

PERFORMA'S ONDERZOEK

HR-TRENDS 2019-2020

BELONING EN WAARDERING



Inhoud

Bronvermelding & verantwoording	3
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1 De HR-professional in loondienst	8
Hoofdstuk 2 Zorgen en werktevredenheid van de HR-professional in loondienst	17
Hoofdstuk 3 Beloning van de HR-professional in loondienst	24
Hoofdstuk 4 Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen	32
Hoofdstuk 5 De HR-professional als ZZP'er	35
Bijlage A Karakteristieken van de deelnemers	38
Bijlage B Auteurs	43
Bijlage C Partners en mediapartners	45

Bronvermelding & verantwoording

Deze rapportage is gebaseerd, tenzij expliciet anders vermeld, op Performa's onderzoek HR-Trends 2019-2020, hierna te noemen het HR-Trendonderzoek. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek onder HR-professionals is een initiatief van Performa Uitgeverij, uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en mede mogelijk gemaakt door AFAS Software onder bijna 2.000 HR-professionals in Nederland en mede tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen.

Doel van het HR-Trendonderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van HR-beleid en -uitvoering, arbeidsmarktcommunicatie en wet- en regelgeving rond arbeid. In februari 2019 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek verstuurd per e-mail. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en internet communities om het onderzoek onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode februari-maart 2019. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

1.949 respondenten hebben de online vragenlijst ingevuld, waarvan 1.091 volledig. Daarvan zijn 111 deelnemers zelfstandige zonder personeel. De overige respondenten zijn werkzaam in loondienst. Ruim 25% van de respondenten heeft ook aan de voorgaande editie van het onderzoek deelgenomen. De gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. In aanvulling op het hoofdonderzoek is er een verdiepingsonderzoek uitgezet, gericht op het thema privacy & databeveiliging en de zorgen omtrent de economische ontwikkelingen. Deelnemers aan het HR-Trendonderzoek konden medio maart

2019 deelnemen aan het verdiepingsonderzoek. Hieraan hebben 183 respondenten deelgenomen, deze korte enquête is 175 keer volledig ingevuld.

Daar waar gesproken wordt over het gemiddelde is uitgegaan van het rekenkundig gemiddelde. Indien een interval wordt gerapporteerd, gaat het om de waarnemingen tussen het 25^{ste} en 75^{ste} percentiel. Voor de beloningsvergelijking wordt de marktconforme vergelijking gebaseerd op de mediaan, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor hebben extreme waarden minder invloed op de uitkomsten. Voor subgroepen zijn cijfers alleen gepubliceerd indien sprake was van een steekproef met voldoende omvang. Uit analyses blijkt dat er verschillen bestaan tussen de verschillende sectoren en/of functies. Daar waar significant en relevant zijn de verschillen benoemd. Voor de toepassing van de resultaten betekent dit dat het van belang is om steeds de juiste vergelijkingsgroep te hanteren.

Voor meer informatie:

Berenschot, Hans van der Spek, Manager Kenniscentrum HCM

T: (030) 291 68 43 / (06) 21 23 41 52

I: www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm

E: h.vanderspek@berenschot.nl

Samenvatting

In deze publicatie richten we ons vooral op de arbeidsmarkt voor HR-professionals, in de publicatie *HR-Trends 2019-2020 - De functie van HR* gaan we uitgebreid in op de rol van HR als speler op de arbeidsmarkt.

HR-professionals zijn minder trouw aan hun huidige werkgever. 35% van de respondenten werkt tussen de vier en tien jaar bij dezelfde werkgever, dat was vorig jaar nog 40% en in 2017 44%. Waarschijnlijk is de gunstige arbeidsmarkt hier de oorzaak van.

Maar liefst 71% van de respondenten verwacht dat zijn functie de komende tijd gaat veranderen onder andere door de uitbreiding van het takenpakket. Met uitzondering van de administratieve personeels- en salarisfuncties maakt HR zich vrijwel geen zorgen over de verdergaande digitalisering.

Hoewel het invullen van HR-vacatures ten opzichte van functies in andere functiefamilies nog steeds relatief weinig problemen oplevert, geeft dit jaar 17% van de respondenten aan moeite te hebben met het vervullen van HR-functies. Dat is een significante stijging ten opzichte van de 13% in 2018.

Nog steeds is het bijspijken van specifieke HR-kennis populair. Het percentage HR-professionals dat het afgelopen jaar heeft deelgenomen aan een training of cursus is weer iets gestegen ten opzichte van vorig jaar.

De respondenten zijn minder positief over de economische omstandigheden. Waar vorig jaar nog maar 29% van de respondenten zich enigszins of veel zorgen maakten over de economie, is dat nu gestegen naar 41%. Een tekort aan geschikt personeel (82%) is de belangrijkste reden tot zorg, gevolgd door een verhoging van de werkdruk (57%).

Ook de AVG baart zorgen, met name voor het ontstaan van een datalek als gevolg van gedragingen van de eigen medewerkers (81%). 55% maakt zich zorgen of er binnen de eigen organisatie voldoende relevante kennis en expertise aanwezig is en 51% maakt zich druk voor een mogelijke controle op de naleving van de AVG door de Autoriteit Persoonsgegevens.

Ondanks het gemiddelde stijgingspercentage met 3% voor het vaste salaris vindt het merendeel van de HR-professionals dat ze minder dan marktconform verdienen. Meer dan de helft van de respondenten rekent op een loonsverhoging in 2020 van gemiddeld 3,9%.

Mannen krijgen nog altijd beter betaald dan vrouwen voor gelijke functies. Uit het HR-Trendonderzoek van dit jaar vinden we een gemiddeld verschil van 11% ten nadele van vrouwen. Dit kan gedeeltelijk verklaard worden door de hogere gemiddelde leeftijd en het aantal jaren werkervaring van de mannelijke populatie. Op basis van dit HR-Trendonderzoek kunnen we niet vaststellen dat de gevonden loonverschillen een resultante zijn van seksediscriminatie of legitieme oorzaken heeft, het is het op zijn minst een zorgelijk signaal dat (nog steeds) volop aandacht verdient.

In het laatste segment van dit rapport gaan we nader in op de beloning en ervaringen van zelfstandige HR-professionals. De gemiddelde leeftijd deze groep respondenten is 50 jaar. Over het algemeen werken zij al langer dan 5 jaar in het HR-werkveld. Het gemiddelde totale jaarinkomen over 2018 voor deze groep is € 70.700 per jaar. In 2019 kon de zelfstandige adviseur 27 uur per week declareren. Dat was in 2018 nog 24 uur.

Ten opzichte van vorig jaar zijn de zorgen over de ontwikkeling van de Nederlandse economie en de arbeidsmarkt iets toegenomen. Van de respondenten verwacht 19% dit jaar een afname van de vraag naar hun producten of diensten. Dat was vorig jaar slechts 13%. Daarnaast zijn – net als vorig jaar – de eigen leeftijd en de ondervonden concurrentie van jongeren de grootste zorg van de zelfstandigen. Van de ZZP'ers maakt 21% zich zorgen over veranderingen in werkwijzen als gevolg van digitalisering en robotisering.

HOOFDSTUK 1

De HR-professional in loondienst

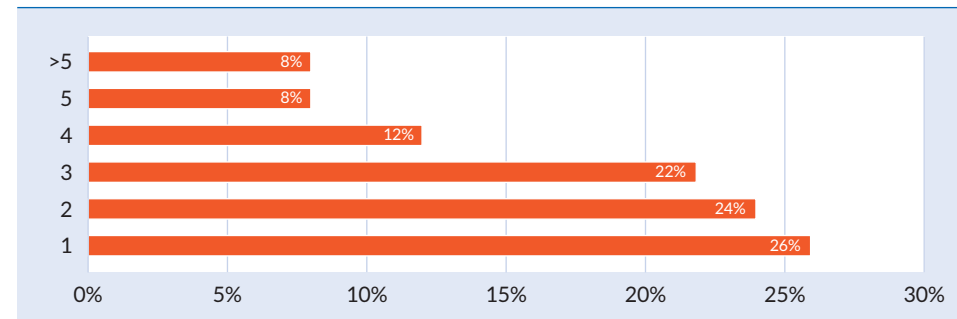
Respondenten hebben aangegeven in welke HR-functie zij werkzaam zijn, deze en andere karakteristieken van de deelnemers aan deze editie van het jaarlijkse onderzoek zijn beschreven in *Karakteristieken van de deelnemers* (pag 38). De meeste respondenten zijn HR-manager of HR-adviseur.

