

HR Trends

2009-2010

HR Trends

2009-2010

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 Johan van Dam, Rogier Noordenbos |
| <i>Ondersteuning:</i> | ADP Nederland |
| <i>Partners:</i> | |
| NVP | Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling |
| Output | Nederlandse Vereniging voor HR-professionals |
| NVO2 | Nederlandse Vereniging van HRD-professionals in Ontwikkelen en Opleiden |
| Noloc | Nederlandse Vereniging voor Loopbaanadviesing, Outplacement, Beroepskeuzeadvies en Carrièrecoaching |
| Nobco | Nederlandse Orde van Beroepscoaches |
| Recruiters United | Network of European Recruiters, van en voor arbeidsmarktprofessionals |
| Cedeo | Instituut voor Certificatie van HR-dienstverleners |
| Nirpa/RPP | Instituut voor Register Payroll Accounting |
| <i>Mediapartners :</i> | |
| HR Rendement | Vaktijdschrift voor HR-professionals |
| MT Rendement | Vaktijdschrift voor Managers en Consultants |
| Arbo Rendement | Vaktijdschrift voor Arboprofessionals |
| Salaris Rendement | Vaktijdschrift voor Salarisprofessionals |
| Leren in Organisaties | Vaktijdschrift voor HRD-professionals |
| 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 |

© 2009 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 57 3
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 eerste editie aan van HR Trends 2009-2010, 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 vat de meningen van bijna 600 respondenten samen op 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?
-

Voor het eerst zijn niet alleen de zogenaamde 'interne' HR-professionals ondervraagd, zij die binnen een (middel)grote organisatie werkzaam zijn op het gebied van personeel en organisatie, maar ook de directeurs van HR-dienstverlenende bureaus en zelfstandig gevestigde HR-adviseurs. De 593 respondenten zijn via e-mail verzocht mee te doen aan het onderzoek dat via Internet heeft plaatsgevonden.

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.

HR Trends 2009-2010 is tot stand gekomen met hulp van alle belangrijke HR-beroepsverenigingen, intermediairs en vaktijdschriften. Onze dank gaat daarom uit naar de verenigingen NVP, Output, NVO2, Noloc, Nobco en Recruiters United, de certificeerders Cedeo en Nirpa/RPP en de vakbladen HR Rendement, Management Rendement, Arbo Rendement, Salaris Rendement, Leren in Organisaties en Checklist Personeel.

HR Trends is de opvolger van het onderzoek 'Beloning en waardering van de HR-professional'. Het onderzoek, een initiatief van Performa Uitgeverij, is 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

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Woord vooraf | 5 |
| Inhoud | 6 |
| Samenvatting Onderzoeksresultaten | 9 |
| Belonen | 9 |
| Ontwikkeling HR professional | 9 |
| Ontwikkeling HR-afdeling | 10 |
| Verschillen mannen en vrouwen | 10 |
| Verschillen profit en non profit | 10 |
| Onderzoekopzet | 11 |
| Opzet van het onderzoek | 11 |
| Verantwoording | 11 |
| 1 Profiel van respondent en organisatie | 13 |
| 1.1 Profiel van de respondent | 13 |
| Opleiding | 13 |
| Geslacht | 13 |
| Leeftijd | 13 |
| 1.2 Profiel van de organisatie | 14 |
| Regio | 14 |
| Branche | 15 |
| Omzet/budget | 15 |
| Organisatiegrootte | 16 |
| Loonkosten | 16 |
| Toename loonkosten 2008-2009 | 16 |
| Toename loonkosten 2009-2010 | 17 |
| 2 De HR-functie | 19 |
| 2.1 Interne en externe functies | 19 |
| Verdeling interne en externe functies | 19 |
| Interne functie | 19 |
| Externe functie | 19 |
| Loondienst of ondernemer | 20 |
| 2.2 Balans | 20 |
| Lengte dienstverband | 20 |
| Aantal dagen ziek | 20 |
| Balans werk-privé | 21 |
| 2.3 Loopbaan | 21 |
| Promotie | 21 |
| Loopbaangesprek | 22 |
| Verzwarend van de functie | 22 |
| Verandering van de functie-inhoud | 22 |
| Verbreding en verdieping van de functie | 22 |
| Soort verbreding en verdieping | 23 |
| Veranderen van baan | 23 |
| Actief solliciteren | 23 |
| Benaderd door derden | 23 |
| 2.4 Ontwikkeling | 24 |
| Bijhouden vakkennis en ontwikkelen van vaardigheden | 24 |
| In eigen tijd of in tijd van de baas | 24 |
| Netwerken | 25 |
| Beroepsverenigingen | 25 |
| 3. De HR-afdeling | 27 |
| 3.1 Omvang en invloed HR | 27 |

| | |
|---|-----------|
| Aanwezigheid HR-afdeling | 27 |
| Omvang van de HR afdeling | 27 |
| HR manager in het management team | 27 |
| 3.2 HR-beleid | 27 |
| HR aandachtsgebieden | 27 |
| HR beleidsthema's voor 2009 | 28 |
| HR-beleidsthema's voor 2010 | 29 |
| Problemen met werving en selectie | 30 |
| Moeilijk vervulbare functiegroepen | 31 |
| 3.3 Secundaire arbeidsvoorwaarden | 31 |
| Flexibele arbeidsvoorwaarden | 31 |
| Personeelsregelingen en -verzekeringen | 32 |
| Pensioenregelingen | 32 |
| Personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen | 32 |
| Gezondheidsbevorderende faciliteiten | 33 |
| 3.4 Samenwerking met externen | 33 |
| Samenwerking met arbodienst | 33 |
| Samenwerkingsverband met salarisverwerker | 34 |
| 3.5 Budget van de HR afdeling | 34 |
| Aanwezigheid budget | 34 |
| Omvang van het budget | 34 |
| Stijging van het budget | 35 |
| 4 De HR-aanbieder | 37 |
| Duur van de eigen onderneming | 37 |
| Push- en pull-factoren eigen onderneming | 37 |
| 5 Beloning van de HR-professional | 39 |
| 5.1 Beloning in loondienst | 39 |
| Beloning in 2008 | 39 |
| Beloning in 2009 | 39 |
| Loonstijging 2008-2009 | 40 |
| Vaste uitkeringen in 2008 | 40 |
| Variabele beloning in 2008 | 40 |
| Soort variabele beloning | 40 |
| Tevredenheid met beloning | 41 |
| Factoren van invloed op tevredenheid met beloning | 41 |
| Marktconformiteit | 41 |
| Vergelijken salaris met vergelijkbare functies | 41 |
| Tevredenheid vaststelling salaris door leidinggevende | 42 |
| 5.2. Beloning directeur groot aandeelhouder HR-dienstverlening | 42 |
| Beloning in 2008 | 42 |
| Marktconformiteit | 42 |
| Winstverwachting 2009 | 43 |
| Winstverwachting 2010 | 43 |
| 5.3. Beloning zelfstandige HR-dienstverlener | 43 |
| Beloning in 2008 | 43 |
| Marktconformiteit | 43 |
| Vooruitzicht 2009 | 44 |
| Vooruitzicht 2010 | 44 |
| 6. Auto van de zaak | 45 |
| 6.1. Beschikbaarheid auto van de zaak | 45 |
| In aanmerking komen voor een auto van de zaak | 45 |
| Beschikbaarheid en cataloguswaarde per functie | 45 |
| Het meest zakelijk gereden automerk | 45 |
| 6.2. Kosten van de auto van de zaak | 45 |
| Zakelijk en privégebruik | 45 |
| Eigen bijdrage | 46 |

| | |
|---|-----------|
| Fiscale bijtelling | 46 |
| Energiezuinig autorijden | 46 |
| 7 Beloningsvergelijkingen | 47 |
| 7.1. Mannen versus vrouwen | 47 |
| Beloning in 2008 | 47 |
| Variabele beloning in 2008 | 47 |
| Tevredenheid met beloning | 47 |
| Factoren van invloed op tevredenheid beloning | 48 |
| Marktconformiteit | 48 |
| Vergelijking salaris met vergelijkbare functies | 48 |
| Tevredenheid vaststelling salaris door leidinggevende | 48 |
| Eigen ondernemerschap | 49 |
| Push- en pullfactoren eigen onderneming | 49 |
| Auto van de zaak | 50 |
| 7.2. Profit versus non profit | 50 |
| Verdeling profit – non profit | 50 |
| Vaste beloning in 2008 | 51 |
| Variabele beloning in 2008 | 51 |
| Tevredenheid met beloning | 51 |
| Factoren van invloed op tevredenheid beloning | 51 |
| Marktconformiteit | 52 |
| Vergelijking salaris met vergelijkbare functies | 52 |
| Tevredenheid vaststelling salaris door leidinggevende | 52 |
| Auto van de zaak | 52 |
| Bijlage Functieomschrijvingen | 53 |
| Interne functies | 53 |
| Directeur HRM | 53 |
| P&O-manager | 53 |
| Personeelsfunctionaris | 53 |
| Medewerker Personeelszaken | 53 |
| Hoofd Salarisadministratie | 53 |
| Salarisadministrateur | 53 |
| Opleidingsfunctionaris | 53 |
| Externe functies | 53 |
| Directeur HR dienstverlener | 53 |
| Management consultant | 54 |
| Personeelsadviseur | 54 |
| Recruiter | 54 |
| Assessment-consulent | 54 |
| Salarisverwerker | 54 |
| Arbeidsdeskundige | 54 |
| MD-adviseur | 54 |
| Opleider | 54 |
| Coach | 54 |
| Loopbaanadviseur | 55 |

Samenvatting Onderzoeksresultaten

Belonen

In de maanden juni en juli 2009 heeft het grootste jaarlijkse onderzoek plaatsgevonden onder de 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. Ondanks de economische recessie is de vaste beloning in 2008 ten opzichte van 2007 (exclusief vaste en variabele toeslagen) onder de respondenten gestegen met 4,3 procent. Dit is een daling van 1% ten opzichte van het vorig jaar. Verder blijkt uit het onderzoek dat iets minder dan de helft (46,2%) recht heeft op een variabele component. De resultaatgerichte bonus is met 59,1% de meest toegepaste manier van variabel belonen.

Directeur groot aandeelhouders in de HR-dienstverlening hebben in 2008 een marktconform vast salaris van € 60.000. De winst uit de eigen onderneming is een belangrijke beloningscomponent. Bijna een derde van de dga's (29,0%) verwacht in 2009 meer winst te maken dan in 2008. Bijna de helft (45,2%) denkt in 2010 meer winst te halen dan in 2008.

Zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers) hebben een inkomen van € 45.000. Zij verwachten dat het inkomen in 2009 met € 4.500 stijgt naar € 49.500. Iets meer zzp-ers (32,0%) dan dga's verwachten dat 2009 een beter jaar is dan 2008. Echter, in 2010 is dit beeld omgedraaid. Van de zzp-ers verwacht 40,6% in 2010 meer omzet dan in 2008.

Iets meer dan een derde (33,4%) van de respondenten heeft recht op een auto van de zaak. Meestal gebruiken HR-professionals de auto zowel privé als zakelijk (89,4%). Het lijkt er op dat de HR professionals in 2009 de Volkswagen hebben ingewisseld voor Volvo. Slechts 12% van de zakelijke rijders die de auto ook privé gebruikt, hebben een auto met een fiscale bijtelling van 20% of lager. Dit terwijl bijna 20% van de organisaties energiezuinig autorijden stimuleert.

Meer dan 60% van de organisaties (62,1%) - exclusief zzp-ers - kent flexibele arbeidsvoorwaarden. De mobiel van de zaak is met 87,5% de meest voorkomende arbeidsvoorwaarde. Een vergoeding van de studiekosten volgt met 87,2%.

