

# HR Trends

2010-2011



# HR Trends

## 2010-2011

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

*Performa*

## Colofon

<i>Uitgever en redactie:</i>	Performa Uitgeverij Hans Delissen
<i>Onderzoek:</i>	Berenschot Hans van der Spek RI
<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
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
Management 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

© 2010 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 76835 58 0

NUR 807

*Prijs:* € 29,95 excl. BTW en verzendkosten

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

# Woord vooraf

Hierbij treft u de uitkomsten aan van *HR Trends 2010-2011*, het grootste jaarlijkse onderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland naar de inhoud en de beloning van de HR-functie. Dit boek bevat de meningen van ruim 800 respondenten, op basis van vragen als:

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

Ook dit jaar zijn niet alleen de zogenaamde 'interne' HR-professionals ondervraagd, zij die binnen een (middel)grote organisatie werkzaam zijn op het gebied van personeel en organisatie. Daarnaast hebben directeurs van HR-dienstverlenende bureaus en zelfstandig gevestigde HR-adviseurs aan het onderzoek deelgenomen. De respondenten zijn via e-mail, diverse communities, websites en twitter verzocht mee te doen aan het onderzoek dat via internet heeft plaatsgevonden. Uiteindelijk hebben 819 respondenten de volledige vragenlijst ingevuld.

De resultaten zijn, tenzij anders vermeld, weergegeven voor de hele populatie van respondenten, of ze nu een interne HR-functie of externe, adviserende functie hebben. Daar waar nuttig en noodzakelijk is er wel een onderscheid gemaakt naar intern en extern, en soms tussen directeur-groootaandeelhouder en zelfstandige zonder personeel (zzp-er). Ook zijn de beloningsvergelijkingen in hoofdstuk 7 uitgesplitst naar man/vrouw en profit/non-profit organisatie. Dit jaar is voor het eerst onderzoek gedaan naar de gevolgen van Het Nieuwe Werken voor de organisatie. De resultaten hiervan treft u aan in Hoofdstuk 8.

HR Trends 2010-2011 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, 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 ook dit jaar uitgevoerd door Berenschot en mede mogelijk gemaakt door ADP Nederland. Ook hiervoor is onze dank groot. Net als aan alle deelnemers, die de moeite hebben genomen de uitgebreide vragenlijst in te vullen!

Wij wensen u veel leesplezier.

Hans Delissen  
*uitgever*

# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting onderzoeksresultaten</b>	<b>9</b>
Belonen	9
Ontwikkeling HR professional	9
Ontwikkeling HR-afdeling	10
Verschillen mannen en vrouwen	10
Verschillen profit en non-profit	10
<b>Onderzoeksopzet</b>	<b>11</b>
Opzet van het onderzoek	11
Verantwoording	11
<b>1 Profiel van respondent en organisatie</b>	<b>13</b>
1.1 Profiel van de respondent	13
Opleiding	13
Geslacht	13
Leeftijd	14
Ervaring	14
1.2 Profiel van de organisatie	14
Regio	14
Branche	15
Omzet/budget	17
Organisatiegrootte	17
Loonkosten	18
<b>2 De HR-functie</b>	<b>19</b>
2.1 Interne en externe functies	19
Verdeling interne en externe functies	19
Interne functie	19
Externe functie	20
Loondienst of ondernemer	20
2.2 Balans	20
Lengte dienstverband	20
Aantal dagen ziek	21
Balans werk-privé	22
2.3 Loopbaan	23
Promotie	23
Loopbaangesprek	23
Verzwarend van de functie	24
Verandering van de functie-inhoud	24
Veranderen van baan/functie	24
Actief solliciteren	25
Benaderd door derden	25
2.4 Ontwikkeling	26
Zelfstudie	26
Opleiding of training	26
Netwerken	27
Beroepsverenigingen	28

<b>3 De HR-afdeling</b>	<b>29</b>
3.1 Positie & Invloed HR	29
Positie HR-afdeling	29
HR manager in het managementteam	29
3.2 HR-beleid	29
HR aandachtsgebieden	29
HR beleidsthema's voor 2010 en 2011	30
Problemen met werving en selectie	31
Problemen met behouden bestaande medewerkers	32
Sociale Media	33
Moeilijk vervulbare functiegroepen	33
3.3 Secundaire arbeidsvoorwaarden	34
Flexibele arbeidsvoorwaarden	34
Personeelsregelingen en –verzekeringen	34
Personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen	35
Gezondheidsbevorderende faciliteiten	35
3.4 Samenwerking met externen	36
Samenwerking met arbodienst	36
Samenwerkingsverband met salarisverwerker	36
3.5 Budget van de HR-afdeling	37
Aanwezigheid budget	37
3.6 Gebruik geautomatiseerde systemen	38
Ondersteuning	38
<b>4 De HR-aanbieder</b>	<b>39</b>
Duur van de eigen onderneming	39
Push- en pull-factoren eigen onderneming	40
<b>5 Beloning van de HR-professional</b>	<b>41</b>
5.1 Beloning in loondienst	41
Beloning in 2009-2010	41
Basis voor vaststelling beloningsniveau	42
Loonstijging 2009-2010	42
Verwachting salarisontwikkeling 2010-2011	42
Aanspraak op bonus en/of winstuitkering	42
Bonus in 2009	43
Winstuitkering in 2009	43
Marktconformiteit	43
5.2 Beloning directeur groot aandeelhouder HR-dienstverlening	44
Beloning in 2009	44
Marktconformiteit	44
Verwachting 2010	45
Winstverwachting 2011	45
5.3 Beloning zelfstandige HR-dienstverlener	45
Beloning in 2009	45
Marktconformiteit	45
Vooruitzicht 2010	46
Vooruitzicht 2011	46
<b>6 Auto van de zaak</b>	<b>47</b>
6.1 Beschikbaarheid auto van de zaak	47
In aanmerking komen voor een auto van de zaak	47

Cataloguswaarde	47
Beschikbaarheid en cataloguswaarde per functie	48
Het meest zakelijk gereden automerk onder de HRM-ers	48
6.2 Kosten van de auto van de zaak	49
Zakelijk en privégebruik	49
Eigen bijdrage	49
Fiscale bijtelling	49
<b>7 Beloningsvergelijkingen</b>	<b>51</b>
7.1 Mannen versus vrouwen	51
Beloning in 2009	51
Variabele beloning in 2009	52
Tevredenheid met beloning / marktconformiteit	52
Eigen ondernemerschap	53
Push- en pullfactoren eigen onderneming	53
Auto van de zaak	54
7.2 Profit versus non-profit	55
Verdeling profit – non-profit	55
Beloning in 2009	55
Variabele beloning in 2009	55
Tevredenheid met beloning/marktconformiteit	55
Auto van de zaak	56
<b>8 Het Nieuwe Werken</b>	<b>57</b>
8.1 Flexibel en werkplekonafhankelijk werken	57
8.2 Werkplekonafhankelijk	58
8.3 Flexibel werken	59
Mogelijkheid om werktijden flexibel in te delen	59
<b>Bijlage Functieomschrijvingen</b>	<b>61</b>
<i>Interne functies</i>	61
Algemeen directeur	61
Directeur HRM	61
P&O-manager	61
Personeelsfunctionaris	61
Medewerker Personeelszaken	61
Hoofd Salarisadministratie	61
Salarisadministrateur	61
Opleidingsfunctionaris	61
<i>Externe functies</i>	62
Directeur HR dienstverlener	62
Management consultant	62
Personeelsadviseur	62
Recruiter	62
Assessmentconsulent	62
Salarisverwerker	62
Arbeidsdeskundige	62
Bedrijfsverpleegkundige / bedrijfspsycholoog / bedrijfsarts	63
MD-adviseur	63
Opleider	63
Coach	63
Loopbaanadviseur	63



# Samenvatting onderzoeksresultaten

## Belonen

Ook dit jaar zijn de gevolgen van de economische crisis terug te vinden in de resultaten van het HR Trendonderzoek. De vaste beloning exclusief vaste en variabele toeslagen is gemiddeld gezien toegenomen met 2,3 procent. Het laagste cijfer van de afgelopen jaren en voor 2011 zijn de verwachtingen zelfs nog iets lager (2,0%). Vorig jaar was er nog een toename met 4,3 procent. Voor bijna 40% van de respondenten wordt het beloningsniveau vastgesteld op basis van individuele afspraken, voor de overigen wordt de beloning gebaseerd op CAO- of bedrijfsspecifieke salarisafspraken. Iets minder dan een derde van de respondenten kan aanspraak maken op een resultaatgerichte bonus, terwijl nog geen 20% van de respondenten in aanmerking komt voor een winstuitkering.

Directeur groot aandeelhouders (dga's) in de HR-dienstverlening hadden in 2009 een marktconform vast salaris van 72.000 euro. De winst uit de eigen onderneming is een belangrijker beloningscomponent. Meer dan de helft van de dga's (51,7%) verwacht in 2010 een gelijk resultaat te behalen als in 2009. Met betrekking tot de vooruitzichten van 2011 is men positiever, ruim 63% verwacht dan een toename van het inkomen.

Zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers) hadden in 2009 een vast salaris van 57.000 euro en verwachten in 2010 hetzelfde of meer te verdienen. Zzp-ers zijn over 2010 positiever dan de dga's. Echter, in 2011 is dit beeld omgedraaid. Van de zzp-ers verwacht 48,8% in 2011 meer om te zetten.

Van de respondenten heeft 26,4 procent recht op een auto van de zaak, een afname ten opzichte van de voorgaande editie van het onderzoek (33,4%). Meestal gebruiken HR-professionals de auto zowel privé als zakelijk (87,3%). Ook dit jaar is de lijst met favoriete auto's/merken afwijkend ten opzichte van die van het voorgaande jaar. Het lijkt alsof de HR-professionals de voorkeur geven aan Volkswagen, met Passat als meest favoriete model. Steeds meer berijders weten de fiscale bijtelling te beperken tot 20% of lager (17,1%).

49,9% van de organisaties (excl. zzp-ers) kent flexibele arbeidsvoorwaarden. Een vergoeding van de studiekosten is met 92,3% de populairste arbeidsvoorwaarde. De mobiel van de zaak volgt met 88,6%.

62,6% van de werknemers is tevreden met de beloning. 37,4% denkt dat de beloning minder dan marktconform is.

## Ontwikkeling HR professional

De balans tussen werk en privé wordt door het merendeel van de respondenten als voldoende of ruim voldoende ervaren (65,6%). Bij zzp-ers en dga's liggen de percentages anders, namelijk 68,8% en 51,7%. Het lijkt erop dat de economische teruggang met name de dga's in beslag neemt. Ruim zestig procent denkt dat de functie de komende jaren zwaarder zal worden.

HR-professionals zitten niet stil. Zestig procent van de HR-professionals in loondienst werkt door middel van cursus, training of opleiding aan verbreding of verdieping van de functie. 78,5% heeft ten minste één maal per jaar een gesprek over de eigen loopbaan.