Werkervaring

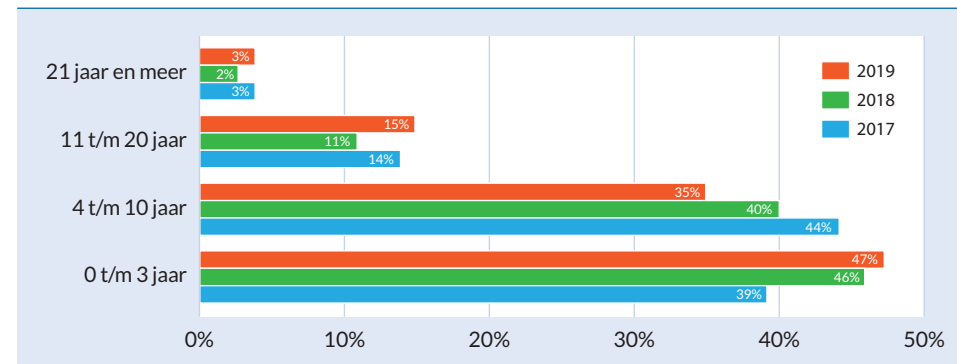
26% van de respondenten werkt voor zijn eerste werkgever binnen het HR-werkveld. Ruim 70% van de professionals heeft ervaring opgedaan bij een tot drie werkgevers (figuur 1).

Functieverblijftijd

47% van de respondenten werkt maximaal drie jaar in de huidige functie (figuur 2) en 35% tussen de vier en tien jaar. Dat was vorig jaar nog 40% en het jaar daarvoor 44%. Dat zou erop kunnen duiden dat de beweging op de arbeidsmarkt voor HR-professionals met name in deze categorie zit. HR-professionals die al wat langer werkzaam zijn in hun functie grijpen hun kansen om van baan te wisselen. Zo'n 18% van de ondervraagden werkt al langer dan 10 jaar in de huidige functie.



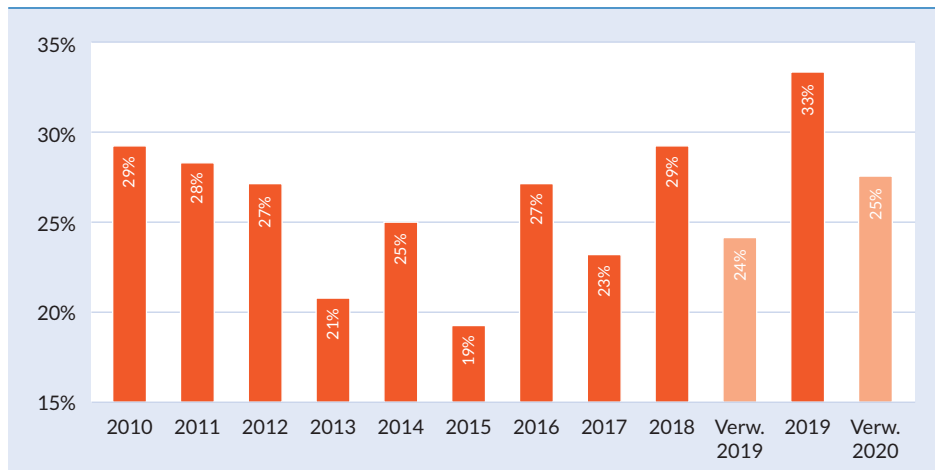
Figuur 1. De hoeveelste werkgever is uw huidige werkgever binnen het HR-werkveld?



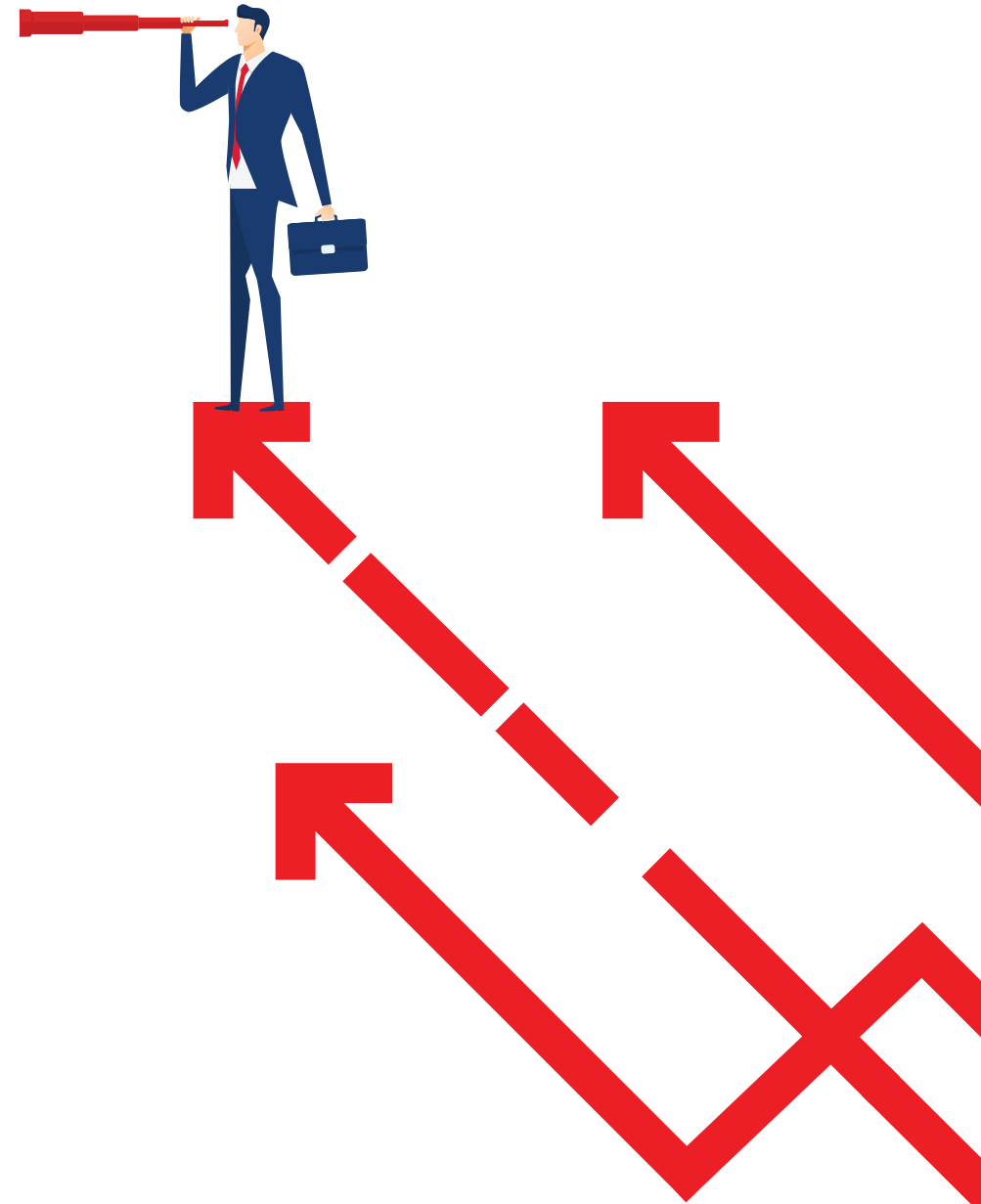
Figuur 2. Functieverblijftijd: aantal werkzame jaren in dezelfde functie

Promotie en functiewijziging

De toename in het aandeel respondenten dat aangeeft korter dan drie jaar in de huidige functie werkzaam te zijn (figuur 2) zien we ook terug als we kijken naar het percentage respondenten dat in de afgelopen twee jaar promotie heeft gemaakt. Dat is dit jaar verder gestegen van 29% (2018) naar 33% (dit jaar). Deze uitkomst is veel positiever dan de prognose die vorig jaar werd gesteld. Toen verwachtte 24% van de respondenten promotie te maken. In de periode 2019-2020 verwacht zo'n 25% van de respondenten promotie te maken. Kijkend naar de afgelopen tien jaar hebben we in 2019 een nieuw hoogtepunt bereikt (figuur 3).