Van de werknemers is 62,2% tevreden met de hoogte van de beloning. De belangrijkste factoren die van invloed zijn op de tevredenheid van de beloning zijn de taken en verantwoordelijkheden van de functie en de beloning van dezelfde functie bij andere organisaties. Iets meer dan de helft van de werknemers is van mening dat de beloning marktconform is. Ruim 29% denkt dat de beloning minder dan marktconform is. Meer dan de helft van de werknemers (62,5%) vergelijkt de eigen functie met andere, soortgelijke functies.

Ontwikkeling HR-professional

De balans tussen werk en privé wordt door het merendeel van de respondenten als voldoende of ruim voldoende ervaren (82,5%). Bij zzp-ers en dga's ligt dit percentage hoger, namelijk 85,0% en 92,0%, dan bij de respondenten in loondienst. Bijna twee derde denkt dat de functie de komende jaren zwaarder zal worden.

HR-professionals zitten niet stil. Veertig procent van de HR professionals in loondienst wenst verbreding of verdieping van de functie. Over de eigen loopbaan heeft 72,8% ten minste één maal per jaar een gesprek over de eigen loopbaan. 55,6% wenst de verbreding of verdieping te halen uit extra taken binnen de huidige functie. Vrijwel alle respondenten in loondienst besteden ten minste één dagdeel aan het bijhouden van vak-kennis en het ontwikkelen van de vaardigheden. Meer dan de helft (59,2%) besteedt daar minimaal 10 dagdelen aan.

Ontwikkeling HR-afdeling

Veruit de meeste respondenten geven aan dat er een leidinggevende met de HR-portefeuille in het MT zit (69,3%). HR-afdelingen hebben volgens de respondenten een breed takenpakket. De afdeling of functie houdt zich voornamelijk bezig met personeelsmanagement, ziekteverzuim en re-integratie en secundaire arbeidsvoorwaarden. Het ontwikkelen van de organisatie en de medewerkers is met 48,1% het belangrijkste beleidsthema van 2009. Daarna volgen ziekteverzuim- en re-integratieprocessen (28,4%) en reorganisaties (26,0%). In 2010 zijn er weinig veranderingen. Het ontwikkelen van de organisatie en de medewerkers blijft het belangrijkste beleidsthema (45,3%). Belonings- en functioneringsgesprekken (19,7%) en ziekteverzuim en re-integratieprocessen (18,3%) zijn de belangrijkste opvolgende beleidsthema's.

Ruim een derde van de HR-afdelingen heeft een eigen budget. Het hoogste budget is beschikbaar voor uitzendkrachten. Organisatieadvies volgt daarna. Van de HR-professionals verwacht 22,3% dat investeringen in opleidingen&coaching de komende 12 maanden het hardst zullen stijgen, gevolgd door arbeidsrechtelijk advies (13,8%) en organisatieadvies en interim management (10,3%).

Het afgelopen jaar heeft slechts 5,2% van de respondenten ernstige problemen gehad met het werven van medewerkers. Het komende jaar verwacht 5,9% een ernstig probleem. Het percentage respondenten dat geen problemen verwacht neemt echter ook toe, van 46,2% naar 53,4%. De belangrijkste problematische functiegroepen zijn te vinden op het gebied van techniek en onderhoud (21,6%), de productie (13,7%) en financiële zaken (12,8%).

Verschillen mannen en vrouwen

De vaste beloning van de onderzochte functies ligt bij mannen hoger dan bij vrouwen. Geen enkel onderzocht verband, zoals leeftijd, gemiddelde werkervaring of organisatiegrootte verklaart dat er verschillen zijn. Ook zijn er verschillen op het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Zo heeft 48,9% van de mannen recht op een variabele beloning tegen 42,5% van de vrouwen. Van de mannen beschikt 40,2% over een auto van de zaak. Bij vrouwen ligt dat percentage aanzienlijk lager. Ruim 23% van de vrouwelijke respondenten beschikt over een auto van de zaak.

De tevredenheid van de salarissen sluit aan op de bovenstaande bevindingen. Er zijn meer mannen tevreden met het salaris. Iets meer dan een derde van de vrouwen denkt onder de markt te worden beloond, tegen een kwart van de mannen. Vrouwen vergelijken vaker het salaris met die van vergelijkbare functies in de markt (65,1%) dan mannen (60,3%).

Verschillen profit en non profit

Bij profit organisaties worden respondenten in loondienst hoger beloond dan bij non profit organisaties. Ook zijn er verschillen op het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Zo biedt 55,1% van de profit en 10% van de non profit organisaties een variabele beloning. Minder dan één tiende van de organisaties in de non profit sector biedt een auto van de zaak (tegen ruim één derde in de profit sector).

De variabele profit/non profit heeft geen invloed op de tevredenheid van medewerkers over de beloning. Dit terwijl 40,0% van de medewerkers in de non profit denkt niet marktconform te worden beloond (tegen 26,9% in de profit).

Onderzoeksopzet

Opzet van het onderzoek

Bij het opstellen van de enquête is gekeken naar de voorganger van het HR Trendonderzoek, namelijk die van Beloning & Waardering. Vervolgens is de vragenlijst uitgebreid met onderwerpen die interessant zijn voor de leden van de deelnemende organisaties. De enquête 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 functiespecifieke vragen en een deel over de beloning en de perceptie daarvan. Dit jaar hebben we een aparte vragenlijst gemaakt voor dga's en zzp-ers. Het onderzoek is voor het eerst uitgevoerd door Berenschot.

Verantwoording

HR Trends 2009-2010 is tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen, intermediairs en vaktijdschriften. De verenigingen NVP, Output, NVO2, Noloc, Nobco en Recruiters United, de certificeerders Cedeo en Nirpa/RPP en de vakbladen HR Rendement, Management Rendement, Arbo Rendement, Salaris Rendement, Leren in Organisaties 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.

In juni 2009 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. De enquête kon worden ingevuld via de website van Performa Uitgeverij. 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. Daarnaast zijn bij elke tabel 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.

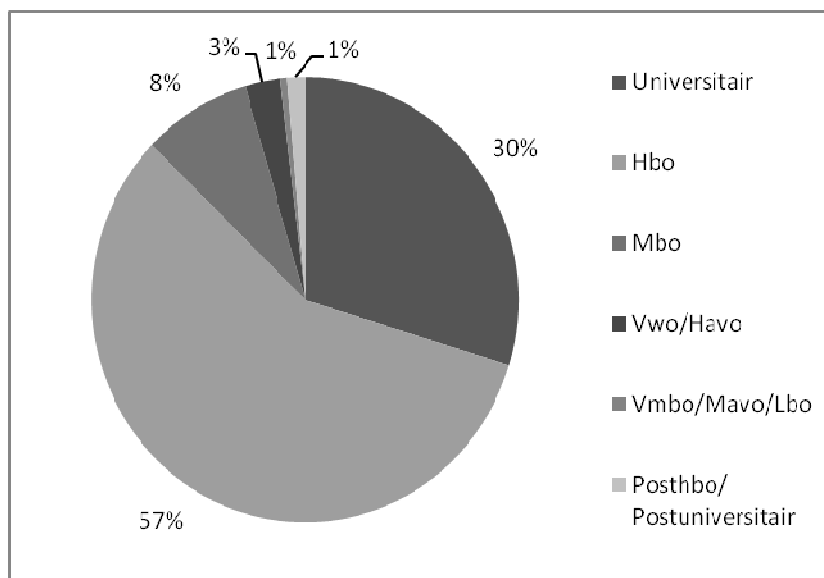
593 respondenten hebben meegedaan aan het onderzoek dat via Internet heeft plaatsgevonden. Daarvan zijn 189 deelnemers directeuren grootaandeelhouder of zelfstandigen zonder personeel.

1 Profiel van respondent en organisatie

1.1 Profiel van de respondent

Opleiding

Bijna 90% van de 593 respondenten is hoger opgeleid: 57% heeft een hbo-diploma, 30% heeft een universitaire graad en 1% heeft een afgeronde postuniversitaire of post-hbo opleiding.



Figuur 1 Respondenten verdeeld naar opleidingsniveau

Geslacht

Aan HR-Trends hebben meer mannen dan vrouwen deelgenomen. Circa 60 % van de respondenten is man.

| Geslacht | % respondenten |
|----------|----------------|
| Man | 60,2% |
| Vrouw | 39,8% |

Tabel 1 Respondenten verdeeld naar geslacht

Leeftijd

Twee van de drie respondenten komen uit de leeftijdscategorie 36-55 jaar.

| Leeftijd | % respondenten |
|----------|----------------|
| 15-25 | 2,9% |
| 26-35 | 15,5% |
| 36-45 | 29,2% |
| 46-55 | 37,3% |
| 56-65 | 13,8% |
| 65+ | 1,3% |

Tabel 2 Respondenten verdeeld naar leeftijd

Ervaring

De respondenten zijn ervaren medewerkers in het HR vakgebied. Meer dan de helft heeft meer dan 10 jaar werkervaring.

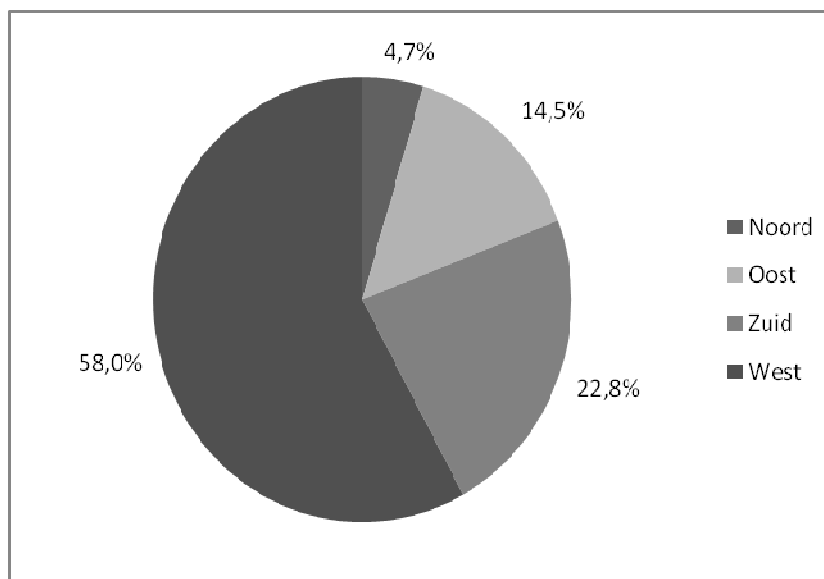
| Ervaring in HR werkveld | % respondenten |
|-------------------------|----------------|
| < 1 jaar | 3,0% |
| 1 - 2 jaar | 6,7% |
| 3 - 4 jaar | 10,1% |
| 5 - 6 jaar | 9,1% |
| 7 - 8 jaar | 6,9% |
| 9 - 10 jaar | 12,9% |
| 11 - 15 jaar | 19,3% |
| 16 - 20 jaar | 11,3% |
| > 20 jaar | 20,7% |

Tabel 3 Respondenten verdeeld naar werkervaring

1.2 Profiel van de organisatie

Regio

De meeste respondenten zijn werkzaam in de regio West (Noord-, Zuid-Holland, Flevoland en Utrecht) van het land (58,0%). 22,8% van de respondenten komt uit Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg). Oost (Gelderland, Overijssel) is vertegenwoordigd met 14,5%. Alleen Noord (Groningen, Friesland en Drenthe) blijft achter met 4,7%. Deze percentages komen redelijk overeen met de demografische spreiding, met dien verstande dat West en Zuid iets meer vertegenwoordigd zijn.