## Ontwikkeling HR-afdeling

Veruit de meeste respondenten geven aan dat er een leidinggevende met de HR portefeuille in het MT zit (69,8%). HR-afdelingen hebben een breed takenpakket. De afdeling of hr-functionaris houdt zich voornamelijk bezig met personeelsmanagement, aanname en ontslag, ziekteverzuim en re-integratie en secundaire arbeidsvoorwaarden. Het ontwikkelen van de organisatie en de medewerkers is met 61,3% het belangrijkste beleidsthema van 2010. Daarna volgen belonings- en functioneringsgesprekken en de reputatie van de organisatie met het oog op de arbeidsmarktcommunicatie en het opzetten van een (nieuw) opleidingsbeleid. Ook voor 2011 zijn dit naar verwachting de belangrijkste beleidsthema's.

Bijna driekwart van alle HR-afdelingen heeft geen eigen budget (74%). HR-afdelingen die wel beschikken over een eigen budget, besteden de meeste middelen aan opleidingen. Arbodienstverlening volgt daarna.

Het afgelopen jaar heeft slechts 6,7% van de respondenten ernstige problemen gehad met het werven van medewerkers, dat is iets meer dan vorig jaar (5,2%). Het komende jaar verwacht 8,5% een ernstig probleem. Het percentage respondenten dat geen problemen verwacht neemt echter af, van 49,9% naar 44,3%. De grootste problemen worden verwacht binnen de functiegroepen ICT (20,0%), techniek en onderhoud (18,7%), financiële zaken (17,5%) en verkoop (16,9%).

## 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 volledig dat er verschillen zijn. Ook zijn er verschillen op het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Zo maakt 37,7% van de mannen aanspraak op een bonus, tegen 27,4% van de vrouwen. 42,2% van de mannelijke respondenten beschikt over een auto van de zaak tegen 17,0% van de vrouwelijke respondenten.

De tevredenheid van de salarissen sluit nauwelijks aan op de bovenstaande bevindingen: 38,8% van de vrouwen denkt onder de markt te worden beloond, tegen 35,0% van de mannen.

## Verschillen profit en non-profit

Bij non-profit organisaties worden respondenten qua vast salaris hoger beloond dan bij profit organisaties. De verschillen op het gebied van variabele beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn in het voordeel van de respondenten uit profit. Zo biedt 42,4% van de profit tegen 6,0% van de non-profit organisaties een resultaatsafhankelijke bonus. Maar 2,2% van de respondenten uit de non-profit sector heeft een auto van de zaak (tegen ruim één derde in de profit sector).

De variabele profit / non-profit beïnvloedt niet de tevredenheid van medewerkers over de beloning. 64,1% van de medewerkers in de non-profit ervaart marktconform of beter, te worden beloond (tegen 61,9% in de profit).

# Onderzoeksopzet

## Opzet van het onderzoek

Bij het opstellen van de enquête is gekeken naar de historisch ontwikkelde vragenlijst. We hebben bekeken in hoeverre we onderwerpen konden toevoegen die interessant zijn voor de leden van de deelnemende organisaties. De vragenlijst is opgesplitst in vier delen. Een gedeelte met algemene vragen over de organisatie, een deel met vragen over de HR-afdeling en het beleid, een deel met functiespecifieke vragen en een deel over de beloning en de perceptie daarvan. Net als vorig jaar hebben we een aparte vragenlijst gemaakt voor dga's en zzp-ers.

Het onderzoek is ook dit jaar uitgevoerd door Berenschot.

## Verantwoording

HR Trends 2010-2011 is tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen, intermediairs en vaktijdschriften. De verenigingen NVP, Output, NVO2, 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 2010 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Aanvullend daarop is de mogelijkheid tot deelname aan de enquête bekend gemaakt op diverse internetsites en kenbaar gemaakt via verschillende internet-communities. De enquête kon worden ingevuld via een speciale website. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot de individuele respondenten.

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

819 respondenten hebben meegedaan aan het onderzoek dat via internet heeft plaatsgevonden. Daarvan zijn 220 deelnemers een directeur/grotaandeelhouder of een zelfstandige zonder personeel.

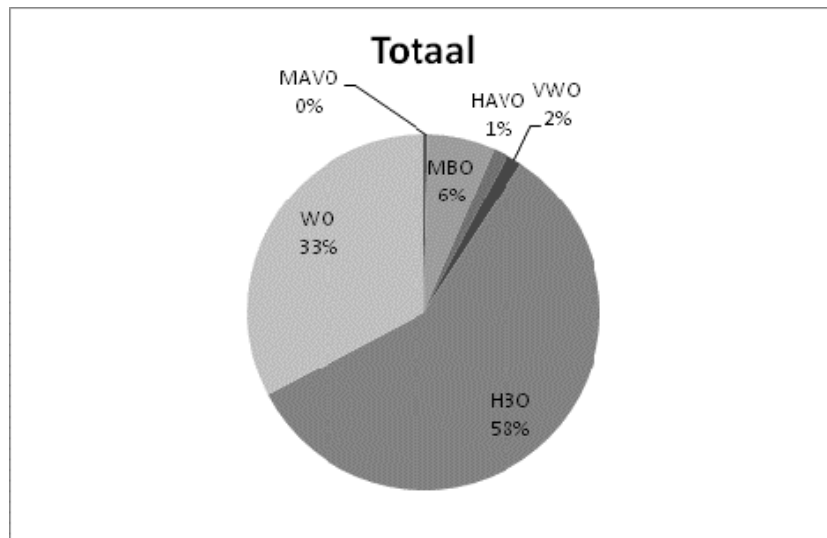


# 1 Profiel van respondent en organisatie

## 1.1 Profiel van de respondent

### Opleiding

Ruim 90% van de 819 respondenten is hoger opgeleid: 58 % heeft een HBO-diploma, 33 % heeft een universitaire graad.



**Figuur 1.1 - Respondenten verdeeld naar opleidingsniveau**

### Geslacht

Aan HR-Trends hebben meer vrouwen dan mannen deelgenomen. Circa 57 % van de respondenten is vrouw. Een aanzienlijke toename ten opzichte van de editie van vorig jaar toen 39,8% van de respondenten vrouw was.

Geslacht	% respondenten
man	42,9%
vrouw	57,1%

**Tabel 1.1 - Respondenten verdeeld naar geslacht**

### Leeftijd

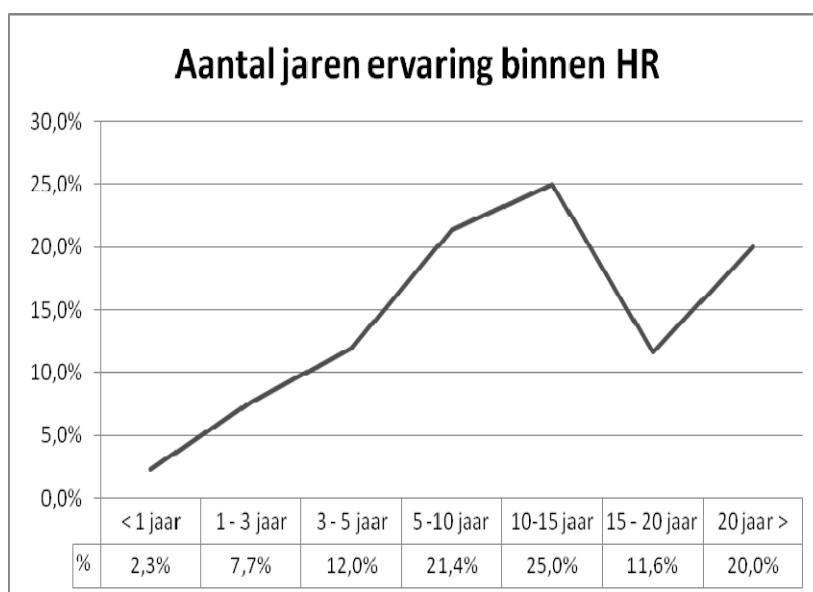
De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 42 jaar, ruim 25% komt uit de leeftijdscategorie boven de 50 jaar.

Leeftijd	% respondenten
Tot 31 jaar	9,8 %
31-35	11,4 %
36-40	17,3 %
41-45	17,5 %
46-50	18,3 %
50 jaar en ouder	25,6 %

**Tabel 1.2 - Respondenten verdeeld naar leeftijd**

### Ervaring

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

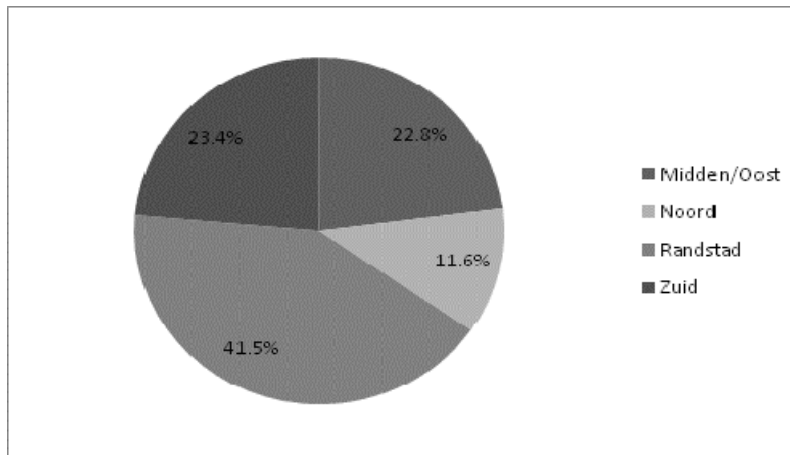


**Figuur 1.2 - Respondenten verdeeld naar ervaringsjaren in het vakgebied**

## 1.2 Profiel van de organisatie

### Regio

De meeste respondenten zijn werkzaam in de Randstad (41,5%). 23,4% van de respondenten komt uit Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg). Het Midden (Utrecht) en Oosten (Gelderland, Overijssel) zijn vertegenwoordigd met 22,8%. Alleen Noord (Groningen, Friesland en Drenthe) blijft achter met 11,6%. Deze percentages komen redelijk overeen met de demografische spreiding, met dien verstande dat de Randstad en Zuid in verhouding iets oververtegenwoordigd zijn.



**Figuur 1.3 - Verdeling respondenten over Nederland**

**Branche**

Twee sectoren zijn sterk vertegenwoordigd in het onderzoek, respectievelijk Overige zakelijke dienstverlening (19,9%) en Industrie (11,1%). Bijna een derde (30,6%) van de respondenten is werkzaam in de non-profit sector, een aanzienlijke toename ten opzichte van het voorgaande onderzoek. Toen was 19,4% van de respondenten werkzaam in de non-profit.

Sector	% respondenten
<b><u>Profit</u></b>	
Bouw	3,7%
Commerciële gezondheidszorg	1,7%
Detailhandel & Horeca	3,3%
Financiële Dienstverlening	5,6%
Groothandel	6,8%
HRM- en HRD-dienstverlening	5,8%
ICT dienstverlening	7,0%
Industrie	11,1%
Juridische Dienstverlening	0,3%
Landbouw & Visserij	0,3%
Overige zakelijke dienstverlening	19,9%
Transport & Logistiek	3,8%
- totaal profit -	<b>69,4%</b>
<b><u>Non-profit</u></b>	
Gezondheidszorg	8,3%
Maatschappelijke dienstverlening	2,0%
Onderwijs	4,7%
Overheid	6,1%
Overige non-profit	7,5%
Welzijn	2,0%
- totaal non-profit -	<b>30,6%</b>

**Tabel 1.3 - Verdeling respondenten naar branche**



### Omzet/budget

De grootste groep respondenten in loondienst (32,5%) heeft geen idee hoe groot de omzet / budget van de organisatie is waar men werkt.