Figuur 3. Percentage HR-professionals dat de afgelopen twee jaar promotie heeft gemaakt/ de komende twee jaar verwacht te gaan maken



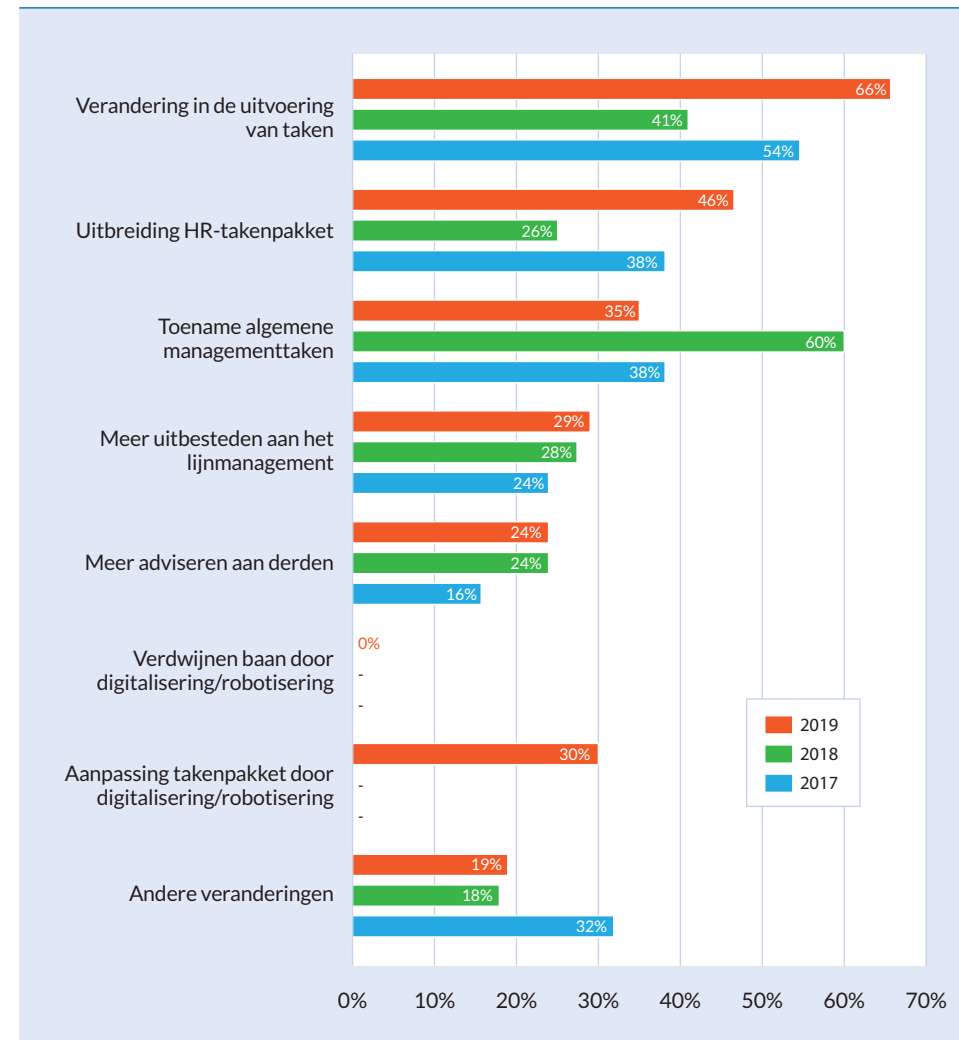
Het verdwijnen van functies

De HR-wereld verandert snel. Maar liefst 71% van de respondenten verwacht dat zijn functie de komende tijd gaat veranderen. Dat is een iets lager percentage dan vorig jaar (74%) en blijft daarmee beduidend hoger ten opzichte van 2017 (60%). *Verandering in de uitvoering van taken* (66%) is de meest genoemde reden, gevolgd door *Uitbreiding van het HR-takenpakket* (figuur 4).

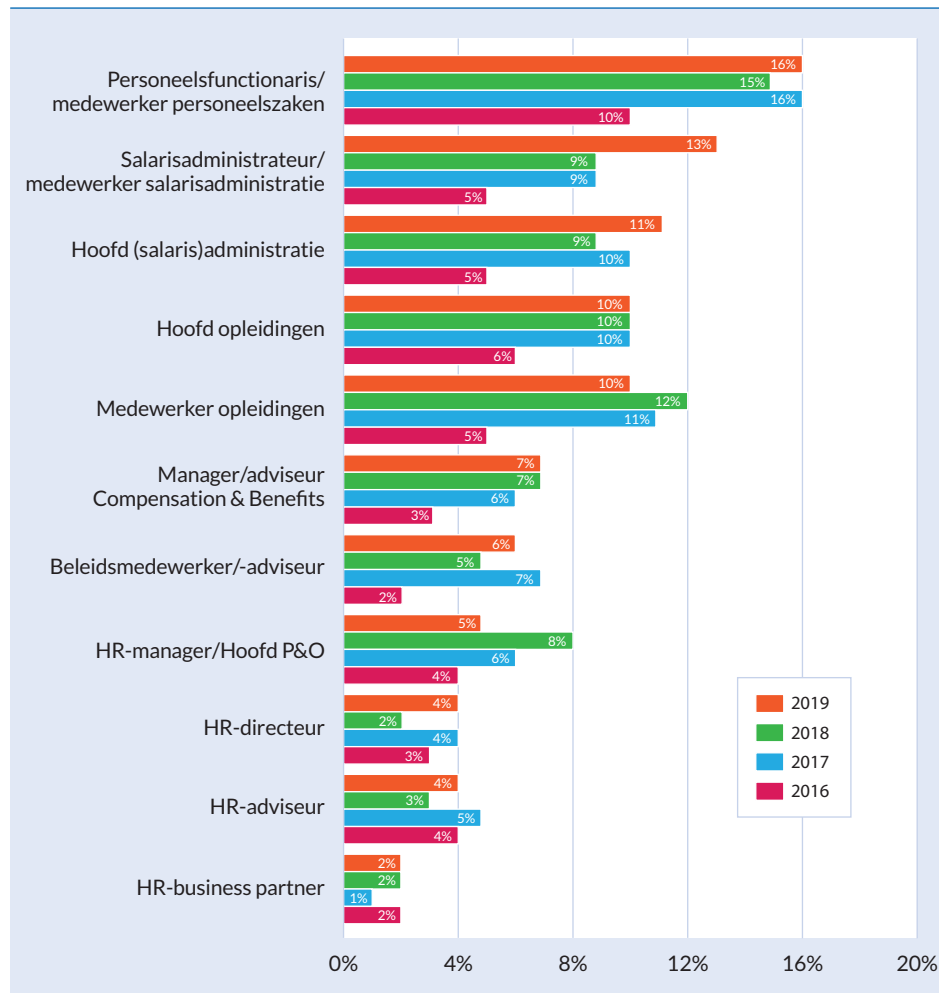
Daarnaast verwacht 35% van de respondenten een *Toename van de algemene managementtaken*, maar beduidend minder dan vorig jaar (60%). De rem op het *Uitbreiden van het HR-takenpakket* is er weer afgehaald; vorig jaar nog 26% nu 46%.

Dit jaar hebben we twee nieuwe keuzes toegevoegd die beide verband houden met digitalisering en/of robotisering. Ondanks dat een op de drie respondenten verwacht dat zijn takenpakket verandert als gevolg van digitalisering/robotisering, is er niemand die bang is dat zijn baan verdwijnt.

Het zijn vooral de Salarisadministrateur/medewerker salarisadministratie, Personeelsfunctionaris/medewerker personeelszaken en het Hoofd van de Salarisadministratie die wel veranderingen van het takenpakket zien als gevolg van digitalisering/robotisering.



Figuur 4. De oorzaken voor het veranderen van HR-functies. (2019 versus 2018 en 2017)



Figuur 6. HR-functies waarvan de respondenten verwachten dat deze verdwijnen in de komende jaren

Net als voorgaande jaren hebben we de respondenten gevraagd welke HR-functies volgens hen zullen verdwijnen in de komende drie jaar (figuur 6). De trend van automatisering/digitalisering zet door en dit heeft vooral gevolgen voor functies met veel administratieve taken.

Een vergelijking van de antwoorden met de voorgaande drie jaren levert een interessante conclusie op: respondenten zijn van mening dat met name administratieve functies over drie jaar verdwijnen. Het toekomstbeeld voor de Personeelsfunctionaris/medewerker personeelszaken is redelijk stabiel (16%), de sterkste toename zien we voor de Salarisadministrateur/medewerker salarisadministratie (nu 13% en in 2016 5%).

Figuur 6 laat per functie zien welke HR-functies de komende drie jaar zullen verdwijnen volgens de respondenten. Koploper is de personeelsfunctionaris/medewerker personeelszaken (16%) gevolgd door de Salarisadministrateur/medewerker salarisadministratie met 13%.

Arbeidsmobiliteit

De arbeidsmarkt wordt krappere, dat zien we later ook terug als we ingaan op de zorgen van de HR-professionals. Een groeiend aantal respondenten geeft aan regelmatig of vaak moeite te hebben met het invullen van vacatures. Hoewel het invullen van HR-vacatures ten opzichte van functies in andere functiefamilies nog steeds relatief weinig proble-

men oplevert, geeft dit jaar 17% van de respondenten aan moeite te hebben met het vervullen van HR-functies. Dat is een significante stijging ten opzichte van de 13% in 2018. Daarmee is de functiefamilie *HR* de op een na grootste stijger met 13%. De grootste stijger is *Productie/operations* met 15%.