Figuur 2 Verdeling respondenten over Nederland

Branche

Drie sectoren zijn sterk vertegenwoordigd in het onderzoek, respectievelijk overige zakelijke dienstverlening (22,4%), HRM- en HRD- dienstverlening (16,5%) en de industrie (15,3%).

| Branche | % organisaties |
|-----------------------------------|----------------|
| <i>profit</i> | |
| landbouw en visserij | 0,8% |
| industrie | 15,3% |
| bouw | 3,7% |
| transport | 2,4% |
| groothandel | 5,7% |
| detailhandel & horeca | 3,4% |
| financiële dienstverlening | 4,4% |
| juridische dienstverlening | 0,2% |
| HRM- en HRD-dienstverlening | 16,5% |
| ICT-dienstverlening | 6,1% |
| overige zakelijke dienstverlening | 22,4% |
| <i>non profit</i> | |
| overheid | 3,9% |
| onderwijs | 2,9% |
| gezondheidszorg | 3,4% |
| welzijn | 1,3% |
| maatschappelijke dienstverlening | 1,8% |
| overige non profit | 6,1% |

Tabel 4 Verdeling respondenten naar branche

Omzet/budget

De grootste groep respondenten in loondienst (18,3%) werkt binnen een organisatie met een omzet of budget tussen de 10 en 25 miljoen euro. Een relatief grote groep van hen (19%) werkt in organisaties met een omzet van meer dan 100 miljoen euro. Ondernemers zijn het meest vertegenwoordigd (53,2%) in organisaties met een omzet lager dan een half miljoen. Het overgrote deel van de zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers) wordt toegerekend aan de categorieën met een omzet lager dan 0,5 miljoen euro (96,1%) en 0,5 tot 1 miljoen euro (3,9%). Directeuren/grotaandeelhouders (dga's) zijn meer verspreid over de diverse categorieën.

| Omzet/budget van de organisatie | % werknemers | % ondernemers |
|---------------------------------|--------------|---------------|
| < 0,5 mln euro | 4,0% | 53,2% |
| 0,5 - 1 mln euro | 4,0% | 19,4% |
| 1 - 2,5 mln euro | 6,7% | 9,7% |
| 2,5 - 5 mln euro | 10,1% | 8,1% |
| 5 - 10 mln euro | 13,6% | 8,1% |
| 10 - 25 mln euro | 18,3% | 1,6% |

| | | |
|---------------------|-------|------|
| 25 - 50 mln euro | 14,1% | 0,0% |
| 50 - 100 mln euro | 10,4% | 0,0% |
| 100 - 500 mln euro | 10,1% | 0,0% |
| 500 - 1000 mln euro | 2,5% | 0,0% |
| > 1000 mln euro | 6,4% | 0,0% |

Tabel 5 Verdeling respondenten naar omzet of budget van de organisatie

Organisatiegrootte

De meeste respondenten (exclusief zzp-ers) werken in een organisatie met minder dan 50 medewerkers. Een relatief groot aandeel werkt in een organisatie met meer dan 250 medewerkers (23,7%).

| Aantal medewerkers | % respondenten excl. zzp-ers |
|--------------------|------------------------------|
| < 51 | 42,2% |
| 51 – 100 | 14,3% |
| 101 – 250 | 19,7% |
| 251 – 500 | 6,6% |
| 501 – 1000 | 6,2% |
| > 1000 | 10,9% |

Tabel 6 Verdeling respondenten naar omvang van de organisatie

Loonkosten

Bij iets meer dan drie op de tien organisaties bedragen de loonkosten meer dan de helft van alle kosten.

| Percentage loonkosten | % organisaties |
|-----------------------|----------------|
| > 10% | 16,3% |
| 10 - 25% | 22,5% |
| 26 – 50% | 29,4% |
| 51 – 75% | 21,0% |
| 76 – 90% | 8,7% |
| < 90% | 2,0% |

Tabel 7 Loonkosten als percentage van omzet/ budget

Toename loonkosten 2008-2009

Van 2008 op 2009 heeft meer dan de helft van de organisaties (56,7%) de loonsom zien toenemen, bij 26,1% van de organisaties is de loonsom gelijk gebleven en bij 17,2% van de organisaties is de loonsom gedaald.

| Verandering totale loonkosten 2008 – 2009 | % organisaties |
|---|----------------|
| > +10% | 10,6% |
| +5 - 10% | 16,2% |
| +2,5 - 4,9% | 14,8% |
| +0,1 - 2,4% | 15,0% |
| geen verandering (+ 0,1%- min 0,1%) | 26,1% |
| min 2,4 - 0,1% | 3,0% |
| min 4,9 - 2,5% | 1,9% |
| min 10 - 5% | 6,4% |
| < min 10 % | 5,9% |

Tabel 8 Procentuele verandering loonkosten organisatie 2008 – 2009

Toename loonkosten 2009-2010

De meeste respondenten verwachten dat de loonkosten in 2010 gelijk blijven aan 2009 (33,4%). Een groter percentage verwacht dat de loonkosten juist zullen stijgen, alleen minder dan het jaar ervoor (51,9%). Een klein deel, 14,6% van de respondenten, verwacht dat de loonkosten in 2010 ten opzichte van 2009 zullen dalen.

| Verandering totale loonkosten 2009 – 2010 | % organisaties |
|---|----------------|
| > 10% | 6,7% |
| 10 - 5% | 12,9% |
| 4,9 – 2,5% | 10,3% |
| 2,4 – 0,1% | 22,0% |
| geen verandering | 33,4% |
| min 0,1 - 2,4% | 2,2% |
| Min 2,5 – 4,9% | 1,2% |
| min 5 - 10% | 6,4% |
| < min 10 % | 4,9% |

Tabel 9 Procentuele verandering loonkosten organisatie 2009 – 2010

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.

De meeste respondenten (68,4%) hebben een functie binnen een arbeidsorganisatie (intern). Ruim 31% van de respondenten heeft een externe functie: 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 |
|---------|----------------|
| intern | 68,4% |
| extern | 31,6% |

Tabel 10 Respondenten verdeeld naar interne en externe functie

Interne functie

Aan de hand van Berenschots methodiek van functiebeschrijvingen hebben respondenten aangegeven in welke HR-staffunctie zij werkzaam zijn. Het gaat om zeven verschillende interne functies. Een belangrijk deel van de categorie 'anders' bestaat uit financiële functies.

| Interne functie | % respondenten |
|----------------------------|----------------|
| directeur HRM | 4,9% |
| P&O-manager | 22,4% |
| personeelsfunctionaris | 11,8% |
| medewerker personeelszaken | 2,7% |
| hoofd salarisadministratie | 4,9% |
| salarisadministrateur | 9,1% |
| opleidingsfunctionaris | 1,5% |
| anders | 31,0% |

Tabel 11 Respondenten onderverdeeld naar interne functie

Externe functie

Volgens dezelfde methodiek zijn er acht externe functieomschrijvingen.

| Externe functie | % respondenten |
|--|----------------|
| directeur HR-dienstverlener | 22,3% |
| management consultant of organisatieadviseur | 20,7% |
| HR- of personeelsadviseur | 12,8% |
| assessment- en testconsulent | 0,5% |
| payroll-adviseur, salarisverwerker | 6,4% |

| | |
|---|-------|
| bedrijfsverpleegkundige, bedrijfspsycholoog, bedrijfsarts | 0,5% |
| MD-adviseur, talentmanager | 3,7% |
| opleider, trainer | 13,8% |
| loopbaanadviseur, outplacementconsulent | 5,3% |
| anders | 13,8% |

Tabel 12 Respondenten onderverdeeld naar externe functie

Loondienst of ondernemer

Een belangrijk deel van de respondenten is in loondienst (68,1%), zowel in een interne als externe functie. Een kleiner deel is zelfstandige zonder personeel (21,4%), en een nog kleiner deel is directeur-eigenaar van een HR-dienstverlenend bedrijf, de zogenaamde dga's (10,5%). Deze twee laatste groepen samen vormen de groep 'ondernemers' (31,9%).

| In loondienst of eigen ondernemer | % respondenten |
|-----------------------------------|----------------|
| in loondienst | 68,1% |
| ondernemer | 31,9% |
| waarvan dga | 32,9% |
| waarvan zzp | 67,1% |

Tabel 13 In loondienst of eigen ondernemer

2.2 Balans

Lengte dienstverband

De HR-functionaris is gemiddeld ruim 8 jaar werkzaam binnen de huidige organisatie en ruim 7 jaar in de huidige functie.

| Lengte dienstverband | aantal jaren |
|-----------------------|--------------|
| bij huidige werkgever | 8,3 |
| In huidige functie | 7,1 |

Tabel 14 Aantal jaren werkzaam bij organisatie en in dezelfde functie, alle respondenten

Aantal dagen ziek

De respondenten zijn behoorlijk gezond. Gemiddeld zijn de respondenten 4,8 dagen ziek geweest de afgelopen 12 maanden, oftewel 3,4% van het aantal werkbare dagen per jaar (uitgaande van een 36-urige werkweek). Vergeleken met het landelijk gemiddelde van 4,3% is het ziekteverzuim onder de geënquêteerde HR-professionals relatief laag. Medewerkers in loondienst – zowel in interne als in externe HR-functies – zijn gemiddeld 4,4 dagen ziek geweest (3,9% van de werkzame dagen). Zelfstandigen zonder personeel zijn bovengemiddeld ziek met 6,4 dagen verzuim (2,9% van de werkzame dagen). Directeuren groot aandeelhouders zijn minder dan gemiddeld ziek (3,9 dagen, of 1,5% van de werkzame dagen).

| Ziekteverzuim | aantal ziektedagen | % van de werkzame dagen |
|-------------------|--------------------|-------------------------|
| dga | 3,9 | 1,5% |
| loondienst | 4,4 | 3,9% |
| Zzp | 6,4 | 2,9% |
| alle respondenten | 4,8 | 3,4% |

Tabel 15 Aantal dagen ziek, verdeeld naar positie: in loondienst, dga en zzp

Balans werk-privé

Meer dan 80% van de respondenten geeft aan dat er ten minste voldoende aandacht is voor de balans tussen werk en privé. Van de respondenten geeft zelfs 32,1% aan de balans werk privé *ruim* voldoende te vinden. Directeuren groot aandeelhouders (dga's) en zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers) ervaren de beste de balans werk – privé. Zij hebben wellicht meer gelegenheid deze balans te optimaliseren.

| Balans werk - privé | % loondienst | % dga | %zzp | % respondenten |
|---------------------|--------------|-------|-------|----------------|
| ruim voldoende | 26,2% | 46,8% | 43,3% | 32,1% |
| voldoende | 54,2% | 45,2% | 41,7% | 50,4% |
| weinig | 13,6% | 3,2% | 6,3% | 10,9% |
| onvoldoende | 4,5% | 4,8% | 6,3% | 4,9% |
| geen mening | 1,5% | 0,0% | 2,4% | 1,7% |

Tabel 16 Oordeel respondenten (in loondienst, dga en zzp) naar balans werk – privé

2.3 Loopbaan

Promotie

Bijna 30% van de respondenten in loondienst heeft de afgelopen 2 jaar een promotie gemaakt.

| Promotie afgelopen 2 jaar? | % werknemers |
|----------------------------|--------------|
| ja | 29,3% |
| nee | 70,7% |

Tabel 17 Respondenten in loondienst die de afgelopen 2 jaar promotie hebben gemaakt

Een kleiner deel (17,8%) verwacht de komende twee jaar promotie te maken.

| Promotie komende 2 jaar? | % werknemers |
|--------------------------|--------------|
| Ja | 17,8% |
| Nee | 71,6% |
| weet niet | 10,6% |

Tabel 18 Respondenten in loondienst die de aankomende 2 jaar promotie verwachten

Loopbaangesprek

Met het grootste deel van de respondenten in loondienst (70,4%) wordt ten minste een maal per jaar een gesprek gehouden over hun loopbaanperspectief. Een beperkt deel van de respondenten (14,1%) geeft aan dat er geen loopbaangesprekken plaatsvinden.

| Frequentie praten over loopbaan | % werknemers |
|---------------------------------|--------------|
| meer dan twee keer per jaar | 15,8% |
| twee keer per jaar | 21,5% |
| een keer per jaar | 32,5% |
| minder dan een keer per jaar | 12,5% |
| Nooit | 17,6% |

Tabel 19 Respondenten in loondienst en frequentie van loopbaangesprekken

Verzwarend van de functie

Bijna twee op de drie respondenten in loondienst verwacht dat zijn of haar functie de aankomende jaren zwaarder zal worden.