Als we kijken naar de respondenten die wel een omzetklasse aan konden geven, dan werkt meer dan de helft (51,4%) in organisaties met een omzet van meer dan 25 miljoen euro.

Ondernemers (dga / zzp) zijn het meest vertegenwoordigd (96,8%) in organisaties met een omzet lager dan een vijf miljoen.

Omzet/budget van de organisatie	% werknemers	% ondernemers	% totaal
< 5 miljoen euro	20,1%	96,8%	47,1%
5 - 10 miljoen euro	14,4%	1,8%	10,0%
10 - 25 miljoen euro	14,1%	0,5%	9,3%
25 - 50 miljoen euro	14,4%	0,5%	9,5%
50 - 100 miljoen euro	8,2%	0,0%	5,3%
100 - 250 miljoen euro	10,2%	0,0%	6,6%
250 - 500 miljoen euro	6,2%	0,0%	4,0%
500 - 1 miljard euro	2,5%	0,0%	1,6%
> 1 miljard euro	9,9%	0,5%	6,6%

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

### Organisatiegrootte

Een derde van de respondenten (exclusief dga en zzp-ers) werkt in een organisatie met minder dan 100 medewerkers. Meer dan de helft werkt in een organisatie met minder dan 250 medewerkers (53,8%).

Omzet/budget van de organisatie	% respondenten
< 10 medewerkers	4,5%
10 – 50 medewerkers	15,4%
50 – 100 medewerkers	14,0%
100 – 250 medewerkers	19,9%
250 – 500 medewerkers	11,2%
500 – 1.000 medewerkers	7,7%
1.000 - 5.000 medewerkers	15,7%
5.000 - 10.000 medewerkers	4,3%
> 10.000 medewerkers	7,3%

**Tabel 1.5 - 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 de omzet / budget. Overigens kon slechts 40% van de respondenten dit kengetal noemen.

aandeel loonkosten t.o.v. omzet	% van de organisaties
>10%	9,5%
10 - 25 %	30,9%
26 - 50 %	25,5%
51 - 75 %	23,0%
76 - 90 %	9,9%
90 % >	1,2%

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

## 2 De HR-functie

### 2.1 Interne en externe functies

#### Verdeling interne en externe functies

In dit onderzoek maken we onderscheid tussen interne HR-functies en externe HR-functies. Met een interne HR-functie bedoelen we een *staffunctionaris* 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. Driekwart van de respondenten heeft een functie binnen een arbeidsorganisatie (intern). De andere respondenten hebben een externe functie: zijn zzp-er (zelfstandig HR-adviseur) of werkzaam voor een HR-dienstverlener. Daar waar relevant worden de resultaten van dit onderzoek die betrekking hebben op externen apart beschreven.

Functie	% respondenten 2010-2011	% respondenten 2009-2010
intern	75,1%	68,4%
extern	24,9%	31,6%

**Tabel 2.1 - 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 zes verschillende interne functies. De categorie 'overige functies' bestaat uit meer dan 40 verschillende functies/functietitels.

Functie	% van de respondenten
P&O Manager	23,4%
Personeelsfunctionaris	16,9%
Salarisadministrateur	4,0%
Medewerker personeelszaken	3,0%
Directeur HRM	2,3%
Hoofd salarisadministratie	2,2%
Overige functies	48,2%

**Tabel 2.2 - Respondenten verdeeld naar interne functie**

### Externe functie

Volgens dezelfde methodiek zijn er vijf externe functieomschrijvingen.

Functie	% van de respondenten
Managament Consultant / Organisatie-adviseur	31,3%
Opleider / trainer	14,6%
HR- of personeelsadviseur	12,5%
Directeur HR dienstverlener	2,1%
Recruiter / headhunter	2,1%
Overige functies	37,5%

**Tabel 2.3 - Respondenten verdeeld naar externe functie**

### Loondienst of ondernemer

Bijna driekwart van de respondenten is in loondienst (73,1%), zowel in een interne als externe functie (in de editie van vorig jaar was dit 68,1%). Een kleiner deel is zelfstandige zonder personeel (19,5%) en een nog kleiner deel is directeur-eigenaar van een HR-dienstverlenend bedrijf, de zogenaamde dga's (7,3%). Deze twee laatste groepen samen vormen de groep 'ondernemers' (26,9%).

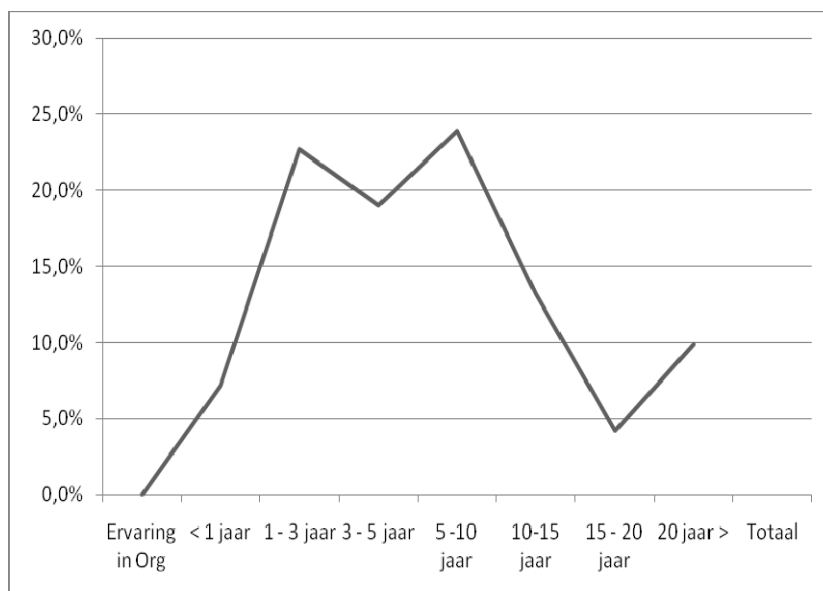
In loondienst of eigen ondernemer	% respondenten
in loondienst	73,1%
ondernemer	26,9%
waarvan dga	27,3%
waarvan zzp	73,7%

**Tabel 2.4 - Respondenten verdeeld naar loondienst / ondernemer**

## 2.2 Balans

### Lengte dienstverband

Van de respondenten werkt 30% minder dan 3 jaar binnen de huidige organisatie. Meer dan de helft van de respondenten werkt al langer dan 5 jaar voor dezelfde organisatie.



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

De HR-functionaris is gemiddeld 5,4 jaar werkzaam in de huidige functie.

Lengte dienstverband	aantal jaren
in huidige functie	5,4

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

#### Aantal dagen ziek

De respondenten zijn behoorlijk gezond. Gemiddeld zijn de respondenten 3,0 dagen ziek geweest de afgelopen 12 maanden. Vergeleken met het landelijk gemiddelde is het ziekteverzuim onder de geënquêteerde HR-professionals relatief laag. Vrouwen hebben gemiddeld gezien meer dan twee keer zoveel ziekte-dagen dan mannen. Het aantal verzuimdagen ligt bij interne medewerkers hoger dan bij externe.

Geslacht / Intern of Extern	gem. aantal ziekte-dagen
man	1.5
vrouw	3.9
totaal	3.0
extern	2.5
intern	3.0
totaal	3.0

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

### Balans werk-privé

Meer dan 65% van de respondenten geeft aan dat er ten minste voldoende aandacht is voor de balans tussen werk en privé. Van de respondenten is 23,7% het helemaal eens met de stelling "ik ervaar een goed balans tussen werk en privé". De respondenten die een externe HR-functie vervullen ervaren de beste werk-privé balans. Zij hebben net als de zzp-ers kennelijk meer gelegenheid deze balans te optimaliseren. Opvallend is de score van de dga's: de economische teruggang trekt klaarblijkelijk ook een wissel op de werk-privé balans.

Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	Extern	Intern	Loondienst	Zzp
geen mening	0,0%	0,2	0,2	0,0%
helemaal niet mee eens	2,3%	2,3	2,3	8,1%
niet mee eens	13,6%	14,4	14,4	8,8%
neutraal	11,4%	17,5	17,0	14,4%
mee eens	43,2%	44,9	44,7	33,1%
helemaal mee eens	29,5%	20,7	21,4	35,6%
niet mee eens	15,9%	16,8	16,7	16,9%
eens	72,7%	65,6	66,1	68,8%

Tabel 2.7a - Oordeel respondenten naar balans werk – privé

Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	Zzp	Dga	Ondernemers
geen mening	0,0%	1,7%	0,5%
helemaal niet mee eens	8,1%	13,3%	9,5%
niet mee eens	8,8%	13,3%	10,0%
neutraal	14,4%	20,0%	15,9%
mee eens	33,1%	36,7%	34,1%
helemaal mee eens	35,6%	15,0%	30,0%
niet mee eens	16,9%	26,7%	19,5%
eens	68,8%	51,7%	64,1%

Tabel 2.7b - Oordeel respondenten naar balans werk – privé

De vrouwelijke respondenten oordelen positiever over de balans werk-privé.

Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	man	vrouw
geen mening	0,4%	0,0%
helemaal niet mee eens	1,8%	2,7%
niet mee eens	15,2%	13,8%
neutraal	19,7%	15,4%
mee eens	39,9%	47,6%
helemaal mee eens	22,9%	20,5%
niet mee eens	17,0%	16,5%
eens	62,8%	68,1%

**Tabel 2.8 - Oordeel respondenten naar balans werk – privé (uitgesplitst naar geslacht)**

## 2.3 Loopbaan

### Promotie

Bijna 28% van de respondenten in loondienst heeft de afgelopen 2 jaar promotie gemaakt. In het voorgaande onderzoek lag dit cijfer met 29,3% net iets hoger. Het valt op dat de vrouwelijke respondenten vaker in aanmerking zijn gekomen voor promotie.

Promotie gemaakt?	man	vrouw	Totaal
ja	22,9%	30,6%	27,7%
nee	77,1%	69,4%	72,3%

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

Een kleiner deel (21,9%) verwacht de komende twee jaar promotie te maken. De respondenten zijn daarin iets optimistischer dan tijdens het vorige onderzoek (17,8%).

Verwacht je promotie?	man	vrouw	Totaal
ja	20,6%	22,6%	21,9%
nee	79,4%	77,4%	78,1%

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

### Loopbaangesprek

Met het grootste deel van de respondenten in loondienst (78,5%) wordt ten minste één maal per jaar een gesprek gehouden over hun loopbaanperspectief, meer dan tijdens het voorgaande onderzoek bleek (69,8%). Een beperkt deel van de respondenten (10,4%) geeft aan dat er geen loopbaangesprekken plaatsvinden.

Frequentie loopbaangesprek	% respondenten
meer dan 2 keer per jaar	11,9%
2 keer per jaar	22,4%
jaarlijks	44,2%
minder dan 1 keer per jaar	11,2%
nooit	10,4%

**Tabel 2.11 - Respondenten in loondienst en frequentie loopbaangesprekken**

#### Verzware van de functie

Bijna 62% van de respondenten in loondienst verwacht dat zijn of haar functie de aankomende jaren zwaarder zal worden, een onveranderd beeld ten opzichte van het vorige onderzoek.