	2019	2018	Vershil	Relatief
Productie/operations	61%	53%	8%	15%
Techniek en onderhoud	60%	57%	3%	5%
ICT	58%	54%	4%	7%
Verkoop	40%	39%	1%	3%
Inkoop & logistiek	31%	28%	3%	11%
Onderzoek & kwaliteit	30%	27%	3%	11%
Financiële zaken	24%	27%	-3%	-11%
Marketing en communicatie	22%	22%	0%	0%
Ondersteuning	19%	17%	2%	12%
Juridische zaken	18%	18%	0%	0%
HR	17%	15%	2%	13%
Bestuur & directie	14%	22%	-8%	-36%

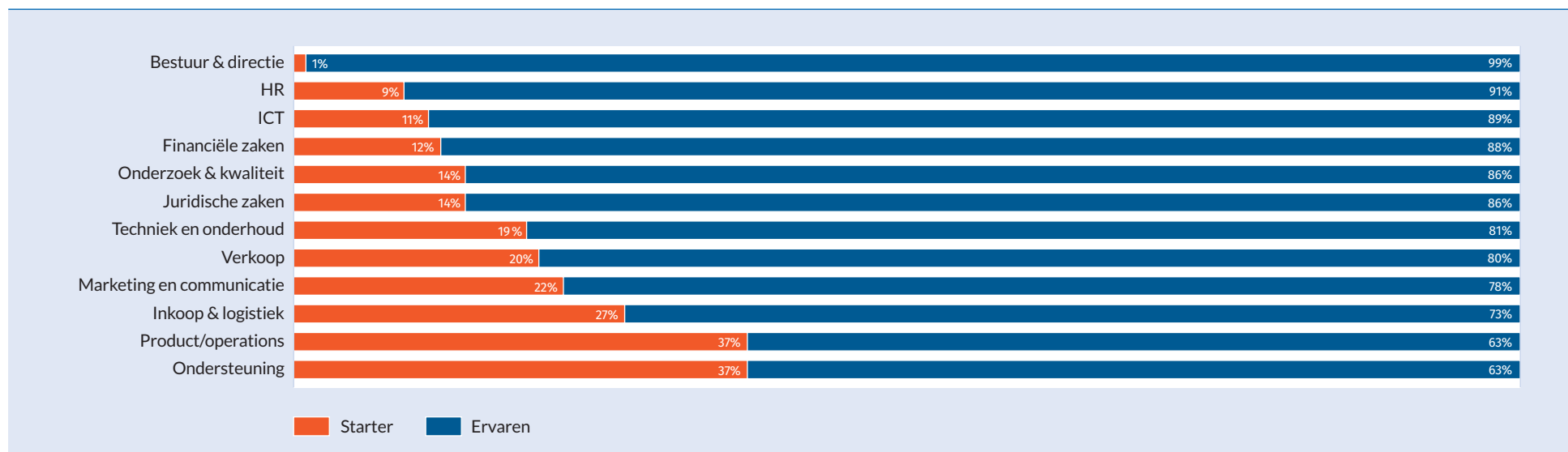
Figuur 7. Problemen bij werving & selectie per functiefamilie

Figuur 7 geeft een overzicht van moeilijk in te vullen functies uitgesplitst naar functiefamilie.

Figuur 8 geeft een overzicht van moeilijk in te vullen functies verdeeld naar het opleidingsniveau binnen de functiefamilie. Binnen HR ligt de nadruk op hbo-niveau.

	LBO	MBO	HBO	WO
Productie/operations	18%	54%	24%	4%
Techniek en onderhoud	4%	64%	29%	3%
ICT	0%	11%	78%	11%
Verkoop	1%	29%	64%	6%
Inkoop & logistiek	10%	41%	44%	5%
Onderzoek & kwaliteit	1%	9%	60%	29%
Financiële zaken	1%	11%	60%	29%
Marketing en communicatie	0%	2%	87%	11%
Ondersteuning	7%	60%	33%	0%
Juridische zaken	0%	0%	29%	71%
HR	0%	2%	86%	11%
Bestuur & directie	0%	0%	17%	83%

Figuur 8. Problemen bij werving & selectie per functiefamilie/opleidingsniveau



Figuur 9. Problemen bij werving & selectie per functiefamilie/ervaringsniveau

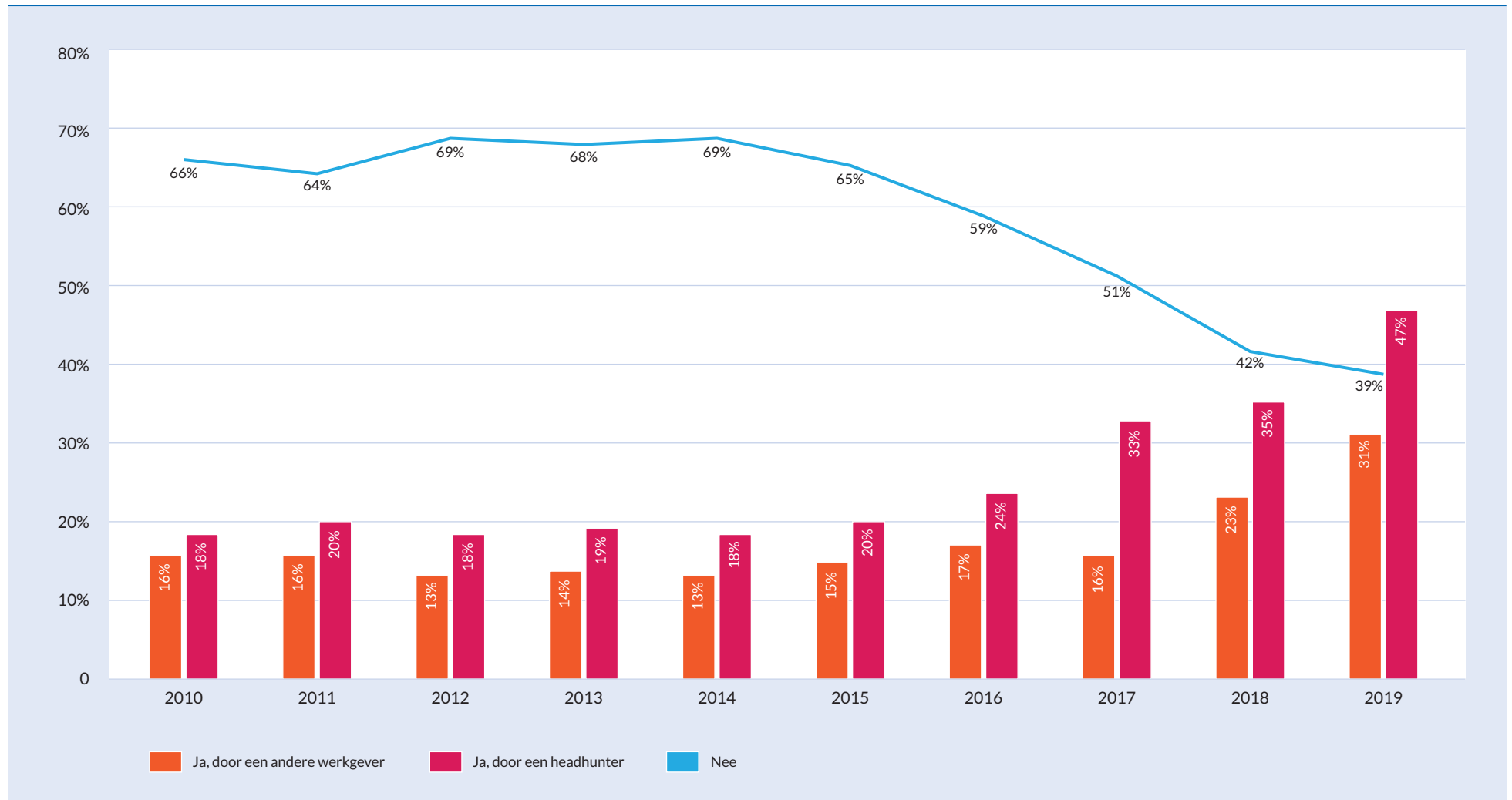
Figuur 9 geeft een overzicht van moeilijk vervulbare functies verdeeld naar het ervaringsniveau binnen de functiefamilie. Ook binnen HR ligt het knelpunt vooral bij het vinden van medewerkers met ervaring (91%).

Job hoppen

In de krappere wordende arbeidsmarkt geven steeds meer HR-professionals aan dat ze het afgelopen jaar zijn benaderd door andere werkgevers of door headhunters. Ten opzichte van 2010 is de situatie omgekeerd (2010:

34% en 2019: 61%). De meeste worden door headhunters benaderd en meer dan in het jaar daarvoor (47% in 2019 en 35% in 2018). Ook het percentage respondenten dat werd benaderd door een andere werkgever is fors gestegen (31% in 2019 en 23% in 2018).

Figuur 10 op de volgende pagina laat zien dat de trend van een krappere wordende arbeidsmarkt in de HR-wereld zich doorzet en dat nu ruim zestig procent van de respondenten is benaderd om ergens anders te werken.