| Zwaardere functie komende jaren? | % loondienst |
|----------------------------------|--------------|
| Ja | 62,7% |
| Nee | 37,3% |

Tabel 20 Verwachting van verzwarend van de functie bij respondenten in loondienst

Verandering van de functie-inhoud

Van de respondenten in loondienst die een verandering verwachten, denkt ongeveer 30% dat er een toename is van algemene managementtaken. Eenzelfde percentage verwacht een uitbreiding van de HR taken.

| Verandering in functie | % werknemers |
|-------------------------------------|--------------|
| toename algemene managementtaken | 30,6% |
| uitbreiding HR-taken | 29,4% |
| verandering in uitvoerende taken | 19,3% |
| meer adviseren aan derden | 17,3% |
| meer uitbesteden aan lijnmanagement | 9,9% |

Tabel 21 Verwachtingen van soort functieverandering bij respondenten in loondienst

Verbreiding en verdieping van de functie

Een groot deel van de respondenten (60%) in loondienst wil geen verbreiding of verdieping van de huidige functie.

| Wens je verbreiding/ verdieping in functie? | % werknemers |
|---|--------------|
| Ja | 40,0% |
| Nee | 60,0% |

Tabel 22 Wens naar verbreiding of verdieping van de functie bij respondenten in loondienst

Soort verbreding en verdieping

Van de groep respondenten die wel verbreding of verdieping van de functie wenst, wil 55,6% dat de huidige functie wordt uitgebreid met extra taken en verantwoordelijkheden; 34,2% van deze groep geeft aan een niveau hoger te willen functioneren en 13,6% wil ambiert een internationale functie. Kennelijk is het HR-vak leuk, want slechts 4,5% wenst in een ander vakgebied te werken.

| Verbreiding/ verdieping | % werknemers |
|--|--------------|
| huidige functie met extra taken en verantwoordelijkheden | 55,6% |
| niveau hoger | 34,2% |
| grotere organisatie | 24,7% |
| internationale functie | 13,6% |
| ander vakgebied | 4,5% |
| van een externe naar een interne functie als HR professional | 1,2% |
| van een interne naar een externe functie als HR adviseur | 7,4% |

Tabel 23 Wens naar soort verbreding of verdieping van de functie bij respondenten in loondienst

Veranderen van baan

Ruim een kwart van de respondenten (25,2%) in loondienst is van plan om binnen 1 à 2 jaar van functie te veranderen.

| Voornemen voor veranderen van baan | % werknemers |
|------------------------------------|--------------|
| Ja | 25,2% |
| Nee | 59,3% |
| geen mening | 15,6% |

Tabel 24 Voornemen om van baan te veranderen bij respondenten in loondienst

Actief solliciteren

Het afgelopen jaar heeft 19,3% actief gesolliciteerd naar een andere functie, hetzij bij dezelfde organisatie, hetzij bij een andere werkgever.

| Actief gesolliciteerd | % werknemers |
|-----------------------|--------------|
| Ja | 19,3% |
| Nee | 80,7% |

Tabel 25 Actief solliciteren bij respondenten in loondienst

Benaderd door derden

Van de respondenten in loondienst geeft 21,8% aan direct door een andere werkgever te zijn benaderd. Een bijna gelijk percentage is indirect door een headhunter benaderd (23,8%). Iets meer dan de helft van de respondenten is niet benaderd het afgelopen jaar (54,5%).

| Door derden benaderd? | % werknemers |
|------------------------------|--------------|
| direct door andere werkgever | 21,8% |
| indirect door headhunter | 23,8% |
| Nee | 54,5% |

Tabel 26 Benadering door andere werkgever of headhunter bij respondenten in loondienst

2.4 Ontwikkeling

Bijhouden vakkennis en ontwikkelen van vaardigheden

5,7% van de respondenten besteedt geen enkel dagdeel aan het bijhouden van de vakkennis en het ontwikkelen van de persoonlijke vaardigheden, bijvoorbeeld door middel van opleidingen, cursussen, trainingen, workshops en congressen. De meerderheid maakt wel ruimte voor het bijhouden van vakkennis.

| Aantal dagdelen voor eigen bijscholing | % werknemers |
|--|--------------|
| 0 | 5,7% |
| 1-4 | 17,9% |
| 5-9 | 17,2% |
| 10-20 | 34,1% |
| >20 | 25,1% |

Tabel 27 Aantal dagdelen voor eigen bijscholing

In eigen tijd of in tijd van de baas

Meer dan 93% van de respondenten in loondienst houden hun vakkennis bij. Slechts 6,7% van de respondenten geeft aan geen tijd te besteden aan enige vorm van vakkennisontwikkeling.

| Besteedde tijd aan vakkennis | % respondenten |
|------------------------------|----------------|
| wel | 93,3% |
| niet | 6,7% |

Tabel 28 Aantal dagdelen voor eigen bijscholing bij respondenten in loondienst

De meeste respondenten in loondienst – bijna 90% - houden hun vakkennis bij in de tijd van de baas. Bijna 60% van de respondenten doen spijkeren hun vakkennis bij zowel in eigen tijd als in de tijd van de baas. Ruim 60% van de respondenten doet dat geheel in eigen tijd.

| Bijscholing in eigen tijd of in tijd van de baas | % respondenten |
|--|----------------|
| in de tijd van de baas | 89,1% |
| in de eigen tijd | 63,4% |
| zowel in eigen tijd als in tijd van de baas | 59,2% |

Tabel 29 Aantal dagdelen voor eigen bijscholing bij respondenten in loondienst

Het gemiddeld aantal dagdelen dat een respondent in loondienst in zijn of haar eigen tijd besteedt aan het bijhouden van vakkennis of het ontwikkelen van vaardigheden bedraagt 9,8 dagdeel. Bijna eenzelfde hoeveelheid aantal dagdelen wordt besteed in de tijd van de baas.

| Bijhouden vakkennis in bedrijfstijd of eigen tijd | gemiddeld aantal dagdelen |
|---|---------------------------|
| in bedrijfstijd | 9,0 |
| in eigen tijd | 9,8 |
| Totaal | 18,8 |

Tabel 30 Gemiddeld aantal dagdelen besteed aan bijhouden vakkennis in bedrijfstijd en eigen tijd

Netwerken

Netwerken is belangrijk voor HR-professionals. Uit het onderzoek blijkt dat 96,1% van de respondenten op de een of andere manier een netwerk onderhoudt. Zakelijke communities zoals LinkedIn worden met 54,1% het meest gebruikt.

Internet is een belangrijk - en vermoedelijk groeiend - medium om met elkaar te netwerken; hetzij algemeen zakelijk (54,1%), hetzij vakmatig (21,4%), hetzij privé (19,7%). Elkaar lijfelijk ontmoeten blijft voor de meeste respondenten voorop staan: via opleidingen (48,9%), congressen (46,0%) en beurzen (35,4%). Ook beroepsverenigingen leveren een belangrijke bijdrage aan netwerken (39,3%).

| Manier van netwerken | % respondenten |
|--|----------------|
| zakelijke Internet communities (bv LinkedIn) | 54,1% |
| opleidingen en trainingen | 48,9% |
| congressen | 46,0% |
| beroepsverenigingen | 39,3% |
| Beurzen | 35,4% |
| vakgerichte Internet communities (bv HRBase) | 21,4% |
| persoonlijke Internet communities (bv Hyves) | 19,7% |
| Anders | 19,2% |

Tabel 31 Wijze van netwerken

Beroepsverenigingen

Bijna 50% van de respondenten is lid van een beroepsvereniging. In de onderzoeksgroep zijn de meeste respondenten lid van de NVP (56,6%), 12,1% van de respondenten is lid van de NVO2; VNSa volgt dan met 7,9%

| Beroepsvereniging | % respondenten |
|-------------------|----------------|
| NVP | 56,6% |
| NVO2 | 12,1% |
| VNSa | 7,9% |
| Nobco | 6,6% |
| Noloc | 6,2% |
| Ooa | 3,4% |
| Recruiters United | 2,7% |
| NIRPA/RPP | 2,1% |
| Output | 2,1% |
| Anders | 19,7% |

Tabel 32 Lidmaatschap van beroepsverenigingen

3. De HR-afdeling

3.1 Omvang en invloed HR

Aanwezigheid HR-afdeling

In bijna de helft van de gevallen heeft de organisatie de beschikking over een intern HR afdeling of –functie. Een op de vijf respondenten geeft aan dat ze geen HR afdeling/functie hebben, omdat ze zzp-er zijn.

| HR afdeling/functie aanwezig? | % organisaties |
|-------------------------------|----------------|
| Ja | 48,7% |
| nee, zelfstandige (zzp) | 21,0% |
| nee, anders | 30,3% |

Tabel 33 Organisaties verdeeld naar aanwezigheid van HR afdeling/functie

Omvang van de HR afdeling

Als een organisatie een HR afdeling heeft, is de omvang daarvan (het aantal HR-functies gemeten in FTE, Full Time Equivalent) daarvan sterk afhankelijk van de omvang van de organisatie. Bij organisaties met minder dan 50 medewerkers is 1 FTE gebruikelijk; bij 100 tot 250 medewerkers loopt dat op tot bijna 3 FTE, bij organisaties met meer dan 1000 werknemers is een HR-staf van ca 13 FTE het normaal.

| Aantal medewerkers | aantal FTE HR afdeling/functie |
|--------------------|--------------------------------|
| < 50 | 1,0 |
| 51 – 100 | 1,4 |
| 101 – 250 | 2,8 |
| 251 – 500 | 5,3 |
| 501 – 1000 | 7,8 |
| > 1000 | 13 |

Tabel 34 Mediaan aantal FTE verdeeld naar grootte organisatie

HR manager in het management team

Veruit de meeste HR-managers maken deel uit van het management team (69,3%).

| HR-manager in het MT | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|----------------------|--|
| Ja | 69,3% |
| Nee | 30,7% |

Tabel 35 HR managers lid van het management team

3.2 HR-beleid

HR aandachtsgebieden

HR-afdelingen houden zich vooral bezig met personeelsmanagement (91,0%), ziekteverzuim en re-integratie (91,0%) en de secundaire arbeidsvoorwaarden (90,7%). HR-afdelingen houden zich het minste bezig met het geven van coachingstrajecten (27,6%), het geven van opleidingen en trainingen (33,1%) en het testen van medewerkers (36,6%).

| Aandachtsgebieden | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|---|--|
| personeelsmanagement | 91,0% |
| ziekteverzuim en re-integratie | 91,0% |
| secundaire arbeidsvoorwaarden | 90,7% |
| personeelsadministratie | 89,3% |
| werving en selectie | 86,6% |
| aanname en ontslag (arbeidsrechtelijk) | 85,2% |
| opleidingsbeleid en -management | 73,1% |
| salarisadministratie | 71,0% |
| functieclassificatie en weging | 69,0% |
| organisatieadvies | 63,1% |
| arbeidsveiligheid en welzijn | 62,4% |
| externe mobiliteit, outplacement en ontslag | 61,7% |
| interne mobiliteit en loopbaanadvies | 61,0% |
| arbeidsmarktcommunicatie | 54,5% |
| uitzending en detachering | 52,8% |
| begeleiden/uitvoeren van reorganisaties | 52,1% |
| formatiebegroting en -beheer | 48,3% |
| management development | 44,8% |
| ondersteuning medezeggenschap | 43,5% |
| wagenparkbeheer en autolease | 37,6% |
| talentmanagement | 36,9% |
| testen en assessments | 36,6% |
| geven van opleiding en trainingen | 33,1% |
| geven van coachingstrajecten | 27,6% |
| Overig | 4,5% |

Tabel 36 Aandachtsgebieden van de HR-afdeling

HR beleidsthema's voor 2009

Respondenten met een HR-afdeling hebben drie thema's uitgekozen waarvan zij denken dat deze de belangrijkste zijn in 2009.