Verwacht je verzware van de functie?	% respondenten
ja	61,8%
nee	38,2%

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

#### Verandering van de functie-inhoud

Van de respondenten in loondienst die een verzware van de functie verwacht, denkt ongeveer 80% dat er veranderingen in de uitvoering van het huidige takenpakket plaats zullen gaan vinden. Een groot percentage (68,9%) verwacht (tevens) een uitbreiding van de HR taken.

Soort verandering van de functie-inhoud	% van de respondenten die verzware van de functie verwachten
verandering in de uitvoering van taken	80,0%
uitbreiding van het HR-takenpakket	68,9%
toename algemene managementtaken	58,1%
meer adviseren aan derden	52,2%
meer uitbesteden aan lijnmanagement	34,3%
ander soort verandering	50,0%

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

#### Veranderen van baan/functie

Bijna 29% van de respondenten (voorgaande editie 25,2%) in loondienst is van plan om binnen 1 à 2 jaar van functie te veranderen. Zij zoeken niet zo zeer een andere functie bij dezelfde werkgever, maar zijn op zoek naar een andere werkgever (91,3%).



Ben je van plan van functie te veranderen?	% van de respondenten
ja	28,7%
nee	71,3%
op zoek naar een andere functie	8,7%
op zoek naar een andere werkgever	91,3%

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

#### **Actief solliciteren**

Het afgelopen jaar heeft 16,2% (2009: 19,3%) actief gesolliciteerd naar een andere functie, hetzij bij dezelfde organisatie, hetzij bij een andere werkgever.

Ben je actief aan het solliciteren?	% van de respondenten
ja	16,2%
nee	83,8%

**Tabel 2.15 - Respondenten in loondienst en actief solliciterend**

#### **Benaderd door derden**

Van de respondenten in loondienst geeft 15,5% aan direct door een andere werkgever te zijn benaderd. Een bijna gelijk percentage is indirect door een headhunter benaderd (18,2%). Iets meer dan de helft van de respondenten is niet benaderd in het afgelopen jaar (66,3%).

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

**Tabel 2.16 - Respondenten in loondienst en benaderd door derden**

## 2.4 Ontwikkeling

### Zelfstudie

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

Aantal uur	Extern	Intern	Loondienst	dga
< 10 uur	18,2%	32,1%	31,1%	20,0%
10 - 25 uur	27,3%	22,2%	22,5%	13,3%
25 - 40 uur	15,9%	16,8%	16,7%	21,7%
40 - 60 uur	18,2%	9,0%	9,7%	13,3%
60 >	18,2%	18,6%	18,5%	31,7%
niet	2,3%	1,4%	1,5%	0,0%

Aantal uur	zzp	Ondernemer	Totaal
< 10 uur	6,9%	10,5%	25,5%
10 - 25 uur	8,1%	9,5%	19,0%
25 - 40 uur	16,3%	17,7%	17,0%
40 - 60 uur	16,3%	15,5%	11,2%
60 >	51,3%	45,9%	25,9%
niet	1,3%	0,9%	1,3%

**Tabel 2.17 - Aantal uren voor zelfstudie op jaarbasis**

### Opleiding of training

De meeste respondenten hebben een training, cursus of opleiding gevolgd in 2009. De respondenten uit de groep ondernemers (dga en zzp) in belangrijkere mate dan die uit de groep in loondienst.

Opleiding gevolgd?	Extern	Intern	Loondienst	dga
ja	61,4%	60,7%	60,8%	63,3%
nee	38,6%	39,3%	39,2%	36,7%

Opleiding gevolgd?	zzp	Ondernemer	Totaal
ja	74,4%	71,7%	63,7%
nee	25,6%	28,3%	36,3%

**Tabel 2.18 - Deelname aan training/cursus of opleiding**

Voor de meeste respondenten had de training, cursus of opleiding vergroting van de vakkennis tot doel (57,4%).

Doel van de training, cursus of opleiding	% van de respondenten dat een opleiding, training of cursus heeft gevolgd
ontwikkelen competenties / vaardigheden	35,0%
overig	7,6%
vergroten vakkennis	57,4%

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

Van de respondenten in loondienst die een training, cursus of opleiding gevolgd hebben deed 84,0% dat zonder een eigen (financiële bijdrage).

Hoogte eigen bijdrage	% van de respondenten in loondienst die een training, cursus of opleiding gevolgd
0%	84,0%
1 - 25%	4,4%
50 - 75%	2,5%
25 - 50%	3,3%
75 - 100%	5,8%

**Tabel 2.20 – Eigen bijdrage aan training, opleiding of cursus**

### Netwerken

Netwerken is belangrijk voor HR-professionals. Slechts vijf respondenten uit het onderzoek geven aan op geen enkele manier netwerkcontacten te onderhouden. Zakelijke communities zoals LinkedIn worden met 75,5 % het meest gebruikt. Vorig jaar was dat nog 54,1%.

Internet is een belangrijk - en vermoedelijk groeiend - medium om met elkaar te netwerken; hetzij algemeen zakelijk (75,5%), hetzij vakmatig (46,8%), hetzij privé (27,6%). Toch blijft elkaar lijfelijk ontmoeten voor de meeste respondenten van belang: via opleidingen (72,3%), beurzen (65,3%) en congressen (64,8%). Ook beroepsverenigingen leveren een belangrijke bijdrage aan netwerken (47,3%). Opvallend, maar aan de andere kant misschien weinig verrassend, is dat de ondernemers onder de respondenten alle vormen van netwerkcontacten belangrijker achten dan de respondenten in loondienst. Zeker de zakelijke communities (89,5%) en de beroepsverenigingen (65,9%) vinden zij belangrijker.

Op welke manier onderhoudt u uw netwerk met vakgenoten?	Totaal	Loondienst	Ondernemers
persoonlijke communities via internet (Hyves e.d.)	27,6%	26,5%	30,5%
zakelijke communities via internet (LinkedIn e.a.)	75,5%	70,3%	89,5%
vakgerichte communities via internet (HRbase e.a.)	46,8%	48,2%	42,7%
bezoek van (vak)beurzen	65,3%	64,6%	67,3%
deelname aan congressen	64,8%	63,4%	68,6%
door het volgen van opleidingen en/of trainingen	72,3%	72,6%	71,4%
via beroepsverenigingen	47,3%	40,4%	65,9%

**Tabel 2.21 – Wijze van netwerken**

### Beroepsverenigingen

Meer dan de helft (54,8%) van alle respondenten geeft aan lid te zijn van één of meer beroepsverenigingen. In het voorgaande onderzoek gaf nog geen 50% van de respondenten aan lid te zijn van een beroepsvereniging. In de onderzoeksgroep zijn de meeste respondenten lid van de NVP (38,7%), 6,3% van de respondenten is lid van de NVO2; Noloc volgt dan met 2,4%. Buiten de onderstaande lijst om werden door de respondenten nog 36 verschillende beroepsverenigingen genoemd.

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

**Tabel 2.22 – Lidmaatschap van beroepsverenigingen**

## 3 De HR-afdeling

### 3.1 Positie & Invloed HR

#### Positie HR-afdeling

Van de respondenten in loondienst geeft 83,4% aan dat de organisatie de beschikking heeft over een interne HR-afdeling of-functie.

Veruit de meeste respondenten geven aan dat ze vanuit de HR-afdeling een beleidsbepalende of adviserende rol hebben.

Rol die vervuld wordt	% van de respondenten
aansturend / leidinggevend	18,0%
beleidsbepalend	16,9%
adviserend	44,7%
administrerend en registrerend	11,0%
uitvoerend	9,3%

**Tabel 3.1 - Niveau waarop HR-activiteiten uitgevoerd worden**

#### HR manager in het managementteam

Veruit de meeste HR-managers maken deel uit van het management team (69,8%).

Een nagenoeg onveranderd beeld ten opzichte van het voorgaande onderzoek (69,3%)

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

**Tabel 3.2 - HR managers lid van het management team**

### 3.2 HR-beleid

#### HR aandachtsgebieden

HR-afdelingen houden zich vooral bezig met personeelsmanagement (88,2%), aanname en ontslag (86,0%) en de arbeidsverzuim en re-integratie (85,6%). HR-afdelingen houden zich het minste bezig met het geven van wagenparkbeheer & lease (27,2%) en het verzorgen van coachingstrajecten (29,0%) en het testen van medewerkers (36,2%).

Facetten van HR waar mijn HR-afdeling zich mee bezig houdt	Regelmatig	Soms	Nooit
personeelsmanagement	88,2%	9,2%	2,6%
aanname en ontslag	86,0%	11,0%	3,0%
arbeidsverzuim en re-integratie	85,6%	11,4%	3,0%
werving en selectie	85,0%	11,4%	3,6%
secundaire arbeidsvoorwaarden	83,4%	11,0%	5,6%
primaire arbeidsvoorwaarden	82,0%	11,6%	6,4%
verzorgen van personeelsadministratie	80,8%	10,2%	9,0%
arbeidsomstandigheden en welzijn	73,4%	23,0%	3,6%
opleidingsbeleid/-management	66,6%	26,8%	6,6%
functieclassificatie en weging	61,0%	28,0%	11,0%
uitvoeren salarisadministratie	53,8%	10,4%	35,8%
interne mobiliteit /loopbaanadvies	52,8%	39,8%	7,4%
organisatieadvies	52,6%	39,2%	8,2%
uitzending en detachering	52,2%	33,4%	14,4%
externe mobiliteit /outplacement	50,0%	42,0%	8,0%
arbeidsmarktcommunicatie	47,6%	40,6%	11,8%
begeleiden/uitvoeren reorganisaties	46,0%	37,0%	17,0%
formatiebegroting/- beheer	45,6%	37,6%	16,8%
management development	40,4%	39,6%	20,0%
geven van trainingen/opleidingen	37,8%	33,6%	28,6%
talentmanagement	37,2%	40,0%	22,8%
ondersteuning medezeggenschap	36,2%	37,6%	26,2%
testen en assessment	34,2%	38,2%	27,6%
verzorgen coachingstrajecten	29,0%	47,8%	23,2%
wagenparkbeheer en autolease	27,2%	22,8%	50,0%

**Tabel 3.3 - HR aandachtsgebieden**

#### **HR beleidsthema's voor 2010 en 2011**

Respondenten met een HR-afdeling hebben vijf thema's uitgekozen waarvan zij denken dat deze de belangrijkste zijn in 2010 en naar verwachting voor 2011.

De top 5 thema's in 2010 zijn: het ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (61,3%), beloning- en functioneringsgesprekken (39,9%), arbeidsmarktcommunicatie (39,6%), het nieuw vorm en inhoud geven aan het opleidingsbeleid (39,1%) en arbeidsverzuim en re-integratie (37,7%).

In 2011 verdringt het opzetten van management developmentbeleid de aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie uit de top vijf.