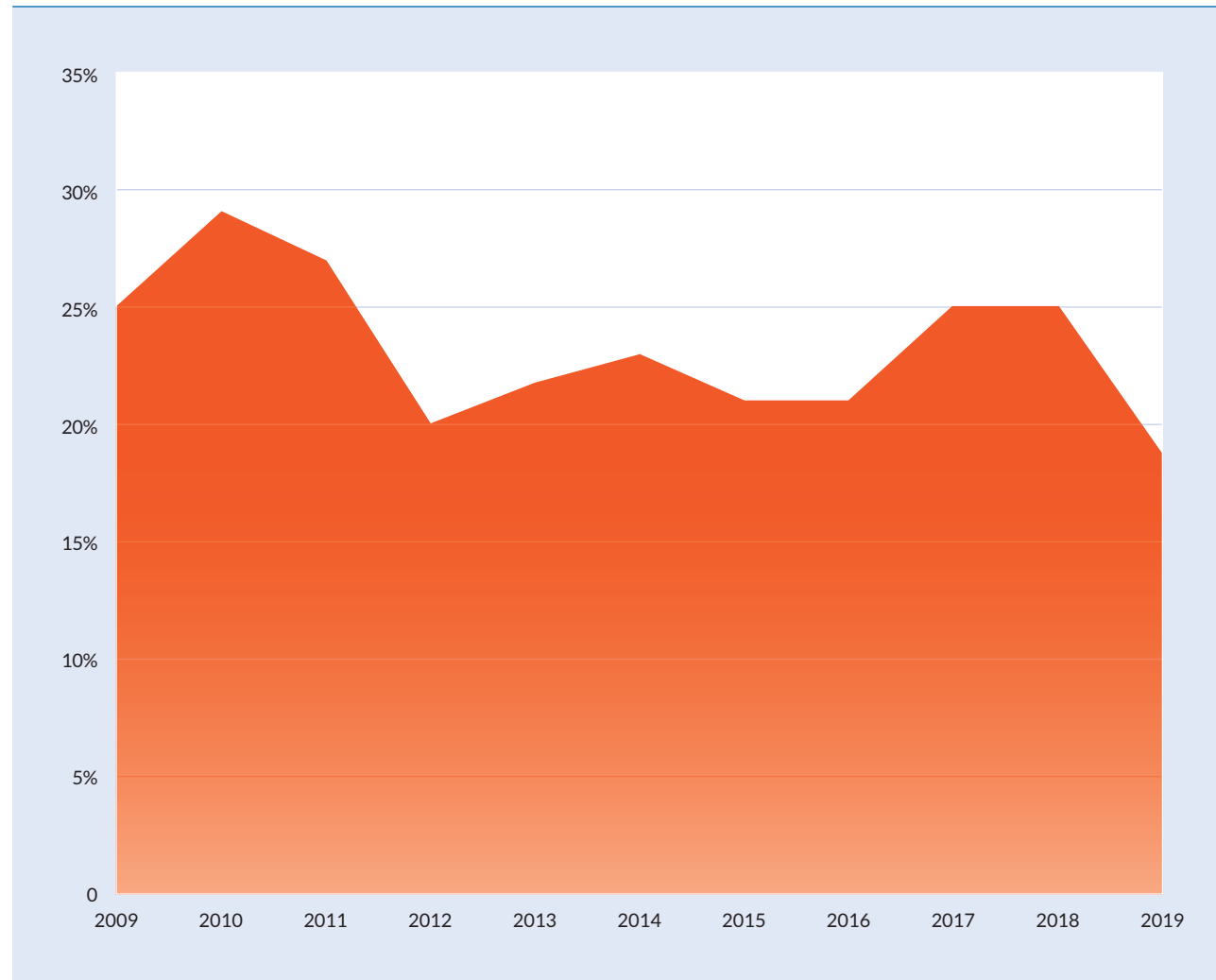
Figuur 10. Respondenten die benaderd zijn door andere werkgevers of headhunters

Veranderen van baan

In 2019 is het percentage respondenten dat op zoek is naar een andere baan gedaald van 25% in 2018 naar 18% in 2019. Een score onder de 20% hebben we sinds de start van dit jaarlijkse onderzoek in 2009 niet eerder gezien (figuur 11). Veruit het grootste deel van deze groep (16%) is op zoek naar een functie bij een andere werkgever. We zagen al eerder (figuur 3) dat 33% van de respondenten de afgelopen twee jaar promotie heeft gemaakt. Dit zal de behoefte aan verandering van baan ook getemperd hebben.

Van de respondenten die aangaven op zoek te zijn naar een baan bij een andere werkgever, heeft 64% daadwerkelijk actief gezocht. In de voorgaande paragraaf zagen we dat 61% van de respondenten benaderd wordt om elders te werken.

Relatief gezien worden dus drie keer zoveel HR-professionals benaderd dan er op zoek zijn naar een andere baan.



Figuur 11. Voornemen om van baan te veranderen

Misschien draagt dit er ook wel toe bij dat ruim 42% van de respondenten aangeeft dat de eigen positie op de arbeidsmarkt is verbeterd. Vorig jaar was dat nog 40%. De toegenomen arbeidsmarktkrapte is de belangrijkste reden voor de gevoelde verbetering, maar ook de toename van ervaring en het verwerven van nieuwe kennis dragen daartoe bij.

Overigens is 10% van de respondenten van mening dat de eigen arbeidsmarktpositie is verslechterd, met name als gevolg van de leeftijdstoename en verdergaande digitalisering. 10% is negatief over de verwachting van de eigen inzetbaarheid met het oog op het langer doorwerken als gevolg van het opschuiven van de AOW-leeftijd. Deze percentages zijn gelijk aan 2018. Van de respondenten is het grootste (47%) neutraal.

Ontwikkeling

Van de respondenten heeft 63% een afgeronde hbo-opleiding en 24% een opleiding op wo/academisch niveau. Slechts 8% heeft als hoogst genoten opleiding een mbo-opleiding.

Het percentage HR-professionals dat het afgelopen jaar heeft deelgenomen aan een training of cursus is weer iets gestegen ten opzichte van vorig jaar (65%, ten opzichte van 61% in 2018). Dit percentage is al jaren relatief stabiel.

Nog steeds is het bijspijkeren van specifieke HR-kennis populair. De categorieën die verder vaak voorkomen zijn *Overige vakkennis* (salaris technisch, functiewaardering en verandermanagement) en *Management vaardigheden* (figuur 12). In 2017 hebben we HR-analytics aan het overzicht toegevoegd in de verwachting dat dit onderwerp de komende jaren steeds actueler zal gaan worden, dat zien we in de cijfers over 2019 niet terug.

	2019	2018	verschil	relatief
HR vakgebied	49%	53%	-4%	-8%
Overige vakkennis, namelijk:	16%	19%	-3%	-14%
Juridische kennis	8%	5%	3%	52%
Management vaardigheden	7%	7%	0%	-1%
HR analytics	6%	4%	2%	53%
Overige competenties, namelijk:	6%	6%	0%	-2%
Bedrijfskundige kennis	5%	4%	1%	35%
Financiële kennis	3%	2%	1%	55%

Figuur 12. Onderwerp van de gevolgte opleiding, training of cursus

HOOFDSTUK 2

Zorgen en werktevredenheid van de HR-professional in loondienst

Al een aantal jaar vragen we HR-professionals waar zij zich zorgen over maken. We hebben dit jaar de categorieën enigszins aangepast aan de actualiteit, dat maakt de vergelijking met voorgaande jaren wel wat lastiger (figuur 13).

De respondenten zijn minder positief over de economische omstandigheden. Waar vorig jaar nog maar 29% van de respondenten zich enigszins of veel zorgen maakten over de economie, is dat nu gestegen naar 41%. Het aantal respondenten dat zich (enigszins) zorgen maakt over het te besteden budget en de gevolgen daarvan op de te behalen doelen blijft ook in 2019 met 49% de grootste kopzorg. De zorg om bij te moeten blijven met professionele kennis en competenties stabiliseert zich al jaren rond de 43%.

Maakt zich (enigszins) zorgen over...	2019	2018	2017	2016	2015
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	49%	48%	57%	45%	52%
Kwetsbaarheid privacy en dataveiligheid in de organisatie.	48%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Bijblijven met professionele kennis en competenties	43%	43%	44%	40%	35%
Economische omstandigheden	41%	29%	42%	57%	63%
Afname van vraag naar producten/diensten die uw bedrijf levert	27%	31%	35%	41%	46%
Bezuinigingen op arbeidsvoorwaarden	27%	21%	31%	30%	40%
Aanpassing werkwijzen als gevolg van digitalisering/robotisering.	22%	13%	16%	23%	20%
Reorganisatie c.q. ontslag	20%	25%	30%	33%	39%
Bevriezing salaris	19%	15%	22%	20%	32%
Uw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge collega's	14%	18%	22%	17%	18%
Outsourcing van uw werkzaamheden naar externe partij	11%	13%	14%	17%	18%
Verdwijnen baan als gevolg van digitalisering/robotisering.	6%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Figuur 13. Zorgen van medewerkers in loondienst