De top 5 issues in 2009 zijn: het ontwikkelen van de organisatie en de medewerkers (48,1%), ziekteverzuim en de re-integratieprocessen (28,4%), reorganisaties (26,0%), belonings- en functioneringsgesprekken (19,0%) en competentie management (16,9%). Minst belangrijke issues in 2009 zijn automatisering, in house recruitment en werknemersparticipatie.

| Beleidsthema 2009 | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|--|--|
| ontwikkelen van organisatie en medewerkers | 48,1% |
| ziekteverzuim- en re-integratieprocessen | 28,4% |
| reorganisaties | 26,0% |

| | |
|---|-------|
| belonings- en functioneringsgesprekken | 19,0% |
| competentie management | 16,6% |
| performance management | 14,9% |
| leiderschap in de organisatie | 14,2% |
| pensioenvoorziening | 14,2% |
| nieuw opleidingsbeleid | 13,8% |
| reputatie van de organisatie met het oog op werving nieuwe medewerkers (communicatie) | 11,4% |
| centraliseren van HR naar centrale HR-afdeling | 11,4% |
| ontwikkelen nieuwe vormen van personeelswerving | 10,0% |
| harmoniseren van arbeidsvoorwaarden | 9,3% |
| management developmentbeleid | 9,0% |
| oudere werknemers | 8,0% |
| talent development | 7,6% |
| flexibele arbeidsvoorwaarden (cafetariamodel) | 6,9% |
| prestatiegerichte beloning | 6,6% |
| intern mobiliteits- of loopbaancenter | 3,8% |
| integraal gezondheidsbeleid | 3,8% |
| decentraliseren van HR naar het lijnmanagement | 3,5% |
| diversiteitsbeleid | 2,8% |
| outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie | 2,8% |
| automatiseren van de personeels- en/of salarisadministratie | 2,1% |
| in house recruitment | 1,0% |
| werknemersparticipatie (aandelen of certificaten) | 0,3% |

Tabel 37 Activiteiten HR afdeling verdeeld naar beleidsthema 2009

HR-beleidsthema's voor 2010

Respondenten met een HR-afdeling hebben ook de beleidsthema's aangewezen waarvan zij verwachten dat deze de belangrijk worden in 2010. De top vijf is het ontwikkelen van de organisatie en de medewerkers (45,3%), belonings- en functioneringsgesprekken (19,7%), ziekteverzuim- en re-integratieprocessen (18,3%), reorganisaties (18,3%) en performance management (17,3%). Dit laatste thema vervangt in 2010 het thema competentie management uit de top 5 van 2009.

Minst belangrijke thema's in 2010 zijn hetzelfde als in 2009: automatisering, in house recruitment en werknemersparticipatie.

| Beleidsthema 2010 | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|--|--|
| ontwikkelen van organisatie en medewerkers | 45,3% |
| belonings- en functioneringsgesprekken | 19,7% |
| ziekteruim- en re-integratieprocessen | 18,3% |
| reorganisaties | 18,3% |

| | |
|---|-------|
| performance management | 17,3% |
| leiderschap in de organisatie | 15,9% |
| reputatie van de organisatie met het oog op werving nieuwe medewerkers (communicatie) | 15,6% |
| talent development | 15,6% |
| competentie management | 13,8% |
| management developmentbeleid | 12,8% |
| oudere werknemers | 11,8% |
| centraliseren van HR naar centrale HR-afdeling | 11,8% |
| nieuwe vormen van personeelswerving | 9,7% |
| nieuw opleidingsbeleid | 9,7% |
| harmoniseren van arbeidsvoorwaarden | 9,0% |
| pensioenvoorziening | 9,0% |
| flexibele arbeidsvoorwaarden (cafetariamodel) | 8,3% |
| integraal gezondheidsbeleid | 6,2% |
| prestatiegerichte beloning | 6,2% |
| diversiteitsbeleid | 5,5% |
| outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie | 4,2% |
| intern mobiliteits- of loopbaancenter | 3,8% |
| decentraliseren van HR naar het lijnmanagement | 3,5% |
| in house recruitment | 2,8% |
| werknemersparticipatie (aandelen of certificaten) | 0,3% |
| automatiseren van de personeels- en/of salarisadministratie | 0,3% |

Tabel 38 Activiteiten HR afdeling verdeeld naar beleidsthema 2010

Problemen met werving en selectie

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat de organisatie problemen heeft met het werven van nieuwe medewerkers (53,8%). Een klein deel daarvan heeft ernstige problemen (5,2%). Dit percentage is behoorlijk veel lager dan de vorige uitgave (Beloning & Waardering 2008). Toen had 71,4% van de respondenten problemen bij het werven van nieuwe medewerkers.

| Problemen met het werven afgelopen jaar? | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|--|--|
| ja, ernstig | 5,2% |
| ja, licht | 48,6% |
| Nee | 46,2% |

Tabel 39 Problemen met werving en selectie afgelopen jaar bij respondenten met HR-afdeling/functie

De komende 12 maanden zet die trend door: nog iets meer respondenten (53,4%) verwacht de komende 12 maanden geen problemen met werving en selectie, nog iets

minder respondenten (40,7%) verwachten lichte problemen. Het percentage met ernstige problemen is ongeveer hetzelfde gebleven.

| Problemen bij werven aankomende jaar? | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|---------------------------------------|--|
| ja, ernstig | 5,9% |
| ja, licht | 40,7% |
| Nee | 53,4% |

Tabel 40 Problemen met werving en selectie aankomend jaar bij respondenten met HR-afdeling/functie

Moeilijk vervulbare functiegroepen

Gevraagd is ook welke functiegroepen het aankomend jaar naar verwachting moeilijk vervulbaar zijn. Bijna een op de vijf respondenten (21,6%) verwacht problemen met het werven van medewerkers op het gebied van techniek en onderhoud, gevolgd door productiefuncties (13,7%), financiële functies (12,8%), verkoopfuncties (11,5%) en ICT-ers (10,6%). De minste problemen worden verwacht bij de vervulling van HR-functies, juridische functies (elk met 2,2%) en inkoopfuncties (2,6%).

| Problematische functiegroepen | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|-------------------------------|--|
| techniek & onderhoud | 21,6% |
| Productie | 13,7% |
| financiële zaken | 12,8% |
| Verkoop | 11,5% |
| ICT | 10,6% |
| Ondersteuning | 7,0% |
| bestuur en directie | 6,2% |
| onderzoek & kwaliteit | 6,2% |
| marketing & communicatie | 3,5% |
| inkoop & logistiek | 2,6% |
| juridische zaken | 2,2% |
| Personeelszaken | 2,2% |

Tabel 41 Moeilijk vervulbare vacatures (in functiegroepen) in 2010 bij respondenten met HR-afdeling/functie

3.3 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Flexibele arbeidsvoorwaarden

De meeste respondenten met een HR-afdeling of -functie zijn werkzaam in een organisatie die flexibele arbeidsvoorwaarden voor het personeel kent. Minder dan 40% van de respondenten kent geen flexibele arbeidsvoorwaarden.

| Flexibele arbeidsvoorwaarden? | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|-------------------------------|--|
| Ja | 62,1% |
| Nee | 37,9% |

Tabel 42 Aanwezigheid van flexibele arbeidsvoorwaarden bij respondenten met HR-afdeling/functie

Personeelsregelingen en –verzekeringen

De meest voorkomende personeelsregeling is de spaarloonregeling (94,5%), gevolgd door de pensioenregeling (93,4%), de levensloopregeling (81,3%), de aanvullende WIA-verzekering (65,6%) en de collectieve ongevallenverzekering (61,6%). De minst voorkomende regelingen zijn de eigen overlijdensuitkering (19,0%) en de betaalde ouderschapsverlofregeling (23,9%) In de categorie 'anders' wordt een fietsplan het meest genoemd.

| Personeelsregelingen en –verzekeringen | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|--|--|
| Spaarloonregeling | 94,5% |
| Pensioenregeling | 93,4% |
| Levensloopregeling | 81,3% |
| aanvullende WIA-verzekering | 65,7% |
| collectieve ongevallenverzekering | 61,6% |
| eigen jubileumuitkering | 56,1% |
| aanvullende ANW-verzekering | 55,0% |
| tegemoetkoming ziektekostenverzekering | 45,0% |
| betaald ouderschapsverlofregeling | 23,9% |
| eigen overlijdensuitkering | 19,0% |
| Anders | 9,3% |

Tabel 43 Aanwezigheid van personeelsregelingen en -verzekeringen bij respondenten met HR-afdeling/functie

Pensioenregelingen

Van de pensioenregelingen wordt de middelloonregeling het meest toegepast (73,1%). De kostbare eindloonregeling wordt in 11,1% van de organisaties toegepast. In 11,4% van de organisaties worden meer dan een regeling toegepast.

| Pensioenregelingen | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|----------------------------|--|
| Middelloonregeling | 73,1% |
| beschikbare premieregeling | 29,2% |
| Eindloonregeling | 11,1% |

Tabel 44 Soort pensioenregeling bij respondenten met HR-afdeling/functie

Personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen

De mobiel van de zaak (87,5%) en de studiekostenvergoeding (87,2%) zijn de meest voorkomende personeelsverstrekkingen en –vergoedingen. Thuiswerkvergoedingen (25,7%) komen het minste voor.

| Personeelsverstrekkingen en –vergoedingen | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|---|--|
| mobiel van de zaak | 87,5% |
| Studiekostenvergoeding | 87,2% |
| auto van de zaak | 78,8% |
| laptop van de zaak | 78,1% |
| algemene onkostenvergoeding | 59,7% |

| | |
|--|-------|
| Telefoonkostenvergoeding | 59,0% |
| fiets van de zaak | 43,8% |
| pda van de zaak | 40,3% |
| Representatiekosten | 34,4% |
| personeelskortingen op eigen producten | 28,8% |
| Thuiswerkplekvergoeding | 25,7% |

Tabel 45 Aanwezigheid van personeelsverstrekkingen en –vergoedingen bij respondenten met HR-afdeling/functie

Gezondheidsbevorderende faciliteiten

De meeste organisaties hebben extra faciliteiten voor het bevorderen van de gezondheid van het personeel (63,4%).

| | |
|------------------------------------|--|
| Extra faciliteiten voor gezondheid | % respondenten met HR-afdeling/functie |
| Wel | 63,4% |
| Niet | 36,6% |

Tabel 46 Aanwezigheid van extra faciliteiten voor gezondheidsbevordering bij respondenten met HR-afdeling/functie

Van de organisaties die faciliteiten bieden ter bevordering van de gezondheid, stimuleren de meeste de fiets van de zaak (58,7%). Het minst wordt eigen bedrijfsfitness aangeboden (17,9%).

| | |
|---------------------------------------|--|
| Extra faciliteiten | % respondenten met HR-afdeling/functie |
| stimuleren van fiets van de zaak | 58,7% |
| gezond eten in het bedrijfsrestaurant | 46,7% |
| korting op sportscholen | 45,7% |
| eigen bedrijfsfitness | 17,9% |

Tabel 47 Soort faciliteiten ter bevordering van de gezondheid bij respondenten met HR-afdeling/functie

3.4 Samenwerking met externen

Samenwerking met arbodienst

Meer dan de helft van de respondenten (52,7%) geeft aan al vijf jaar of langer met dezelfde arbodienst samen te werken.

| | |
|-------------|--|
| Categorie | % respondenten met HR-afdeling/functie |
| < 1 jaar | 12,5% |
| 1 - 2 jaar | 14,0% |
| 3 - 4 jaar | 20,8% |
| 5 - 10 jaar | 32,6% |
| > 10 jaar | 20,1% |

Tabel 48 Looptijd samenwerking met arbodienst bij respondenten met HR-afdeling/functie

Samenwerkingsverband met salarisverwerker

Van de respondenten geeft bijna 70% aan al langer dan vijf jaar met dezelfde salarisverwerker samen te werken.