HR Beleidsthema's	2010	2011
ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (talent development)	61,3%	57,1%
ontwikkelen van beloning- en functioneringsgesprek (cyclus)	39,9%	26,5%
ontwikkelen van de reputatie van onze organisatie met het oog op de arbeidsmarktcommunicatie	39,6%	38,2%
opzetten van nieuw opleidingsbeleid	39,1%	29,4%
(vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	37,7%	26,2%
begeleiden /uitvoeren reorganisaties	32,7%	25,0%
automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	31,9%	22,5%
harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	29,4%	25,5%
opzetten van management developmentbeleid	27,4%	28,9%
invoeren van competentie management	25,4%	24,7%
ontwikkelen van seniorenbeleid, met het oog op het tot op hogere leeftijd door kunnen laten werken	23,0%	26,2%
bewust inzetten van social media voor arbeidsmarktcommunicatie	19,4%	21,9%
invoeren van performance management	18,9%	21,5%
ontwikkelen van integraal gezondheidsbeleid	17,5%	20,5%
ontwikkelen van diversiteitsbeleid; evenwichtige maatschappelijke afspiegeling binnen het personeelsbestand	15,4%	14,7%
invoering van een (intern) Shared Service Center voor HR	9,0%	10,2%
begeleiden van outsourcing bedrijfsonderdelen	6,8%	6,8%
outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie	4,8%	4,8%

**Tabel 3.4 - Activiteiten HR-afdeling verdeeld naar beleidsthema 2010/2011**

#### **Problemen met werving en selectie**

Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat de organisatie geen problemen heeft met het werven van nieuwe medewerkers (49,9%). Slechts een kwart van de respondenten geeft aan in meer of minder mate problemen te ondervinden. Vorig jaar was dat nog ruim 52%.

Een klein deel van de respondenten heeft ernstige problemen (6,7%). Dit percentage is hoger dan de vorige uitgave. Toen had 5,2% van de respondenten problemen bij het werven van nieuwe medewerkers. Dit komt overeen met de verwachtingen van de respondenten over de arbeidsmarkt in 2010.

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

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	15,5%
niet mee eens	34,4%
neutraal	24,2%
mee eens	19,2%
helemaal mee eens	6,7%

**Tabel 3.5 - Problemen met werving en selectie afgelopen jaar bij respondenten met HR-afdeling/functie**

Van de respondenten verwacht 44,2% de komende twaalf maanden geen problemen met werving en selectie van nieuwe medewerkers. Een derde van de respondenten verwacht wel problemen, terwijl nu een kwart problemen ondervindt.

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

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	11,4%
niet mee eens	32,9%
neutraal	23,5%
mee eens	23,7%
helemaal mee eens	8,5%

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

#### **Problemen met behouden bestaande medewerkers**

70% van de respondenten geeft aan dat het geen moeite kost om de huidige medewerkers te behouden; slechts 9% geeft aan wel problemen te ervaren.

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

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	25,4%
niet mee eens	44,7%
neutraal	20,9%
mee eens	7,7%
helemaal mee eens	1,3%

**Tabel 3.7 - Problemen met behoud bestaande medewerkers bij respondenten met HR-afdeling/functie**

De respondenten verwachten de komende twaalf maanden verandering ten aanzien van de spanning op de arbeidsmarkt; het aantal respondenten dat geen moeite verwacht



met het behouden van bestaande medewerkers daalt naar 55,6%, terwijl het aantal dat aangeeft problemen te verwachten verdubbelt naar ruim 20% (20,6%).

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

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	19,5%
niet mee eens	36,1%
neutraal	23,9%
mee eens	17,4%
helemaal mee eens	3,2%

**Tabel 3.8 – Verwachten de komende twaalf maanden problemen met behoud bestaande medewerkers bij respondenten met HR-afdeling/functie**

### Sociale Media

Bijna een kwart van de respondenten (23,3%) verwachten niet dat sociale media een nadrukkelijker rol zullen gaan spelen bij de arbeidsmarktcommunicatie, terwijl 43,5% van de respondenten dat wel verwacht.

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

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	9,8%
niet mee eens	13,5%
neutraal	33,2%
mee eens	31,1%
helemaal mee eens	12,4%

**Tabel 3.9 – Toename van de rol van Sociale Media bij arbeidsmarktcommunicatie bij respondenten met HR-afdeling/functie**

### Moeilijk vervulbare functiegroepen

Gevraagd is ook welke functiegroepen vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Een op de vijf respondenten (20,0%) verwacht dit jaar problemen met het werven van ICT-ers, gevolgd door medewerkers in Techniek en Onderhoud (18,7%), financiële functies (17,5%) en verkoopfuncties (16,9%).

De minste problemen worden verwacht bij de vervulling van HR functies (45,9%) en Ondersteuning (44,0%).

Functiegroep	Problemen	Geen problemen
ICT	20,0%	30,4%
Techniek & Onderhoud	18,7%	27,2%
Financiële Zaken	17,5%	39,1%
Verkoop	16,9%	31,6%
Productie / Operations	13,7%	33,4%
Bestuur en directie	11,9%	36,6%
Onderzoek & Kwaliteit	11,0%	29,4%
Marketing & Communicatie	7,8%	38,2%
Inkoop en logistiek	7,8%	33,1%
Ondersteuning	7,8%	44,4%
HR	6,0%	45,9%
Juridische Zaken	5,5%	33,2%

**Tabel 3.10 - Vervulbaarheid vacatures (in functiegroepen) in 2010 bij respondenten met HR-afdeling/functie**

### 3.3 Secundaire arbeidsvoorwaarden

#### Flexibele arbeidsvoorwaarden

Van de respondenten met een HR-afdeling of -functie heeft bijna de helft flexibele arbeidsvoorwaarden.

Flexibele arbeidsvoorwaarden?	% respondenten met HR-afdeling/functie
ja	49,9%
nee	50,1%

**Tabel 3.11 - Aanwezigheid van flexibele arbeidsvoorwaarden bij respondenten met HR-afdeling/functie**

#### Personeelsregelingen en -verzekeringen

De meest voorkomende personeelsregeling is het collectieve pensioen (91,8%), gevolgd door de collectieve overeenkomst met een zorgverzekeraar (89,1%), de levensloopregeling (85,6%), een jubileumuitkering (80,8%) en aanvullende WIA-verzekering (72,4%). De minst voorkomende regelingen zijn de eigen overlijdensuitkering (29,2%) en de betaalde ouderschapsverlofregeling (32,7%).

Regeling / voorziening	% van de respondenten
collectief pensioen	91,8%
collectieve overeenkomst met zorgverzekeraar	89,1%
levensloopregeling	85,6%
jubileumuitkering	80,8%
aanvullend WIA-verzekering	72,4%
collectieve ongevallenverzekering	67,4%
aanvullende anw-verzekering	60,0%
tegemoetkoming ziektekostenverzekering	42,9%
betaald ouderschapsverlof	32,7%
eigen overlijdensuitkering	29,2%

**Tabel 3.12 - Aanwezigheid van personeelsregelingen en -verzekeringen bij respondenten met HR-afdeling/functie**

#### **Personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen**

De studiekostenvergoeding (92,3%) en de mobiel van de zaak (88,6%) zijn de meest voorkomende personeelsverstrekkingen en –vergoedingen. Thuiswerkvergoedingen (17,5%) komen het minste voor. De opgegeven “andere vergoedingen” bestaan uit een breed scala variërend van een premievrij pensioen tot een gratis fitnessabonnement.

Voorziening / verstrekking	% van de respondenten
studiekostenvergoeding	92,3%
mobiel van de zaak	88,6%
laptop van de zaak	74,0%
auto van de zaak	71,5%
algemene onkostenvergoeding	63,4%
telefoonkostenvergoeding	59,4%
pda van de zaak	57,0%
fiets van de zaak	55,8%
representatiekostenvergoeding	42,0%
personeelskorting op eigen producten	34,9%
thuiswerkvergoeding	17,5%
andere vergoedingen	86,1%

**Tabel 3.13 - Aanwezigheid van personeelsverstrekkingen en –vergoedingen bij respondenten met HR-afdeling/functie**

#### **Gezondheidsbevorderende faciliteiten**

Van de organisaties die faciliteiten bieden ter bevordering van de gezondheid, stimuleren de meeste de fiets voor het woon-werkverkeer (52,2%). Het minst wordt eigen bedrijfsfitness aangeboden (13,5%).

Gezondheidsbevorderende faciliteit	% van de respondenten
stimuleren van het gebruik van de fiets voor woon-werkverkeer	52,2%
kortingsregeling met sportscholen	36,9%
promotie en/of subsidiëring gezonde voeding in het bedrijfsrestaurant	26,5%
eigen bedrijfsfitness	13,5%
op andere wijze	20,9%

**Tabel 3.14 - Soort faciliteiten ter bevordering van de gezondheid bij respondenten met HR-afdeling/functie**

### 3.4 Samenwerking met externen

#### Samenwerking met arbodienst

Ruim 40% van de respondenten (40,5%) geeft aan al vijf jaar of langer met dezelfde arbodienst samen te werken. Ruim een derde van de respondenten (35,1%) werkt korter dan 3 jaar met de huidige arbodienst samen.

Duur van de samenwerking	% van de respondenten
< 1 jaar	11,1%
1-3 jaar	23,9%
3-5 jaar	24,4%
5-10 jaar	24,8%
10-15 jaar	8,8%
> 15 jaar	6,9%

**Tabel 3.15 - Looptijd samenwerking met arbodienst bij respondenten met HR-afdeling/functie**

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

Positie	Naam arbodienst
1	ArboNed
2	ArboUnie
3	Achmea Vitale

**Tabel 3.16 - Top-3 huidige arbodienst**

#### Samenwerkingsverband met salarisverwerker

Van de respondenten geeft ruim de helft (51,7%) aan al langer dan vijf jaar met dezelfde salarisverwerker samen te werken. Bijna een derde (30,1%) werkt korter dan 3 jaar samen met de huidige salarisverwerker.

Duur van de samenwerking	% van de respondenten
< 1 jaar	11,0%
1-3 jaar	19,1%
3-5 jaar	18,3%
5-10 jaar	26,6%
10-15 jaar	13,1%
> 15 jaar	12,0%

**Tabel 3.17 - Looptijd samenwerking salarisverwerker bij respondenten met HR-afdeling/functie**

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

Positie	Naam salarisverwerker
1	ADP
2	Raet
3	AFAS

**Tabel 3.18 - Top-3 huidige salarisverwerker**

### 3.5 Budget van de HR-afdeling

#### Aanwezigheid budget

Veruit de meeste respondenten met een eigen HR-afdeling of -functie (74,0%) beschikken niet over eigen budgetten voor het inhuren van HR-diensten.

HR-facet	% respondenten met eigen HR budget	Gemiddeld jaarbudget
organisatieadvies	23,1%	€ 46.000,--
opleidingen	56,2%	€ 147.000,--
werving- en selectiebureaus	43,1%	€ 51.000,--
testen, psychologisch advies en assessment	43,1%	€ 14.000,--
coachingstrajecten	42,3%	€ 17.000,--
re-integratie trajecten	28,5%	€ 14.000,--
arbodienstverlening	46,9%	€ 55.000,--
juridische advisering	49,2%	€ 22.000,--
salarisadministratie	31,5%	€ 35.000,--
personeelsadministratie	15,4%	€ 27.000,--

**Tabel 3.19 - Aanwezigheid eigen budget per HR-facet bij respondenten met HR budget**

### 3.6 Gebruik geautomatiseerde systemen

#### Ondersteuning

Dit jaar is voor het eerst gevraagd welke geautomatiseerde systemen HR-professionals gebruiken voor de uitvoering van de verschillende HR-taken. De nadruk lijkt vooral te liggen op de ondersteuning van administratieve processen. Er wordt nog maar weinig gebruik gemaakt van toepassingen die zich meer toe spitsen op de verdere ontwikkeling van medewerker en organisatie.