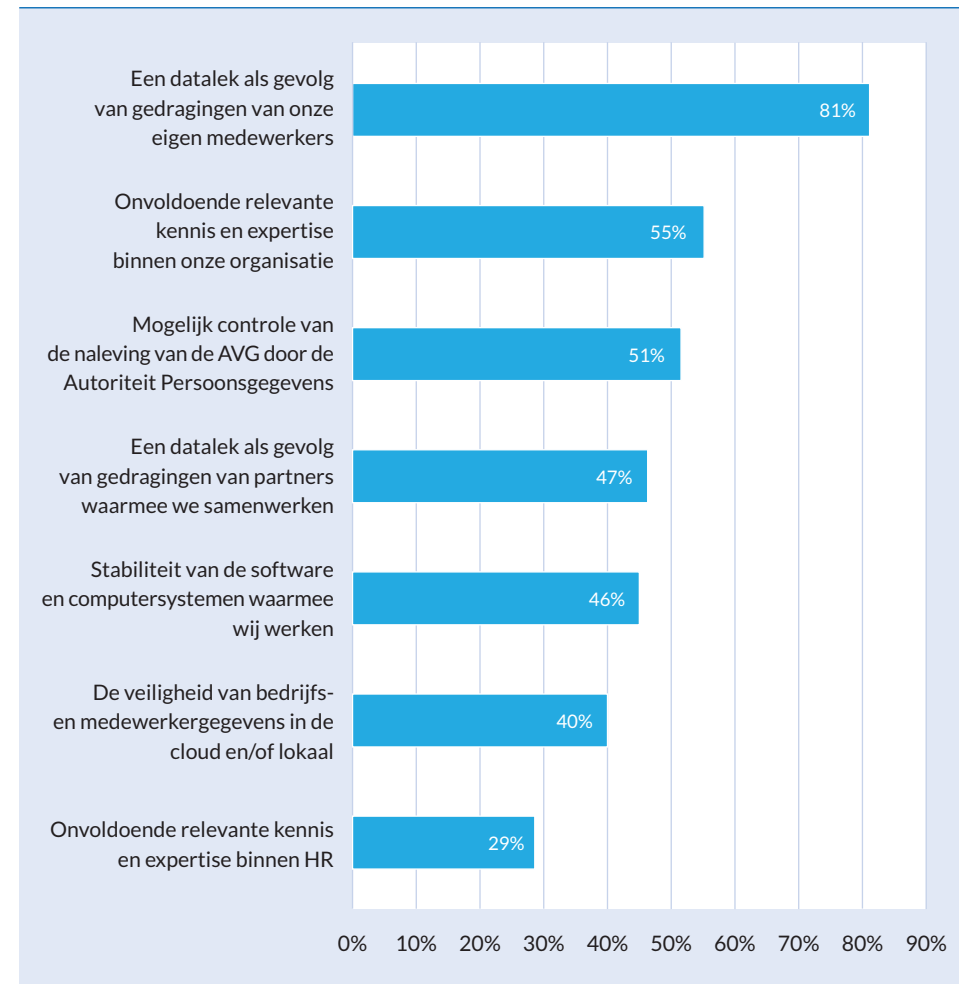
Hoewel HR-professionals zich meer bewust lijken te zijn van de impact van digitalisering op het eigen vakgebied en/of functie zoals we in figuur 4 zagen, is het opvallend dat de zorgen over de *Aanpassing van werkwijzen als gevolg van digitalisering/robotisering* maar rond de 22% scoort. Dat is een opvallende tegenstelling.

Dit jaar hebben we ook expliciet de zorg omtrent het *Verdwijnen van de eigen baan als gevolg van digitalisering/robotisering* uitgevraagd; dit geldt voor 6%. Deze score wijkt af van de antwoorden die we eerder (figuur 4) zagen op de vraag naar de oorzaken voor het veranderen van HR-functies. Kennelijk ziet men de bedreiging van de eigen baan vooral op de wat langere termijn.

Privacy en dataveiligheid

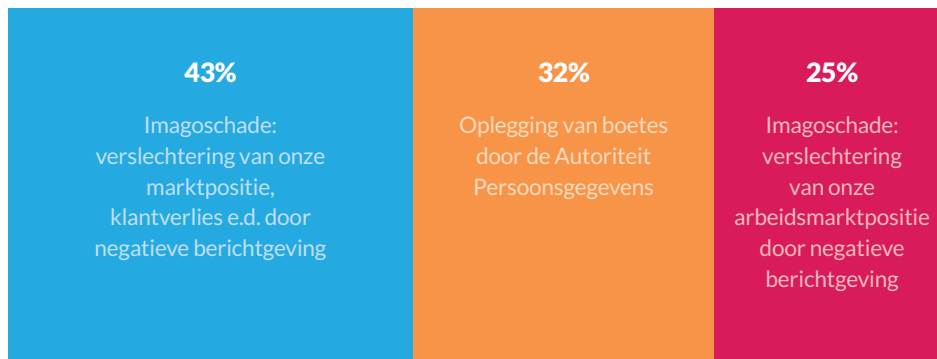
Een jaar na het van kracht worden van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) geeft bijna de helft van de respondenten aan zich niet zorgenvrij te voelen (48%)

Uit ons verdiepend onderzoek bleek dat de respondenten zich vooral zorgen maken over het ontstaan van een datalek als gevolg van gedragingen van de eigen medewerkers (81%). 55% maakt zich zorgen of er binnen de eigen organisatie voldoende relevante kennis en expertise aanwezig is en 51% maakt zich druk voor een mogelijke controle op de naleving van de AVG door de Autoriteit Persoonsgegevens, figuur 14.



Figuur 14. Zorgaspecten omtrent privacy en databeveiliging (meerdere antwoorden mogelijk)

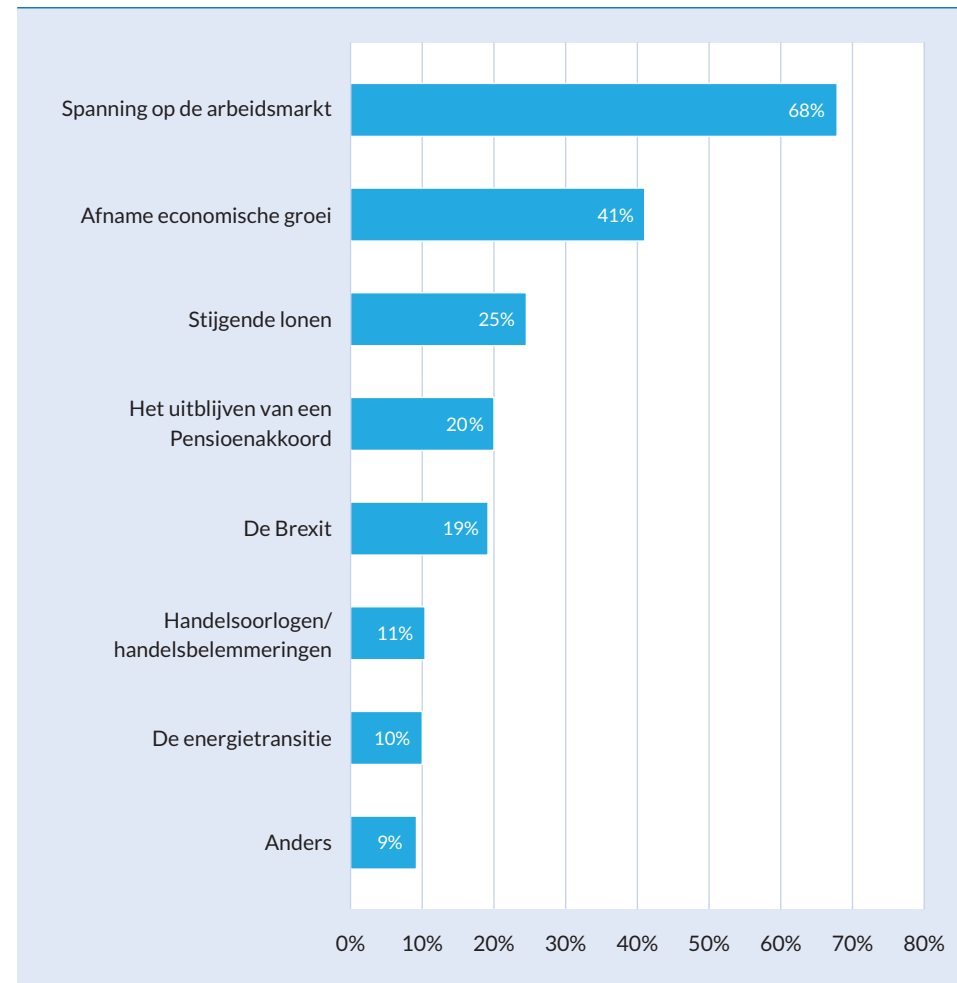
De respondenten zijn vooral bezorgd voor de schade die het niet op orde hebben van de AVG met zich meebrengt, zoals mogelijke imagoschade richting klanten (43%), en arbeidsmarkt (25%), figuur 15. Ook de boete die de Autoriteit Persoonsgegevens kan opleggen speelt een grote rol (32%).