| Categorie | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|-------------|--|
| < 1 jaar | 7,4% |
| 1 - 2 jaar | 9,9% |
| 3 - 4 jaar | 13,6% |
| 5 - 10 jaar | 31,7% |
| > 10 jaar | 37,4% |

Tabel 49 Looptijd samenwerking salarisverwerker bij respondenten met HR-afdeling/functie

3.5 Budget van de HR afdeling

Aanwezigheid budget

Veruit de meeste respondenten met een eigen HR-afdeling of -functie (65,0%) beschikken niet over eigen budgetten voor de inhuur van HR-diensten. In tabel 49 staan de bestedingspercentages per post van de HR-afdelingen of -functies (35%) die wel over een eigen budget beschikken. Percentueel de grootste post is de arbodienstverlening (27,6%) gevolgd door personeelsadministratie en juridisch advies (beide 26,9%). Percentueel de kleinste post is loopbaanadvies (7,3%).

| Posten HR-dienstverlening | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|--|--|
| arbodienstverlening | 27,6% |
| personeelsadministratie | 26,9% |
| juridisch ontslagadvies | 26,9% |
| open opleidingen | 26,6% |
| personeelsadvertenties print | 24,8% |
| uitzendkrachten | 22,0% |
| werving&selectiebureaus | 20,6% |
| organisatieadvies | 13,6% |
| testen, psychologisch advies en assessment | 12,6% |
| loopbaanadvies | 7,3% |

Tabel 50 Aanwezigheid eigen budget per HR-facet bij respondenten met HR-afdeling/functie

Omvang van het budget

Van de 35,0% van de HR-afdelingen heeft een eigen budget zijn de bestedingen omgerekend naar aantal FTE-personeel.

| Organisaties met eigen HR-budget 2008/ 2009 | meest voorkomend budget per FTE (25-75 percentiel) | marktconform budget per FTE (50 percentiel) |
|---|--|---|
| organisatieadvies | € 36 – € 408 | € 133 |
| personeelsadvertenties print | € 4 - € 132 | € 37 |
| werving- en selectiebureaus | € 28 - € 326 | € 97 |
| testen, psychologisch advies en assessment | € 7 – € 95 | € 42 |
| uitzendkrachten | € 48 - € 1680 | € 338 |
| open opleidingen | € 29 - € 682 | € 123 |
| arbodienstverlening | € 5 - € 152 | € 34 |
| loopbaanadvies | € 23 - € 200 | € 72 |
| juridisch ontslagadvies | € 9 - € 211 | € 68 |
| personeelsadministratie | € 10 - € 148 | € 54 |
| totale uitgaven | € 129 - € 3099 | € 829 |

Tabel 51 Omvang eigen budget per HR-facet bij respondenten met HR-afdeling/functie die een eigen budget hebben

Stijging van het budget

De komende 12 maanden verwacht 22,3% van de respondenten dat investeringen in opleidingen & coaching het hardst zullen stijgen, gevolgd door arbeidsrechtelijk advies (13,8% van de respondenten) en organisatieadvies en interim management (10,3% van de respondenten). Slechts 4,4% van de respondenten (4,4%) verwacht een stijging van de uitgaven voor uitzending en detachering.

| Meer investeren in... | % respondenten met HR-afdeling/functie |
|---|--|
| opleidingen & coaching | 22,3% |
| arbeidsrechtelijk advies | 13,8% |
| organisatieadvies en interim management | 10,3% |
| arbo- en re-integratiedienstverlening | 9,8% |
| werving- en selectie en recruitmentdiensten | 9,6% |
| loopbaanadvies en outplacement | 9,4% |
| personeels- en salarisadministratie | 8,2% |
| personeelsadvertenties | 6,9% |
| testen, psychologisch advies en assessment | 5,2% |
| uitzending en detachering | 4,4% |

Tabel 52 Verwachting toenemende investeringen bij respondenten met HR-afdeling/functie die een eigen budget hebben

4 De HR-aanbieder

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, coachen en trainers, die weliswaar een eigen onderneming drijven, maar dat zonder personeel doen, de zogenaamde zzp-er. De leeftijd van een onderneming met personeel is gemiddeld beduidend hoger dan die van een zelfstandige zonder personeel.

| Aantal jaar eigen onderneming | % dga | % zzp |
|-------------------------------|-------|-------|
| < 1 jaar | 1,6% | 8,6% |
| 1-2 jaar | 6,5% | 9,4% |
| 2-5 jaar | 24,2% | 46,1% |
| 5-10 jaar | 35,5% | 20,3% |
| 10-25 jaar | 22,6% | 13,3% |
| meer dan 25 jaar | 9,7% | 2,3% |

Tabel 53 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. 85,5% en 61,4%) en de vrijheid om de balans tussen werk en privé te bepalen (resp. 62,9% en 83,5%). Directeuren-grotaandeelhouder 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 van medewerker in loondienst spelen ook push-factoren een rol als geen verdere promotiemogelijkheden, geen verdere inhoudelijke ontwikkeling en functieverdwijning als gevolg van reorganisatie een grotere rol bij zzp-ers dan bij dga's.

| Push- en pull-factoren eigen onderneming | % dga | % zzp |
|--|-------|-------|
| <i>Pull-factoren om een bedrijf te beginnen</i> | | |
| zelf de strategie kunnen bepalen | 85,5% | 61,4% |
| verder inhoudelijk kunnen specialiseren | 35,5% | 44,9% |
| vrijheid eigen balans in werk-privé te kunnen bepalen | 62,9% | 83,5% |
| mogelijkheid tot meer geld verdienen | 29,0% | 29,1% |
| <i>Push-factoren om bij een werkgever te stoppen</i> | | |
| problemen met de vorige werkgever | 12,9% | 17,3% |
| moeite met hiërarchie | 21,0% | 23,6% |
| geen verdere promotiemogelijkheden | 11,3% | 18,9% |
| geen verdere inhoudelijke ontwikkeling van de functie | 21,0% | 36,2% |
| verdwijnen van de functie als gevolg van reorganisatie | 8,1% | 18,9% |

Tabel 54 Dga en zzp verdeeld naar factoren voor start eigen bedrijf

5 Beloning van de HR-professional

5.1 Beloning in loondienst

Beloning in 2008

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.

In de marktconforme weergave zijn we uitgegaan van de mediaan waarneming, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor zijn de extremen uit het onderzoek gefilterd. Voor het interval is gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25^{ste} en het 75^{ste} percentiel.

| Functies | interval | marktconform vast jaarsalaris |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------------|
| <i>Interne functies</i> | | |
| directeur HRM | € 75.500 - € 103.000 | € 88.500 |
| P&O Manager | € 46.000 - € 70.500 | € 56.000 |
| Personeelsfunctionaris | € 32.400 - € 45.000 | € 37.500 |
| medewerker personeelszaken | € 22.000 - € 36.400 | € 28.900 |
| hoofd salarisadministratie | € 45.500 - € 53.100 | € 50.000 |
| Salarisadministrateur | € 34.600 - € 45.600 | € 40.300 |
| <i>Externe functies</i> | | |
| directeur HR-dienstverlener | € 54.500 - € 68.000 | € 62.000 |
| HR- of personeelsadviseur | € 34.700 - € 53.800 | € 42.500 |

Tabel 55 Beloning werknemer (interval en marktconform) in 2008, verdeeld naar functie

Beloning in 2009

| Functies | interval | marktconform vast jaarsalaris | toename |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------------|---------|
| <i>Interne functies</i> | | | |
| directeur HRM | € 79.300 - € 107.800 | € 92.000 | 3,9% |
| P&O Manager | € 48.400 - € 73.900 | € 60.000 | 7,1% |
| Personeelsfunctionaris | € 35.500 - € 46.100 | € 40.000 | 6,7% |
| medewerker personeelszaken | € 23.000 - € 38.100 | € 30.000 | 3,8% |
| hoofd salarisadministratie | € 47.700 - € 55.000 | € 51.500 | 3,0% |
| Salarisadministrateur | € 34.900 - € 46.300 | € 40.500 | 0,5% |
| <i>Externe functies</i> | | | |
| directeur HR-dienstverlener | € 56.800 - € 73.500 | € 62.000 | 0% |
| HR- of personeelsadviseur | € 35.300 - € 55.400 | € 44.000 | 3,5% |

Tabel 56 Beloning werknemer (interval en marktconform) in 2009, verdeeld naar functie

Loonstijging 2008-2009

De gemiddelde loonstijging is in 2008-2009 4,3% geweest. Dit is een lichte daling ten opzichte van de onderzoeken die vorige jaren zijn uitgevoerd (4,6% in 2006 en 2007, 5,3% in 2008).

| Loonstijging 2008-2009 | percentage |
|------------------------|------------|
| alle respondenten | 4,3 |

Tabel 57 Loonstijging werknemer 2008 – 2009

Vaste uitkeringen in 2008

De Directeur HRM ontvangt in 2008 de hoogste vaste uitkering bovenop het vaste jaarsalaris in de markt (€ 10.600), gevolgd door de P&O Manager (€ 7.500). De vaste uitkering zijn vaste uitbetalingen bovenop het jaarsalaris zoals hierboven beschreven. Voorbeelden hiervan zijn de eindejaarsuitkeringen en vakantiegeld.

| Functies | vaste uitkeringen |
|-----------------------------|-------------------|
| <i>Interne functies</i> | |
| directeur HRM | € 10.600 |
| P&O manager | € 7.500 |
| Personeelsfunctionaris | € 4.600 |
| medewerker personeelszaken | € 3.300 |
| hoofd salarisadministratie | € 6.500 |
| Salarisadministrateur | € 4.100 |
| <i>Externe functies</i> | |
| directeur HR-dienstverlener | € 2.300 |
| HR- of personeelsadviseur | € 5.900 |

Tabel 58 Vaste bonussen + vakantiegeld werknemer in 2008, verdeeld naar functie

Variabele beloning in 2008

Iets minder dan de helft van de HR-professionals in loondienst heeft recht op een variabele beloning in 2008.

| Recht op variabele beloning in 2008? | % werknemers |
|--------------------------------------|--------------|
| Ja | 46,2% |
| Nee | 53,8% |

Tabel 59 Recht op variabele beloning werknemer

Soort variabele beloning

De resultaatgerichte individuele bonus wordt het meeste toegepast (59,1%) onder de HR-professionals in loondienst die een variabele beloning ontvangen. Bijna een derde van hen heeft in 2008 een winstdeling ontvangen (30,6%). Een resultaatgerichte teambonus komt op een derde plek met 27,4%.

| Soort beloning | % werknemers |
|-------------------------------------|--------------|
| resultaatgerichte individuele bonus | 59,1% |
| winstdeling | 30,6% |
| resultaatgerichte teambonus | 27,4% |

| | |
|---------------------------------------|-------|
| competentiegerichte individuele bonus | 13,4% |
| antièmes | 8,6% |
| opties | 4,3% |
| aandelen | 2,7% |

Tabel 60 Soort variabele beloning werknemer

Tevredenheid met beloning

Van de HR-professionals in loondienst is 62,2% tevreden met de hoogte van het salaris. 10,9% heeft geen mening en 26,9% is ontevreden met het salaris.

| Tevreden hoogte salaris | % werknemers |
|-------------------------|--------------|
| Ja | 62,2% |
| Nee | 26,9% |
| geen mening | 10,9% |

Tabel 61 Tevredenheid werknemer met de hoogte van het salaris

Factoren van invloed op tevredenheid met beloning

De belangrijkste factoren die van invloed zijn op de tevredenheid van de HR-professionals in loondienst zijn de taken en verantwoordelijkheden (68,6%) en de hoogte van de beloning van vergelijkbare functies in andere organisaties (68,6%).

| Factoren van invloed op tevredenheid hoogte salaris | % werknemers |
|---|--------------|
| taken en verantwoordelijkheden | 68,6% |
| beloning van dezelfde functie bij andere organisaties | 68,6% |
| kwaliteit van het werk | 59,9% |
| beloning van anderen binnen de organisatie | 40,5% |
| ervaring en training | 39,0% |
| hoeveelheid werk | 38,0% |
| aantal jaren in dezelfde functie | 26,7% |