Geautomatiseerd systeem	% van de respondenten
personeelsadministratie/-informatie	91,2%
salarisadministratie/verwerking	88,8%
opleidingsregistratie	48,6%
arbeidsverzuimregistratie	90,6%
performancemanagement	20,6%
competentiemanagement	23,2%
ESS	23,2%
MSS	20,6%
verlofregistratie	76,6%

**Tabel 3.20 - Gebruik geautomatiseerde systemen**

## 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-grotoaandeelhouders (dga's). Anderzijds zijn er veel zelfstandig gevestigde HR-adviseurs, coaches en trainers, die weliswaar een eigen onderneming drijven, maar zonder personeel, de zogenaamde zzp-er. De leeftijd van een onderneming met personeel is gemiddeld beduidend hoger dan die van een zelfstandige zonder personeel. Van de dga's is de leeftijd van de onderneming bij een derde korter dan 5 jaar, voor de zzp-ers ligt dat aandeel op 45,0%. Een kwart van de zzp-ers runt het eigen bedrijf al 10 jaar of langer, dit is voor 35,0% van de dga's het geval.

Bestaansduur eigen onderneming	dga	zzp
< 1 jaar	1,7%	5,6%
1-3 jaar	13,3%	20,0%
3-5 jaar	18,3%	19,4%
5-10 jaar	31,7%	30,0%
10-20 jaar	25,0%	20,6%
20-50 jaar	6,7%	4,4%
> 50 jaar	3,3%	0,0%

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

### Push- en pull-factoren eigen onderneming

De belangrijkste factoren om een eigen bedrijf te beginnen voor dga's en zzp-ers zijn de mogelijkheid om zelf de strategie te bepalen (resp. 80,0% en 75,6%) en de vrijheid om de balans tussen werk en privé te bepalen (resp. 61,7% en 76,9%). Directeur-grotaandeelhouders lijken meer de nadruk te leggen op het zelf bepalen van de strategie, zzp-ers vinden meer dan dga's de pull-factoren balans werk-privé en de verdere inhoudelijke specialisatie van belang. Met hun recentere verleden als medewerker in loondienst spelen ook push-factoren als geen verdere promotiemogelijkheden en geen verdere inhoudelijke ontwikkeling een grotere rol bij dga's dan bij zzp-ers. Alleen het verdwijnen van functie als gevolg van reorganisatie speelt bij zzp-ers een grotere rol dan bij dga's.

Factoren start eigen onderneming	dga	zzp
<i>Pull-factoren</i>		
strategie zelf bepalen	80,0%	75,6%
drang om inhoudelijk te kunnen specialiseren	43,3%	53,8%
meer vrijheid om balans werk & privé te bepalen	61,7%	76,9%
mogelijkheid om meer geld te verdienen	28,3%	31,9%
<i>Push-factoren</i>		
problemen met vorige werkgever	18,3%	18,1%
moeite met hiërarchie	26,7%	21,9%
geen verdere promotiemogelijkheden	30,0%	20,6%
geen verdere inhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden	40,0%	30,0%
verdwijnen van functie a.g.v. reorganisatie	15,0%	23,1%

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



## 5 Beloning van de HR-professional

### 5.1 Beloning in loondienst

#### Beloning in 2009-2010

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

Functies	Interval	Marktconform vast jaarsalaris
<i>Interne functies</i>		
Directeur HRM	€ 79.300 - € 107.800	€ 92.000
P&O Manager	€ 48.400 - € 73.900	€ 60.000
Personeelsfunctionaris	€ 35.500 - € 46.100	€ 40.000
Medewerker personeelszaken	€ 23.000 - € 38.100	€ 30.000
Hoofd salarisadministratie	€ 47.700 - € 55.000	€ 51.500
Salarisadministrateur	€ 34.900 - € 46.300	€ 40.500
<i>Externe functies</i>		
HR- of personeelsadviseur	€ 35.300 - € 55.400	€ 44.000

**Tabel 5.1 - Beloning werknemer in 2009 (interval en marktconform), verdeeld naar functie**

Functies	Interval	Marktconform vast jaarsalaris	Mutatie t.o.v. 2009
<i>Interne functies</i>			
Directeur HRM	€ 72.000 - € 92.000	€ 81.000	-/- 11,9%
P&O Manager	€ 49.000 - € 80.000	€ 58.000	-/- 3,3%
Personeelsfunctionaris	€ 35.000 - € 48.000	€ 40.000	0%
Medewerker personeelszaken	€ 30.000 - € 37.000	€ 32.000	+ 6,7%
Hoofd salarisadministratie	€ 43.000 - € 51.000	€ 47.000	-/- 8,7%
Salarisadministrateur	€ 34.000 - € 41.000	€ 38.000	-/- 6,2%
<i>Externe functies</i>			
Management Consultant / Organisatieadviseur	€ 44.000 - € 68.000	€ 52.000	n.v.t.
HR- of personeelsadviseur	€ 42.000 - € 58.000	€ 50.000	+ 13,6%

**Tabel 5.2 - Beloning werknemer in 2010 (interval en marktconform), verdeeld naar functie**

### Basis voor vaststelling beloningsniveau

Gevraagd naar de basis voor het overeengekomen beloningsniveau, geeft het merendeel (58,8%) van de respondenten aan dat het salaris is gebaseerd op een CAO of bedrijfsspecifieke regeling.

Basis vaststelling beloningsniveau	% van de respondenten
een CAO-bedrag verhoogd met een arbeidsmarkttoeslag	2,0%
overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling	25,1%
vastgesteld op basis van een individuele afspraak	39,2%
vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs) CAO	33,7%

**Tabel 5.3 – Basis voor vaststelling beloningsniveau**

### Loonstijging 2009-2010

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

De gemiddelde loonstijging is in 2009-2010 2,3%. Dit is een daling ten opzichte van de onderzoeken die vorige jaren zijn uitgevoerd (4,3% in 2009 en 5,3% in 2008).

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
gedaald	1,5%	8,5%
gelijk gebleven	41,4%	
gestegen	57,1%	4,1%
gemiddelde stijging		2,3%

**Tabel 5.4 - Loonontwikkeling 2009 – 2010**

### Verwachting salarisontwikkeling 2010-2011

De respondenten verwachten een gemiddelde loonstijging in 2010-2011 van 2,0%.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
daling	0,8%	5,1%
gelijk blijven	43,7%	
stijging	55,4%	3,8%
gemiddelde stijging		2,0%

**Tabel 5.5 - Verwachte loonontwikkeling 2010 – 2011**

### Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

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

Aanspraak op	Ja	Nee
bonus	31,2%	68,8%
winstuitkering	16,7%	83,3%

**Tabel 5.6 - Verwachte loonstijging 2010 – 2011**

#### Bonus in 2009

De Directeur HRM ontving in 2009 de hoogste bonus bovenop het vaste jaarsalaris gevolgd door de P&O Manager.

Funcities	Gemiddeld uitkeerde bonus
<i>Interne functies</i>	
Directeur HRM	€ 9.000
P&O manager	€ 5.700
Salarisadministrateur	€ 2.400
Personeelsfunctionaris	€ 1.800
<i>Externe functies</i>	
Management Consultant / Organisatieadviseur	€ 3.800
HR- of personeelsadviseur	€ 2.000

**Tabel 5.7 - Bonussen in 2009, verdeeld naar functie**

#### Winstuitkering in 2009

De Directeur HRM ontving in 2009 de hoogste winstuitkering bovenop het vaste jaarsalaris, gevolgd door de P&O Manager.

Funcities	Gemiddeld uitkeerde bonus
<i>Interne functies</i>	
Directeur HRM	€ 10.000
P&O manager	€ 1.200
Salarisadministrateur	€ 1.100
Personeelsfunctionaris	€ 700
<i>Externe functies</i>	
Management Consultant / Organisatieadviseur	€ 250

**Tabel 5.8 - Winstuitkering in 2009, verdeeld naar functie**

#### Marktconformiteit

De meeste HR-professionals in loondienst zijn van mening dat ze ten minste marktconform worden beloond (62,6%). Meer dan een derde is die mening niet toegedaan.

Huidige beloning	% van de respondenten
veel meer dan marktconform	0,2%
meer dan marktconform	9,7%
marktconform	52,8%
minder dan marktconform	32,6%
veel minder dan marktconform	4,8%
<b>Totalen</b>	
marktconform of meer	62,6%
minder dan marktconform	37,4%

**Tabel 5.9 - Mening werknemer marktconformiteit van de beloning**

## 5.2 Beloning directeur groot aandeelhouder HR-dienstverlening

### Beloning in 2009

Directeuren groot aandeelhouders (dga's) kennen zichzelf een marktconforme beloning toe van € 72.000 bruto per jaar. Het vast jaarsalaris is berekend als het product van 12 x het bruto maandsalaris (of 13 x het periodesalaris) exclusief vaste zaken als vakantiegeld en 13<sup>de</sup> 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 € 72.000 (2009) is echter geen graadmeter voor elke dga.

### Marktconformiteit

Het merendeel van de dga's denkt dat hun jaarsalaris marktconform is (60,4%). Vorig jaar was dat 43,5% (toen verdienden ze overigens € 60.000).

Huidige beloning	% van de respondenten
veel meer dan marktconform	0,0%
meer dan marktconform	9,4%
marktconform	50,9%
minder dan marktconform	39,6%
veel minder dan marktconform	0,0%
<b>Totalen</b>	
marktconform of meer	60,4%
minder dan marktconform	39,6%

**Tabel 5.10 - Mening dga marktconformiteit van de beloning**

### Verwachting 2010

Het hoogste percentage van de dga's verwacht een gelijkblijvend inkomen in 2010.

Verwachting 2010	% van de respondenten
toename van inkomen	23,3%
gelijkblijven van inkomen	51,7%
daling van inkomen	25,0%

Tabel 5.11 - Vooruitzichten dga 2010 ten opzichte van 2009

### Winstverwachting 2011

De verwachtingen voor 2011 zijn beter. Dan verwacht 63,3% een toename van het inkomen.

Verwachting 2011	% van de respondenten
toename van inkomen	63,3%
gelijkblijven van inkomen	28,3%
daling van inkomen	8,3%

Tabel 5.12 - Vooruitzichten dga 2011

## 5.3 Beloning zelfstandige HR-dienstverlener

### Beloning in 2009

Het gemiddeld bruto jaarinkomen dat door zzp-ers is opgegeven bedraagt in 2009 € 57.000.

Het jaarinkomen van de zzp-er lijkt lager te liggen dan dat van de professional in loondienst. Ook hier is de fiscale regelgeving mogelijk van invloed: zzp-ers kunnen vooral de eerste jaren gebruik maken van fiscaal gunstige aftrekregelingen, waardoor hun bruto-jaarinkomen optisch lager is.