Figuur 15. Mogelijke negatieve effecten problemen rondom Privacy en dataveiligheid

Economische omstandigheden

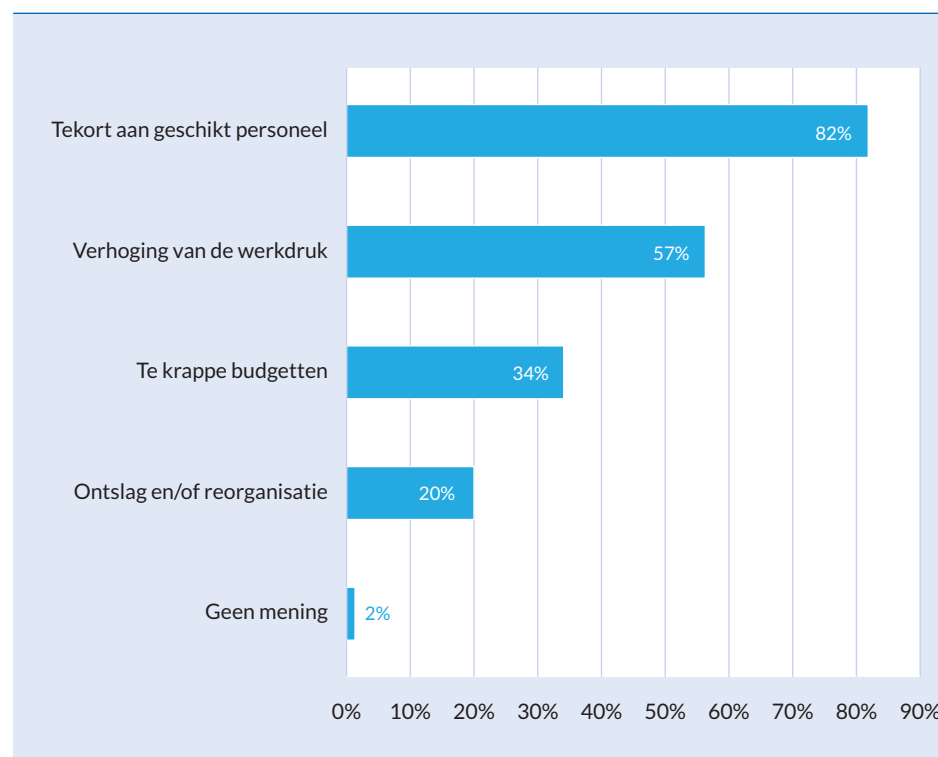
Een ander thema uit het verdiepend onderzoek was de zorgen over de economische omstandigheden. De spanning op de arbeidsmarkt is met 68% een dominante factor, maar we zien ook een afname van de economische groei hoog scoren, mede veroorzaakt door de Brexit en een mogelijke handelsoorlog. Inmiddels is er een pensioenakkoord, maar op het moment van het uitvoeren van de enquête was die met 20% een reden tot zorg.



Figuur 16. Economische omstandigheden die aanleiding vormen tot zorgen (multi-select)



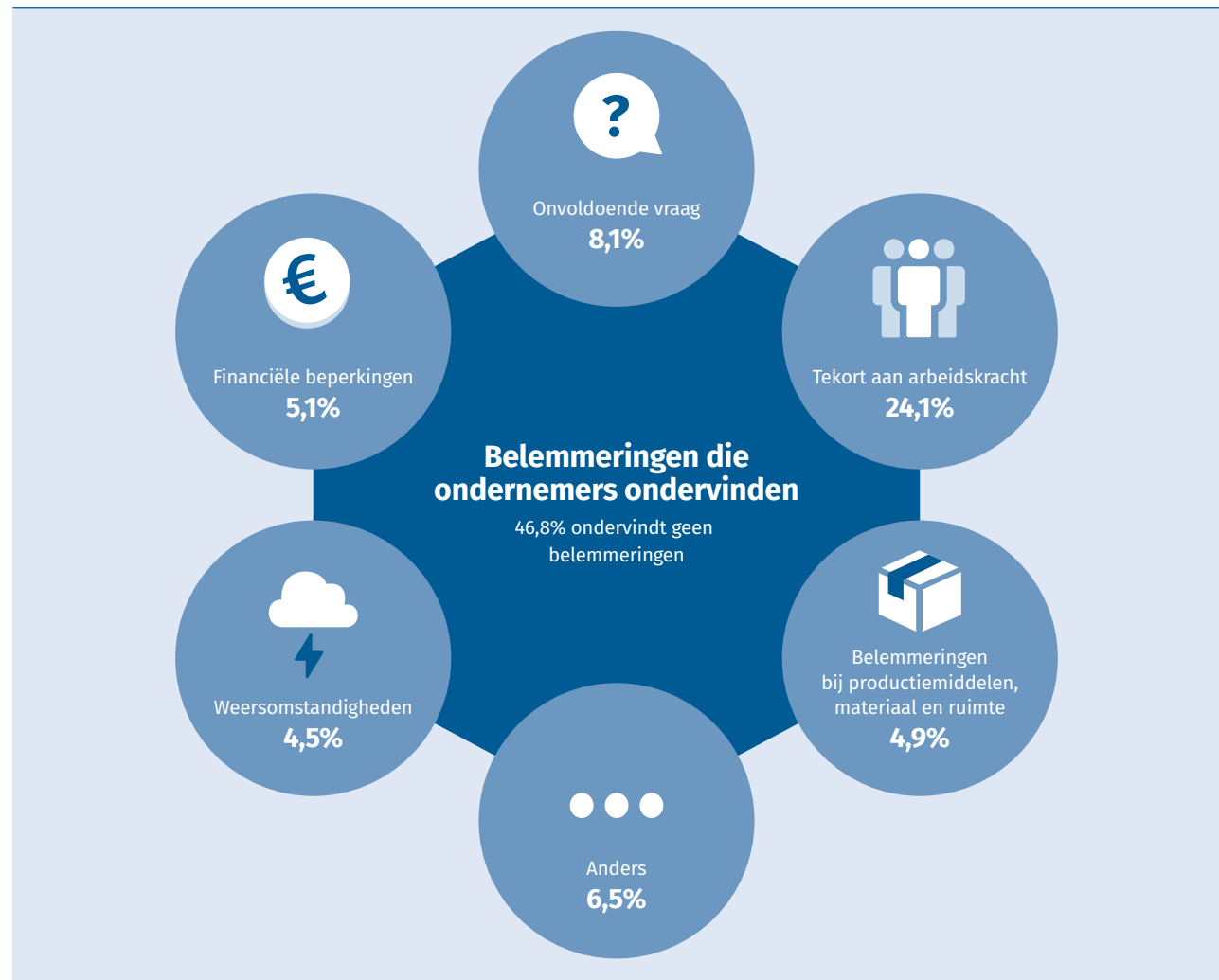
Gevraagd naar de gevolgen van de economische omstandigheden waar men zich zorgen overmaakt, voert het gemis aan voldoende medewerkers de boventoon. Een tekort aan geschikt personeel (82%) is de belangrijkste reden tot zorg, gevolgd door een verhoging van de werkdruk (57%), zie figuur 17.



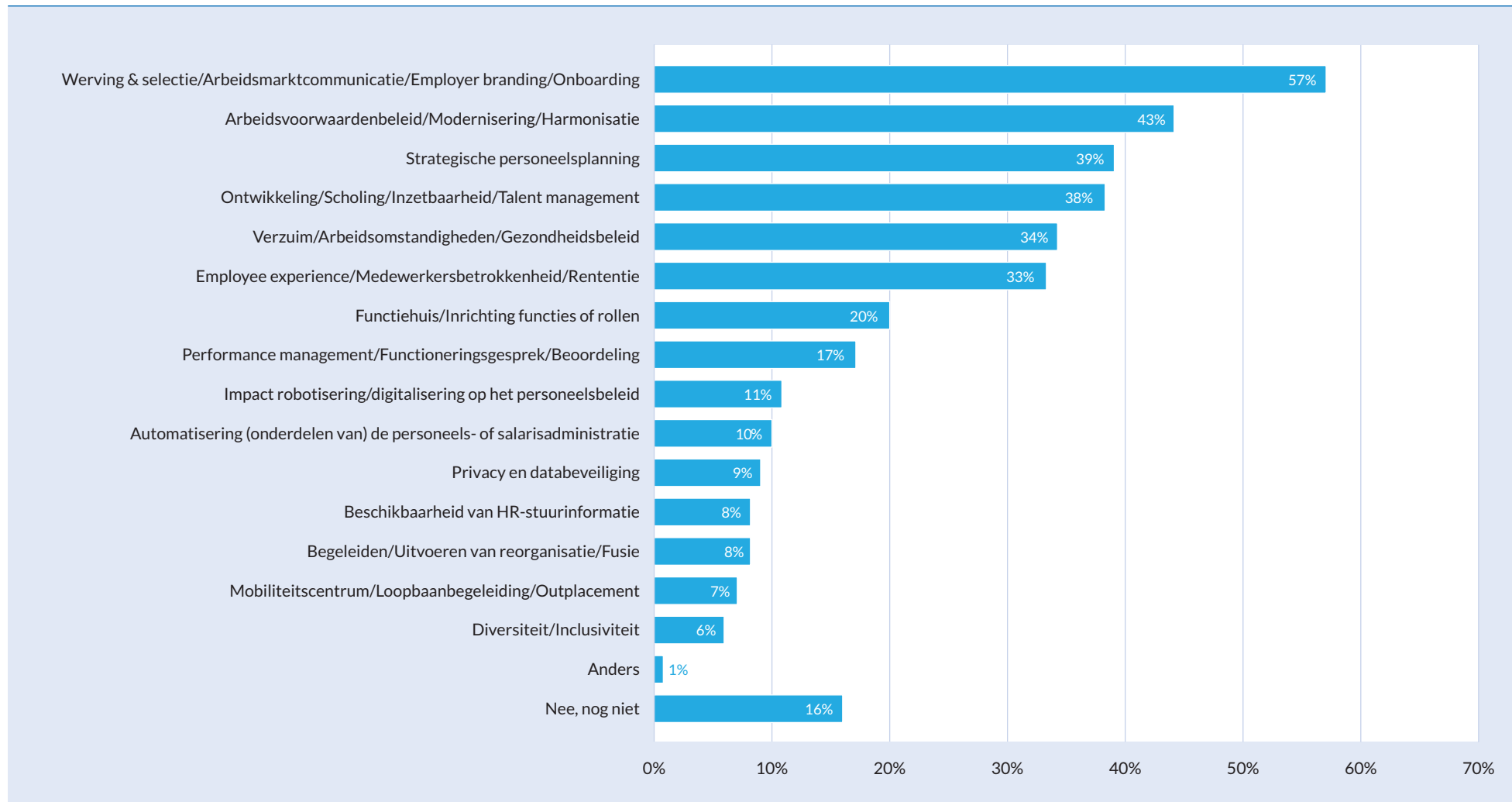
Figuur 17. Gevreesde gevolgen economische omstandigheden (multi-select)