Tabel 62 Factoren die van invloed zijn op mate van tevredenheid werknemer met de beloning

Marktconformiteit

De meeste HR-professionals in loondienst zijn van mening dat ze ten minste marktconform worden beloond (60,5%). Bijna een derde is die mening niet toegedaan.

| Marktconforme beloning? | % werknemers |
|------------------------------|--------------|
| Ja | 51,6% |
| nee, meer dan marktconform | 8,9% |
| nee, minder dan marktconform | 29,4% |
| geen mening | 10,1% |

Tabel 63 Mening werknemer marktconformiteit van de beloning

Vergelijken salaris met vergelijkbare functies

Van de HR-professionals in loondienst vergelijkt 62,5% de beloning van zijn of haar functie met andere, soortgelijke functies.

| Vergelijk andere functies? | % werknemers |
|----------------------------|--------------|
| Ja | 62,5% |
| Nee | 37,5% |

Tabel 64 Vergelijking beloning werknemer met soortgelijke functies

Tevredenheid vaststelling salaris door leidinggevende

Meer dan de helft van de HR-professionals in loondienst is tevreden over de wijze waarop de leidinggevende het salaris vaststelt (52,8%).

| Leidinggevende stelt salaris goed vast | % werknemers |
|--|--------------|
| Ja | 52,8% |
| Nee | 31,6% |
| geen mening | 15,6% |

Tabel 65 Tevredenheid werknemer over vaststelling salaris door leidinggevende

5.2. Beloning directeur groot aandeelhouder HR-dienstverlening

Beloning in 2008

Directeuren groot aandeelhouders (dga's) kennen zichzelf een marktconforme beloning toe van 60.000 euro 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 belastingschijf valt. Een dga moet echter een redelijk minimumsalaris aanhouden voor de belastingdienst. Het marktconforme salaris van € 60.000 is echter geen graadmeter voor elke dga.

In de marktconforme weergave zijn we uitgegaan van de mediaan waarneming, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor zijn de extremen uit het onderzoek gefilterd. Voor het interval is gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25^{ste} en het 75^{ste} percentiel.

| | Interval 2008 | Marktconform inkomen 2008 |
|-----------------------|---------------------|---------------------------|
| bruto jaarinkomen dga | € 46.300 - € 85.800 | € 60.000 |

Tabel 66 Bruto jaarinkomen dga (interval en marktconform) in 2008

Marktconformiteit

Het merendeel van de dga's denkt dat hun jaarsalaris minder dan marktconform is (46,8%).

| Marktconform inkomen? | % dga's |
|------------------------------|---------|
| Ja | 40,3% |
| nee, meer dan marktconform | 3,2% |
| nee, minder dan marktconform | 46,8% |
| geen mening | 9,7% |

Tabel 67 Mening dga marktconformiteit van de beloning

Winstverwachting 2009

Wellicht belangrijker dan de toekenning van de beloning (zie hierboven) is de winstverwachting voor de uiteindelijke inkomsten van een dga.

Het hoogste percentage van de dga's verwacht minder winst in 2009 dan in 2008 (37,1%).

| Winstvoorzicht 2009 | % dga's |
|---------------------|---------|
| beter dan 2008 | 29,0% |
| hetzelfde als 2008 | 33,9% |
| slechter dan 2008 | 37,1% |

Tabel 68 Winstvoorzichten dga 2009 ten opzichte van 2008

Winstverwachting 2010

De verwachtingen voor 2010 zijn beter. Dan verwacht 45,2% meer winst dan in 2008.

| Winstverwachting 2010 | % dga's |
|-----------------------|---------|
| beter dan 2008 | 45,2% |
| hetzelfde als 2008 | 33,9% |
| slechter dan 2008 | 21,0% |

Tabel 69 Winstvoorzichten dga 2010 ten opzichte van 2008

5.3. Beloning zelfstandige HR-dienstverlener

Beloning in 2008

Een marktconform bruto jaarinkomen van zzp-ers bedraagt in 2008 € 45.000. Zzp-ers verwachten dat het jaarinkomen in 2009 zal stijgen naar € 49.500. 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.

In de marktconforme weergave zijn we uitgegaan van de mediaan waarneming, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor zijn de extremen uit het onderzoek gefilterd. Voor het interval is gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25^{ste} en het 75^{ste} percentiel.

Het jaarinkomen van de zzp-er lijkt lager te liggen dan die 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 brutojaarinkomen optisch lager is.

| | Interval 2008 | Marktconform 2008 | Verwachting 2009 |
|--------------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| bruto jaarinkomen zzp-er | € 21.000 - € 70.000 | € 45.000 | € 49.500 |

Tabel 70 Bruto jaarinkomen zzp-er (interval en marktconform) 2008 en de verwachting voor 2009

Marktconformiteit

De meeste zzp-ers denken hiermee een marktconforme beloning te ontvangen (54,7%).

| Marktconforme beloning? | % zzp-ers |
|------------------------------|-----------|
| Ja | 54,7% |
| nee, meer dan marktconform | 7,0% |
| nee, minder dan marktconform | 26,6% |
| geen mening | 11,7% |

Tabel 71 Mening zzp-er marktconformiteit beloning

Vooruitzicht 2009

De meeste zzp-ers denken dat 2009 ten minste net zo succesvol zal zijn als 2008. Een op de drie denkt dat de zaken er slechter voor staan in 2009 dan in 2008.

| Vooruitzicht 2009 | % zzp-ers |
|--------------------|-----------|
| beter dan 2008 | 32,0% |
| hetzelfde als 2008 | 34,4% |
| slechter dan 2008 | 33,6% |

Tabel 72 Vooruitzicht zzp-er 2009 ten opzichte van 2008

Vooruitzicht 2010

Het jaar 2010 wordt volgens 40,6% van de zzp-ers beter dan 2008.

| Vooruitzicht 2010 | % zzp-ers |
|--------------------|-----------|
| beter dan 2008 | 40,6% |
| hetzelfde als 2008 | 37,5% |
| slechter dan 2008 | 21,9% |

Tabel 73 Vooruitzicht zzp-er 2010 ten opzichte van 2008

De twee categorieën ondernemers, dga's en zzp-ers, hebben redelijk gelijke (winst)verwachtingen voor wat betreft de ontwikkelingen in het bedrijf in 2009 en 2010.

6. Auto van de zaak

6.1. Beschikbaarheid auto van de zaak

In aanmerking komen voor een auto van de zaak

Ruim 1/3 van de respondenten komt in aanmerking voor een auto van de zaak.

| Auto van de zaak? | % respondenten |
|-------------------|----------------|
| Ja | 33,4% |
| Nee | 66,6% |

Tabel 74 Respondenten verdeeld naar beschikking tot auto van de zaak

Beschikbaarheid en cataloguswaarde per functie

Een Directeur HRM heeft in de meeste gevallen een auto tot zijn of haar beschikking. Salarisadministrateurs hebben zelden een auto en als ze er een hebben, heeft deze een lage cataloguswaarde.

| Functienaam | auto van de zaak | cataloguswaarde |
|-----------------------------|------------------|-----------------|
| <i>Interne functie</i> | | |
| directeur HRM | 78,9% | € 37.500 |
| P&O manager | 35,9% | € 34.500 |
| personeelsfunctionaris | 10,5% | € 38.000 |
| medewerker personeelszaken | 18,2% | € 32.500 |
| hoofd salarisadministratie | 20,0% | € 29.000 |
| salarisadministrateur | 8,1% | € 25.000 |
| <i>Externe functie</i> | | |
| directeur HR-dienstverlener | 38,3% | € 35.000 |
| HR- of personeelsadviseur | 58,3% | € 34.000 |

Tabel 75 Beschikbaarheid en cataloguswaarde per functie

Het meest zakelijk gereden automerk

Het populairste merk onder de HRM-ers is de Volvo.

| Top 3 | automerken (type) |
|-------|-------------------------|
| 1. | Volvo (V50) |
| 2. | Volkswagen (Passat) |
| 3. | Opel/ Audi (Vectra/ A4) |

Tabel 76 Top 3 automerken en type

6.2. Kosten van de auto van de zaak

Zakelijk en privégebruik

Verreweg het grootste percentage respondenten met een auto van de zaak mag de auto zowel zakelijk als privé gebruiken (89,4%).

| Fiscaal gebruik | % zakelijke rijders |
|-----------------|---------------------|
| alleen zakelijk | 10,6% |

| | |
|-------------------|-------|
| zakelijk en privé | 89,4% |
|-------------------|-------|

Tabel 77 Fiscaal gebruik van de auto

Eigen bijdrage

In de markt betalen respondenten een eigen bijdrage van circa 175 euro.

| Eigen bijdrage? | % zakelijke rijders |
|-----------------|---------------------|
| Ja | 34,8% |
| Nee | 65,2% |

Tabel 78 Eigen bijdrage

| | bandbreedte | gemiddelde |
|----------------|--------------|------------|
| eigen bijdrage | € 48 - € 300 | € 175 |

Tabel 79 Interval en gemiddelde eigen bijdrage

Fiscale bijtelling

Van de zakelijke rijders rijdt 74,9% in een auto met een fiscaal bijtellingspercentage van 25%.

| Fiscaal bijtellingspercentage 2009 | % zakelijke rijders |
|------------------------------------|---------------------|
| 0% | 12,1% |
| 14% | 5,5% |
| 20% | 6,5% |
| 25% | 74,9% |

Tabel 80 Fiscaal bijtellingspercentage

Energiezuinig autorijden

Van alle organisaties houdt 19,4% zich actief bezig met het stimuleren van energiezuinig autorijden.

| Energiezuinig autorijden | % organisatie |
|--------------------------|---------------|
| Ja | 19,4% |
| Nee | 80,6% |

Tabel 81 Organisaties die energiezuinig autogebruik stimuleren

Van de organisaties die energiezuinig autorijden stimuleren is het bevorderen van de 'groene' leaseauto verreweg het populairst (78,3%). Andere manieren om energiezuinig autorijden te stimuleren is het uitdelen van prijzen aan de zuinigste automobilist/vrachtwagenchauffeur van de organisatie en het volgen van een cursus over het nieuwe rijden.

| Welke wijze? | % organisaties |
|--------------------------------|----------------|
| stimuleren groene leaseauto | 78,3% |
| bedrijfswagens met groen label | 23,5% |
| stimuleren groene brandstoffen | 21,7% |

Tabel 82 Wijze van stimuleren van energiezuinig autogebruik

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.