De betrokken respondenten geven gemiddeld aan een uurtarief van € 94,02 te hanteren en gemiddeld 20 uur per week in rekening te kunnen brengen.

### Marktconformiteit

De meeste zzp-ers (66,0%) denken hiermee een marktconforme beloning te ontvangen. Ook hier een grote stijging: vorig jaar vond 54,7% hun inkomen (€ 45.000) marktconform.

Huidige beloning	% van de respondenten
veel meer dan marktconform	0,0%
meer dan marktconform	18,8%
marktconform	47,2%
minder dan marktconform	34,0%
veel minder dan marktconform	0,0%
<b>Totalen</b>	
marktconform of meer	66,0%
minder dan marktconform	34,0%

**Tabel 5.13 Mening zzp-er marktconformiteit beloning****Vooruitzicht 2010**

De meeste zzp-ers denken dat 2010 ten minste net zo succesvol zal zijn als 2009. Bijna een kwart denkt dat de zaken er slechter voor staan in 2010 dan in 2009.

Verwachting 2010	% van de respondenten
toename van inkomen	40,0%
gelijkblijven van inkomen	36,9%
daling van inkomen	23,1%

**Tabel 5.14 - Vooruitzicht zzp-er 2010 ten opzichte van 2009****Vooruitzicht 2011**

Het jaar 2011 wordt volgens 48,6% van de zzp-ers beter dan 2010.

Verwachting 2011	% van de respondenten
toename van inkomen	48,8%
gelijkblijven van inkomen	36,3%
daling van inkomen	15,0%

**Tabel 5.15 Vooruitzicht zzp-er 2011 ten opzichte van 2010**

## 6 Auto van de zaak

### 6.1 Beschikbaarheid auto van de zaak

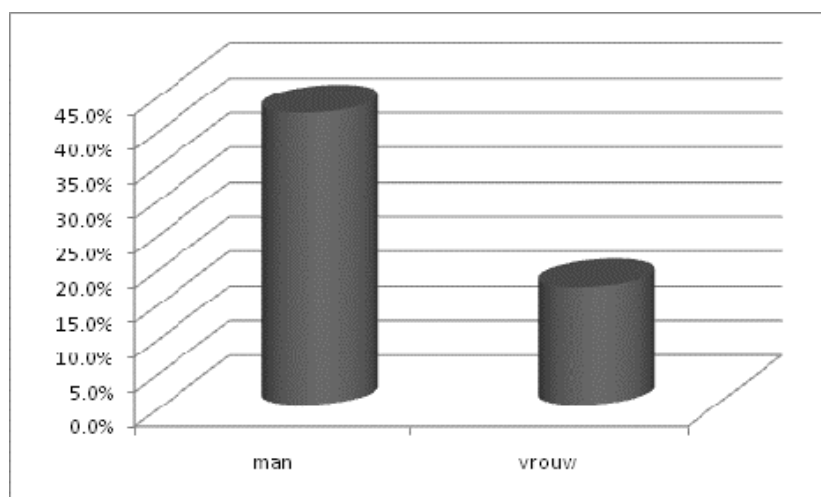
#### In aanmerking komen voor een auto van de zaak

Ruim een kwart van de respondenten in loondienst komt in aanmerking voor een auto van de zaak. Voor respondenten met een externe HR-functie ligt het percentage op 61,4%. Tijdens de voorgaande editie van dit onderzoek gaf nog 33,4% van de respondenten aan in een auto van de zaak te rijden.

Auto van de zaak ter beschikking	% respondenten
ja	26,4%
nee	74,6%

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

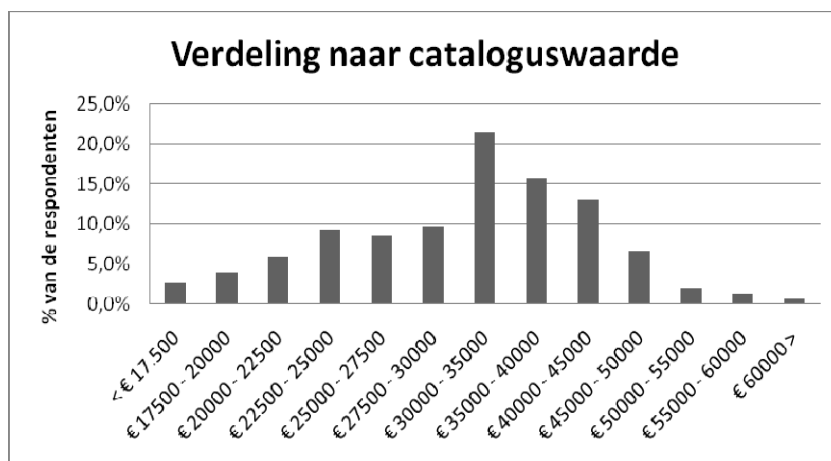
Er zijn meer dan twee keer zoveel mannelijke respondenten die in een auto van de zaak rijden dan vrouwelijke respondenten.



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

#### Cataloguswaarde

Ruim 1 op de 5 respondenten in loondienst met een auto van de zaak, rijdt in een auto met een cataloguswaarde tussen de € 30.000,- en € 35.000,-.



**Figuur 6.2 - Verdeling auto van de zaak naar cataloguswaarde**

#### Beschikbaarheid en cataloguswaarde per functie

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

Funcienaam	Auto van de zaak ter beschikking	Mediaan cataloguswaarde klasse
<i>Interne functie</i>		
directeur HRM	71,4%	€ 35.000 – 40.000
P&O manager	30,1%	€ 30.000 – 35.000
personeelsfunctionaris	6,9%	€ 25.000 – 27.500
hoofd salarisadministratie	30,0%	€ 30.000 – 35.000
<i>Externe functie</i>		
directeur HR-dienstverlener	100,0%	€ 30.000 – 35.000
HR- of personeelsadviseur	50,0%	€ 22.500 – 25.000

**Tabel 6.2 - Beschikbaarheid en cataloguswaarde per functie**

#### Het meest zakelijk gereden automerk onder de HRM-ers

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

Positie	automerken (type)
1.	Volkswagen (Passat)
2.	Volkswagen (Golf)
3.	Ford (Mondeo)

**Tabel 6.3 - 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 gebruikt de auto zowel zakelijk als privé (87,3%). Het privé-gebruik ligt iets lager dan vorig jaar. Toen gaf 10,6% van de respondenten aan de auto van de zaak alleen zakelijk te gebruiken.

Fiscaal gebruik	% zakelijke rijders
alleen zakelijk	12,7%
zakelijk en privé	87,3%

Tabel 6.4 - Fiscaal gebruik van de auto

### Eigen bijdrage

Gemiddeld betalen respondenten met een auto van de zaak een eigen bijdrage van circa 195 euro. Dat is 20 euro meer dan vorig jaar.

Eigen bijdrage	% zakelijke rijders
ja	50,0%
nee	50,0%

Tabel 6.5 - Eigen bijdrage

Hoogte eigen bijdrage	bandbreedte	gemiddelde
eigen bijdrage	€ 10 - € 450	€ 195

Tabel 6.6 - Interval en gemiddelde eigen bijdrage

### Fiscale bijtelling

Van de zakelijke rijders rijdt 68,4% in een auto met een fiscaal bijtellingpercentage van 25%. Dat aandeel was in het voorgaande onderzoek nog 74,9%. Met name de 20%-categorie is populairder geworden (was 6,5%).

Fiscaal bijtellingspercentage 2010	% zakelijke rijders met een fiscale bijtelling
14%	6,3%
20%	10,8%
25%	68,4%

Tabel 6.7- Fiscaal bijtellingspercentage



## 7 Beloningsvergelijkingen

### 7.1 Mannen versus vrouwen

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

#### Beloning in 2009

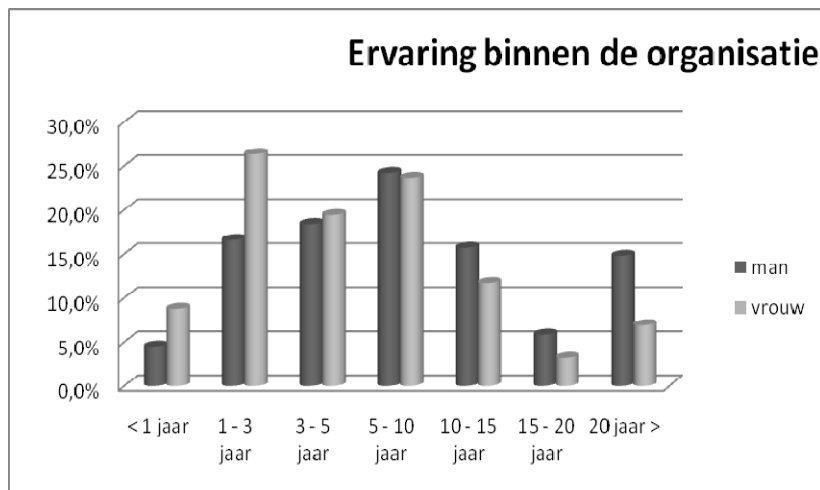
Voor drie functies is de vaste beloning van mannen en vrouwen in 2009 onderzocht. De waar te nemen verschillen zijn ten dele te verklaren door de samenstelling van de populatie, op basis van leeftijd en werkervaring.

Functie \ Geslacht	man		
	Marktconform vast jaarsalaris	Gemid. leeftijd	Gem. ervaring in functie (jaren)
P&O manager	€ 66.000	47,5	6.4
Personeelsfunctionaris	€ 45.000	42,5	6.1
Salarisadministrateur	€ 40.000	44,1	9.7

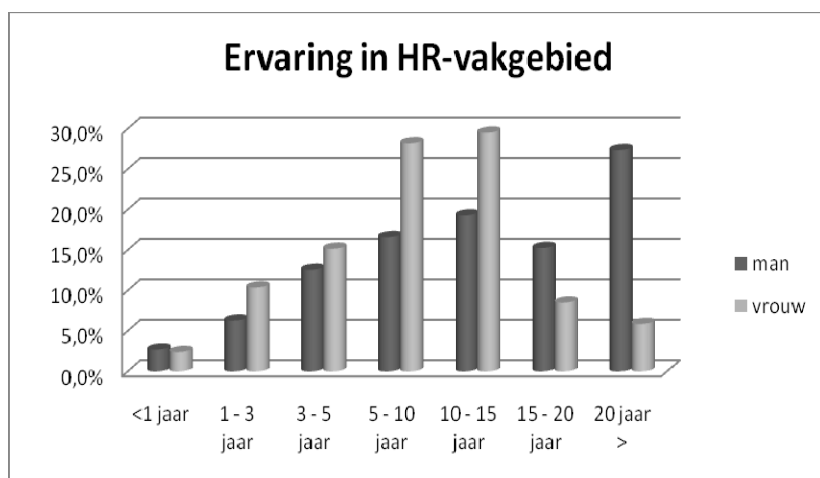
Functie \ Geslacht	vrouw		
	Marktconform vast jaarsalaris	Gem. leeftijd	Gem. ervaring in functie (jaren)
P&O manager	€ 54.000	41,8	7.1
Personeelsfunctionaris	€ 39.000	36,8	4.7
Salarisadministrateur	€ 35.000	37,0	6.1

**Tabel 7.1 - Vaste beloning van drie HR-functies in 2009, verdeeld naar geslacht, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie**

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



**Figuur 7.1 - Aantal jaren ervaring binnen de huidige organisatie**



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

#### Variabele beloning in 2009

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

Aanspraak op	man	vrouw
bonus	37,7%	27,4%
winstuitkering	18,8%	15,4%

**Tabel 7.2 - Variabele beloning, verdeeld naar geslacht**

#### Tevredenheid met beloning / marktconformiteit

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

Huidige beloning	man	vrouw
veel meer dan marktconform	0,0%	0,3%
meer dan marktconform	10,8%	9,0%
marktconform	54,3%	51,9%
minder dan marktconform	30,5%	33,8%
veel minder dan marktconform	4,5%	5,1%
<b>Totalen</b>		
marktconform of meer	65,0%	61,2%
minder dan marktconform	35,0%	38,8%

**Tabel 7.3 - Tevredenheid met salaris, verdeeld naar geslacht**

#### **Eigen ondernemerschap**

Er zijn relatief meer mannelijke dan vrouwelijke HR-ondernemers. Daarnaast is het percentage mannen onder directeur groot aandeelhouders aanzienlijk hoger, en zijn er iets meer vrouwen onder de zelfstandigen zonder personeel.

Ondernemer	man	vrouw
dga	88,3%	11,7%
zfp	46,9%	53,1%
totaal	58,2%	41,8%

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

#### **Push- en pullfactoren eigen onderneming**

Waarom zou je een eigen bedrijf beginnen? Er is 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 zfp-ers) zijn de twee belangrijkste pull-factoren om een eigen bedrijf te beginnen, zowel bij mannen als bij vrouwen. Vrouwelijke zfp-ers geven wel vaker aan dat geld verdienen voor hen ook een belangrijke pull-factor is voor het eigen ondernemerschap. Voor dga- mannen en - vrouwen is inhoudelijke specialisatie belangrijker als pull-factor dan voor zfp-ers. Wat push-factoren betreft, verschillen mannelijke en vrouwelijke dga's: vrouwen hadden als werknemer veel meer moeite met hiërarchie. Vrouwen zijn vaker als zfp-er begonnen omdat ze geen verdere inhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden meer zagen.

Factoren start eigen onderneming	dga	
<i>pull-factoren</i>	man	vrouw
strategie zelf bepalen	81,1%	71,4%
drang om inhoudelijk te kunnen specialiseren	41,5%	57,1%
meer vrijheid om balans werk & prive te bepalen	64,2%	42,9%
mogelijkheid om meer geld te verdienen	26,4%	42,9%
<i>push-factoren</i>		
problemen met vorige werkgever	11,3%	14,3%
moeite met hiërarchie	22,6%	57,1%
geen verdere promotiemogelijkheden	17,0%	28,6%
geen verdere inhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden	39,6%	42,9%
verdwijnen van functie a.g.v. reorganisatie	11,3%	42,9%

**Tabel 7.5a - Factoren beginnen eigen bedrijf verdeeld naar dga en geslacht**

Factoren start eigen onderneming	zzp	
<i>pull-factoren</i>	man	vrouw
strategie zelf bepalen	68,0%	82,4%
drang om inhoudelijk te kunnen specialiseren	29,3%	27,1%
meer vrijheid om balans werk & prive te bepalen	73,3%	80,0%
mogelijkheid om meer geld te verdienen	25,3%	37,6%
<i>push-factoren</i>		
problemen met vorige werkgever	18,7%	17,6%
moeite met hiërarchie	20,0%	23,5%
geen verdere promotiemogelijkheden	13,3%	27,1%
geen verdere inhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden	18,7%	40,0%
verdwijnen van functie a.g.v. reorganisatie	22,7%	21,2%

**Tabel 7.5b - Factoren beginnen eigen bedrijf verdeeld naar zzp en geslacht**

#### **Auto van de zaak**

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

Auto van de zaak	man	vrouw
ja	42,2%	17,0%
nee	57,8%	83,0%

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

## 7.2 Profit versus non-profit

### Verdeling profit – non-profit

Bijna 70% van de respondenten in loondienst werkt in een profit organisatie, een organisatie met een winstoogmerk. Iets meer dan 30% 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	% respondenten
profit	69,3%
non-profit	30,7%

**Tabel 7.7 - Respondenten verdeeld over type organisatie**

### Beloning in 2009

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

Marktconforme beloning 2009	profit	non-profit	alle respondenten
Personeelsfunctionaris	€ 38.000	€ 47.000	€ 40.000
P&O manager	€ 57.000	€ 58.000	€ 58.000
Salarisadministrateur	€ 38.000	€ 40.000	€ 38.000

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

### Variabele beloning in 2009

Van alle respondenten in profit organisaties heeft 42,4% recht op een bonus, bovenop de vaste beloning. Bij non-profit is dit aandeel slechts 6%. Aanspraak op een winst- of resultaatgebonden uitkering is slechts voor 4,3% van de respondenten in de non-profit weggelegd, tegen 22,2% in de profit.

Aanspraak op	non-profit	profit
bonus	6,0%	42,4%
winstuitkering	4,3%	22,2%

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

### Tevredenheid met beloning/marktconformiteit

De respondenten in de non-profit zijn iets meer tevreden met de hoogte van het salaris dan die in de profit sector.

Beloning	non-profit	profit
veel meer dan marktconform	0,0%	0,2%
meer dan marktconform	8,2%	10,4%
marktconform	56,0%	51,3%
minder dan marktconform	32,6%	32,5%
veel minder dan marktconform	3,3%	5,5%
<b>Totalen</b>		
marktconform of meer	64,1%	61,9%
minder dan marktconform	35,9%	38,1%

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

#### **Auto van de zaak**

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

Auto van de zaak	non-profit	profit
ja	2,2%	33,7%
nee	97,8%	66,3%

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



## 8 Het Nieuwe Werken

De tijd lijkt voorbij dat je alleen maar op kantoor werkt en/of tijdens de reguliere kantooruren. Werkplek- en kantortijd-onafhankelijk werken; Het Nieuwe Werken, wat merken de HR-professionals ervan?

### 8.1 Flexibel en werkplekonafhankelijk werken

Herkennen de HR-professionals de in de media aangegeven behoefte aan flexibiliteit? Bijna driekwart (73,7%) van de respondenten geeft aan belang te hechten flexibiliteit ten aanzien van werktijden en werkplek.

Ik vind het belangrijk dat ik flexibel & werkplekonafhankelijk kan werken	man	vrouw	totaal
helemaal niet mee eens	0,9%	1,6%	1,4%
niet mee eens	5,4%	7,3%	6,6%
neutraal	19,5%	17,6%	18,3%
mee eens	35,3%	40,1%	38,3%
helemaal mee eens	38,9%	33,3%	35,4%

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

Respondenten uit de non-profit lijken er nog net iets meer behoefte aan te hebben dan hun collega's uit de profit sector.

Ik vind het belangrijk dat ik flexibel & werkplekonafhankelijk kan werken	non-profit	profit	totaal
helemaal niet mee eens	1,6%	1,2%	1,4%
niet mee eens	6,0%	6,9%	6,6%
neutraal	15,3%	19,7%	18,3%
mee eens	42,1%	36,6%	38,3%
helemaal mee eens	35,0%	35,6%	35,4%

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

## 8.2 Werkplekonafhankelijk

Het overgrote deel (72,3%) geeft aan met enige regelmaat van huis uit te werken.

Aandeel van de werktijd van huis uit gewerkt	man	vrouw	totaal
< 10%	44,8%	41,2%	42,6%
10 - 20%	17,9%	18,9%	18,5%
20- 30%	9,4%	7,2%	8,0%
30 -40%	0,4%	0,8%	0,7%
40_50%	3,1%	0,3%	1,3%
50- 60%	0,4%	0,0%	0,2%
60- 70%	0,4%	0,3%	0,3%
80 - 90%	0,4%	0,8%	0,7%
niet	22,9%	30,6%	27,7%

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

Aandeel van de werktijd van huis uit gewerkt	non-profit	profit	totaal
< 10%	36,3%	46,3%	42,6%
10 - 20%	14,3%	21,0%	18,5%
20- 30%	8,1%	8,0%	8,0%
30 -40%	0,4%	0,8%	0,7%
40_50%	0,9%	1,6%	1,3%
50- 60%	0,4%	0,0%	0,2%
60- 70%	0,0%	0,5%	0,3%
80 - 90%	1,3%	0,3%	0,7%
niet	20,6%	31,9%	27,7%

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

## 8.3 Flexibel werken

### Mogelijkheid om werktijden flexibel in te delen

Ruim driekwart van de 819 respondenten geeft aan over de mogelijkheid te beschikken om de werktijden (enigszins) flexibel in te delen. Voor de mannelijke respondenten is het flexibel indelen van de werktijden beter mogelijk dan voor de vrouwelijke respondenten.

Flexibel werken mogelijk	man	vrouw	totaal
ja	82,1%	71,3%	75,3%
nee	17,9%	28,7%	24,7%

**Tabel 8.5 - Mogelijkheid flexibele werktijden naar geslacht**

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

Flexibel werken mogelijk	non-profit	profit	totaal
ja	83,7%	71,6%	75,3%
nee	16,3%	28,4%	24,7%

**Tabel 8.6 - Mogelijkheid flexibele werktijden per sector**



# Bijlage Functieomschrijvingen

## *Interne functies*

### **Algemeen directeur**

Alternatieve functietitel: general manager/ voorzitter raad van bestuur

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

### **Directeur HRM**

Alternatieve functietitel: head of human resources/directeur P&O

Verantwoordelijk voor het realiseren van de personeelsprestaties van een grote organisatie. Vertaalt de strategie van de organisatie naar lange termijn personeelsplannen. Is verantwoordelijk voor de werving, training en ontwikkeling en uitstroom van de medewerkers en stelt het beloningsbeleid vast. Onderhandelt met stakeholders in de markt.

### **P&O-manager**

Alternatieve functietitel: HR manager

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

### **Personeelsfunctionaris**

Alternatieve functietitel: HR advisor, personeelsadviseur

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

### **Medewerker Personeelszaken**

Alternatieve functietitel: HR officer

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

### **Hoofd Salarisadministratie**

Alternatieve functietitel: payroll manager

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

### **Salarisadministrateur**

Alternatieve functienaam: payroll administrator/loonadministrateur

Verzamelt salarisgegevens (mutaties) ten behoeve van externe verwerking. Stelt salarissen betaalbaar. Bewaakt de afspraken met de externe verwerker en doet steekproeven. Stelt overzichten op voor externe instanties.

### **Opleidingsfunctionaris**

Alternatieve functienaam: training & development officer/opleidingsadviseur

Inventariseert opleidingsbehoeften, stelt opleidingsplannen op en voert deze na overleg uit. Ontwikkelt en onderhoudt cursusmateriaal. Verzorgt interne opleidingen en begeleidt externe opleidingen.

### ***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.

#### **Assessmentconsulent**

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 / 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.