Beloning in 2008

Voor drie functies is de vaste beloning van mannen en vrouwen in 2008 onderzocht. De waar te nemen verschillen zijn ten dele te verklaren door de samenstelling van de populatie, op basis van leeftijd en werkervaring.

| Geslacht | Man | | |
|------------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| Functie | Vaste beloning | Gemiddelde leeftijd | Gem. werkervaring |
| P&O manager | € 68.000 | 46,9 | 13 |
| personeelsfunctionaris | € 40.600 | 36,7 | 8 |
| salarisadministrateur | € 42.300 | 49,7 | 12 |

Tabel 83a Vaste beloning van drie HR-functies in 2008 van een man, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring

| Geslacht | Vrouw | | |
|------------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| Functie | Vaste beloning | Gemiddelde leeftijd | Gem. werkervaring |
| P&O manager | € 50.400 | 39,8 | 8 |
| personeelsfunctionaris | € 37.300 | 36,8 | 6 |
| salarisadministrateur | € 33.200 | 40,8 | 5 |

Tabel 83b Vaste beloning van drie HR-functies in 2008 van een vrouw, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring

Variabele beloning in 2008

Relatief meer mannen dan vrouwen hebben recht op een variabele beloning.

| Variabele beloning | man | Vrouw |
|--------------------|-------|-------|
| Ja | 48,9% | 42,5% |
| Nee | 51,5% | 57,5% |

Tabel 84 Variabele beloning, verdeeld naar geslacht

Tevredenheid met beloning

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

| Tevreden met salaris? | man | Vrouw |
|-----------------------|-------|-------|
| Ja | 64,6% | 58,9% |
| Nee | 24,5% | 30,3% |
| geen mening | 10,9% | 10,9% |

Tabel 85 Tevredenheid met salaris, verdeeld naar geslacht

Factoren van invloed op tevredenheid beloning

Zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten zijn van mening dat de taken en verantwoordelijkheden het meeste bijdragen aan de hoogte van het salaris. Functie-waardering lijkt hiermee nog steeds een geaccepteerde manier te zijn om beloningsverhoudingen te verklaren.

| Factoren die hoogte salaris bepalen | man | vrouw |
|---|-------|-------|
| de kwaliteit van het werk | 64,2% | 54,3% |
| het aantal jaren in functie | 25,3% | 28,6% |
| ervaring en training | 40,2% | 37,7% |
| de beloning voor anderen binnen de organisatie | 36,2% | 46,3% |
| de beloning voor mijn functie bij andere organisaties | 34,5% | 37,1% |
| de taken en verantwoordelijkheden | 70,7% | 66,3% |
| de hoeveelheid werk die wordt verricht | 39,3% | 36,6% |

Tabel 86 Bepalende factoren voor hoogte salaris, verdeeld naar geslacht

Marktconformiteit

Vrouwen zijn iets vaker van mening dat ze minder dan marktconform worden beloond (34,3%) dan mannen (25,8%).

| Marktconforme beloning | man | vrouw |
|------------------------------|-------|-------|
| Ja | 52,4% | 50,3% |
| nee, meer dan marktconform | 11,4% | 5,7% |
| nee, minder dan marktconform | 25,8% | 34,3% |
| geen mening | 10,5% | 9,7% |

Tabel 87 Mening marktconformiteit beloning verdeeld naar geslacht

Vergelijking salaris met vergelijkbare functies

Mannen vergelijken het salaris wat minder met de markt dan vrouwen. Vrouwen vergelijken iets vaker de eigen beloning met die van collega's in vergelijkbare functies bij andere organisaties.

| Vergelijking salaris met vergelijkbare functies | man | vrouw |
|---|-------|-------|
| Ja | 60,3% | 65,1% |
| Nee | 39,7% | 34,9% |

Tabel 88 Vergelijk salaris met vergelijkbare functies, verdeeld naar geslacht

Tevredenheid vaststelling salaris door leidinggevende

Mannen zijn wat vaker tevreden over het vaststellen van het salaris door de leidinggevende (54,6%) dan vrouwen (50,3%).

| Tevreden vaststelling salaris door leidinggevende? | man | vrouw |
|--|-------|--------|
| Ja | 54,6% | 50,3 % |
| Nee | 28,8% | 35,4% |
| geen mening | 16,6% | 14,3% |

Tabel 89 Tevredenheid vaststelling salaris door leidinggevende, 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 dan onder de zelfstandigen zonder personeel.

| | man | Vrouw |
|-------------------------------|-------|-------|
| directeur groot aandeelhouder | 82,3% | 17,7% |
| zelfstandige zonder personeel | 59,8% | 40,2% |

Tabel 90 Dga's en zzp-ers, verdeeld naar geslacht

Push- en pullfactoren eigen onderneming

Waarom zou je een eigen bedrijf beginnen? Er is weinig 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. Mannen geven wel duidelijk vaker aan dat geld verdienen ook een belangrijke pull-factor is voor het eigen ondernemerschap. Voor zzp-mannen zowel als -vrouwen is inhoudelijke specialisatie belangrijker als pull-factor dan voor dga's.

Wat push-factoren betreft, verschillen mannelijke en vrouwelijke dga's: mannen hebben als werknemer wat meer moeite met hiërarchie en weinig kans op verdere inhoudelijke ontwikkeling. Vrouwen zijn vaker als dga begonnen vanwege onenigheid met de werkgever.

Vrouwen beginnen vaker dan mannen aan het ondernemerschap (dga of zzp) als gevolg van het verdwijnen van hun functie bij reorganisatie.

| Push- en pull-factoren eigen onderneming | dga - man | zzp-man |
|--|-----------|---------|
| <i>Pull-factoren om een bedrijf te beginnen</i> | | |
| zelf de strategie kunnen bepalen | 88,2% | 65,8% |
| vrijheid eigen balans in werk-privé te kunnen bepalen | 64,7% | 78,9% |
| verder inhoudelijk kunnen specialiseren | 35,3% | 42,1% |
| mogelijkheid tot meer geld verdienen | 31,4% | 38,2% |
| <i>Push-factoren om bij een werkgever te stoppen</i> | | |
| geen verdere inhoudelijke ontwikkeling van de functie | 25,5% | 38,2% |
| moeite met hiërarchie | 23,5% | 23,7% |
| problemen met de vorige werkgever | 11,8% | 19,7% |
| geen verdere promotiemogelijkheden | 13,7% | 17,1% |
| verdwijnen van de functie als gevolg van reorganisatie | 5,9% | 13,2% |

Tabel 91a Factoren beginnen eigen bedrijf van een man

| Push- en pull-factoren eigen onderneming | dga-vrouw | zzp-vrouw |
|--|-----------|-----------|
| <i>Pull-factoren om een bedrijf te beginnen</i> | | |
| zelf de strategie kunnen bepalen | 72,7% | 54,9% |
| vrijheid eigen balans in werk-prive te kunnen bepalen | 54,5% | 90,2% |
| verder inhoudelijk kunnen specialiseren | 36,4% | 49,0% |
| mogelijkheid tot meer geld verdienen | 18,2% | 15,7% |
| <i>Push-factoren om bij een werkgever te stoppen</i> | | |
| geen verdere inhoudelijke ontwikkeling van de functie | 0,0% | 33,3% |
| moeite met hiërarchie | 9,1% | 23,5% |
| problemen met de vorige werkgever | 18,2% | 13,7% |
| geen verdere promotiemogelijkheden | 0,0% | 21,6% |
| verdwijnen van de functie als gevolg van reorganisatie | 18,2% | 27,5% |

Tabel 91b Factoren beginnen eigen bedrijf voor een vrouw

Auto van de zaak

Mannen hebben wat vaker de beschikking over een zakelijke auto (40,2%) dan vrouwen (23,2%).

| | man | Vrouw |
|-----|-------|-------|
| Ja | 40,2% | 23,2% |
| Nee | 59,8% | 76,8% |

Tabel 92 Beschikbaarheid auto van de zaak verdeeld naar geslacht

7.2. Profit versus non profit

Verdeling profit – non profit

Ruim 80% van de respondenten in loondienst werkt in een profit organisatie, een organisatie met een winstoogmerk. Een kleine 20% 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, aangezien zij alleen voorkomen in profit organisaties.

| Type organisatie | % werknemers |
|------------------|--------------|
| Profit | 80,1% |
| non profit | 19,9% |

Tabel 93 Respondenten verdeeld over type organisatie

Vaste beloning in 2008

In de profit sector geldt een hogere marktconforme beloning dan in de non profit sector.

| Marktconforme beloning 2008 | profit | non profit | alle respondenten |
|-----------------------------|--------|------------|-------------------|
| Personeelsfunctionaris | 37.600 | 37.500 | 37.500 |
| P&O manager | 58.000 | 54.100 | 56.000 |
| Salarisadministrateur | 44.200 | 38.700 | 40.300 |

Tabel 94 Vast jaarsalaris (marktconform) voor 3 functies, verdeeld naar profit en non profit

Variabele beloning in 2008

Van alle werknemers in profit organisaties heeft 55,1% recht op een variabele beloning, bovenop de vaste beloning. Bij non profit is dit aandeel slechts 10%

| Variabele beloning | profit | non profit |
|--------------------|--------|------------|
| Ja | 55,1% | 10,0% |
| Nee | 44,9% | 90,0% |

Tabel 95 Voorkomen variabele beloning, verdeeld naar profit en non profit

Tevredenheid met beloning

Zowel in de profit als in de non profit is ruim 60% van de medewerkers tevreden met de hoogte van het salaris.

| Tevreden met hoogte salaris? | profit | non profit |
|------------------------------|--------|------------|
| Ja | 62,4% | 61,3% |
| Nee | 26,2% | 30,0% |
| geen mening | 11,4% | 8,8% |

Tabel 96 Tevredenheid hoogte salaris, verdeeld naar profit en non profit

Factoren van invloed op tevredenheid beloning

Er zijn geen grote verschillen tussen medewerkers in de profit en in de non profit sector voor wat betreft de factoren die de hoogte van het salaris zouden moeten bepalen. De taken en verantwoordelijkheden scoren het hoogste.

| Factoren die hoogte salaris bepalen | profit | non profit |
|---|--------|------------|
| de kwaliteit van het werk | 59,3% | 62,5% |
| het aantal jaren in functie | 25,9% | 30,0% |
| ervaring en training | 39,5% | 37,5% |
| de beloning voor anderen binnen de organisatie | 39,8% | 43,8% |
| de beloning voor mijn functie bij andere organisaties | 35,8% | 35,0% |
| de taken en verantwoordelijkheden | 68,5% | 70,0% |
| de hoeveelheid werk die wordt verricht | 38,0% | 38,8% |

Tabel 97 Factoren gerelateerd aan hoogte salaris, verdeeld naar profit en non profit

Marktconformiteit

Van de medewerkers uit de profit sector is 26,9% van mening dat ze minder dan marktconform wordt beloond, terwijl 40,0% uit de non profit sector dat van mening is.

| Marktconforme beloning | profit | non profit |
|------------------------------|--------|------------|
| Ja | 52,8% | 46,3% |
| nee, meer dan marktconform | 9,6% | 6,3% |
| nee, minder dan marktconform | 26,9% | 40,0% |
| geen mening | 10,8% | 7,5% |

Tabel 98 Marktconformiteit beloning, verdeeld naar profit en non profit

Vergelijking salaris met vergelijkbare functies

In beide sectoren vergelijkt meer dan 60% het eigen salaris met de vergelijkbare functies in de markt.

| Vergelijking salaris met vergelijkbare functies | Profit | non profit |
|---|--------|------------|
| Ja | 62,7% | 61,3% |
| Nee | 37,4% | 38,8% |

Tabel 99 Vergelijk salaris met de markt verdeeld naar type organisatie

Tevredenheid vaststelling salaris door leidinggevende

In 57,0% van de gevallen zijn medewerkers in de non profit sector tevreden over de vaststelling van het salaris door de leidinggevende. In de profit sector is dit in 51,6% van de gevallen.

| Tevreden vaststelling salaris door leidinggevende? | Profit | non profit |
|--|--------|------------|
| Ja | 51,5% | 57,5% |
| Nee | 32,7% | 27,5% |
| geen mening | 15,7% | 15,0% |

Tabel 100 Tevredenheid vaststellen salaris door leidinggevende verdeeld over type organisatie

Auto van de zaak

Van de *interne* functies in de profit heeft ruim 30% van de medewerkers een auto van de zaak. In de non profit ligt dit percentage lager, namelijk 7,8%.

| Beschikbaarheid auto van de zaak | profit | non profit |
|----------------------------------|--------|------------|
| ja, alleen zakelijk | 3,3% | 0% |
| ja, privé en zakelijk | 31,3% | 7,8% |
| Nee | 65,4% | 92,2% |

Tabel 101 Beschikbaarheid auto van de zaak verdeeld naar type organisatie

Bijlage Functieomschrijvingen

Interne functies

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: ergonoom

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

Bedrijfsverpleegkundige, bedrijfspsycholoog en bedrijfsarts

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

MD-adviseur

Alternatieve functietitel: talentmanager

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

Opleider

Alternatieve functietitel: trainer

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

Coach

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

Loopbaanadviseur

Alternatieve functietitel: outplacementconsultant

Realiseert projecten in het kader van loopbaanadvisering. Adviseert werknemers bij het maken van carrièrekeuzes. Begeleidt werknemers gedurende het traject van werk naar werk.