Uit de Conjuncturenquête Nederland (COEN) blijkt dat bij 24% van de organisaties het uitoefenen van de bedrijfsactiviteiten momenteel wordt belemmerd door een tekort aan arbeidskrachten (figuur 18). Sinds de start van de waarneming in 2008 werden er niet eerder zoveel bedrijven gehinderd door personeelstekort.

Als we navraag doen naar de relatie tussen het feit dat men zich zorgen maakt over de economische omstandigheden en de prioritering van de HR beleidsthema's (zie HR-Trends 2019-2020 pag. 12) zien we dat sterkste verbinding ligt met de beleidsthema's *Werving & Selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding* (57%) en *Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie* (43%) - zie figuur 19 op de volgende pagina.



Figuur 18. Belemmering door tekort aan arbeidskrachten (bron: Conjuncturenquête Nederland (COEN))

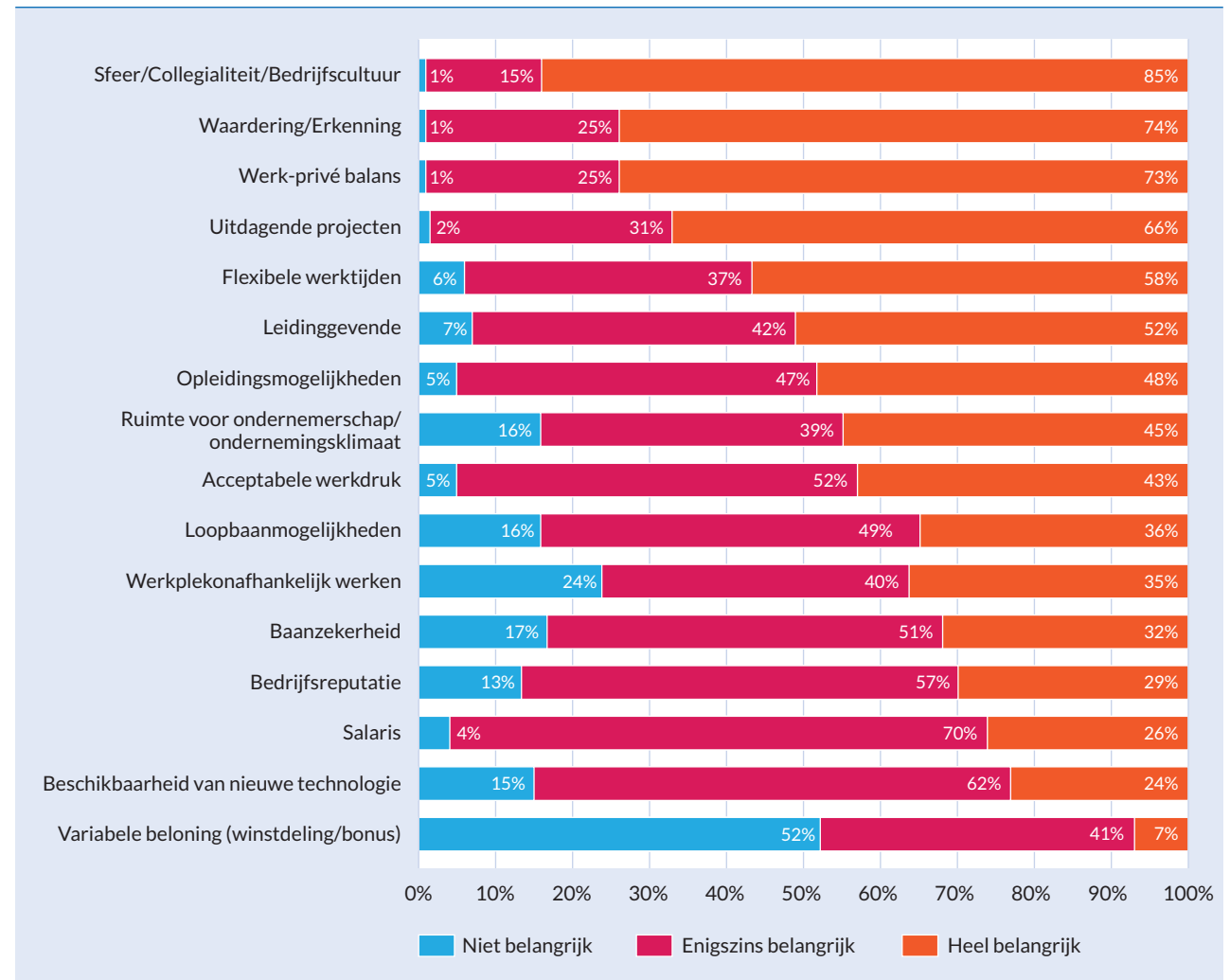


Figuur 19. Impact zorgen op HR beleidsthema's (multi-select)

Werktevredenheid

De top drie drijvers voor werktevredenheid blijven gelijk ten opzichte van de voorgaande jaren. Opnieuw geven HR-professionals aan het meeste belang te hechten aan een goede werksfeer en collegialiteit. Ook het krijgen van *waardering en erkenning* en het houden van een *goede balans tussen privé en werk* zijn zeer belangrijk voor de werktevredenheid.

Zoals uit eerdere edities van dit onderzoek is gebleken, is de hoogte van het salaris of de variabele beloning zeker niet de belangrijkste drijver van werkgeluk (figuur 20); variabele beloning scoort niet alleen het laagste als 'heel belangrijk' met 7% scoort het ook met afstand het hoogste 'niet belangrijk'.



Figuur 20. Wat is bepalend voor uw tevredenheid in uw werk?

HOOFDSTUK 3

Beloning van de HR-professional in loondienst

De arbeidsmarkt is dit jaar wederom krappere geworden, dat geldt ook voor HR-functies. We hebben al gezien dat meer HR-professionals zijn benaderd om elders te werken, door een andere werkgever of door een headhunter (figuur 10). Uit de zorgen van HR-professionals maken we op dat de arbeidsmarkt krappere is. Het invullen van HR-vacatures ten opzichte van functies in andere functiefamilies levert relatief weinig problemen op. Toch zien we dat van buitenaf steeds meer aan de HR-professional wordt getrokken.

De economische groei bedroeg over 2018 2,8%. Over 2019 wordt door onze overheid een economische groei van 2,6% verwacht. Het afgelopen jaar zwol de discussie over het achterblijven van de lonen verder aan, door woordvoerders van de vakbonden en zelfs door de premier, die bedrijven in juni van dit jaar aanspoorde de lonen significant te verhogen.

Het goede nieuws voor professionals in het HR-veld is dat uit dit onderzoek weinig blijkt van het achterblijven van lonen op de economische groei. Het gemiddelde stijgingspercentage voor het vaste salaris komt dit jaar uit

op 3,0%, het hoogste percentage dat we in jaren hebben kunnen vermelden in het HR-Trendrapport. In het deel van het rapport dat volgt gaan we nader in op de hoogte van de beloningen van verschillende groepen HR-professionals, de opbouw van de beloning, beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen en beloning voor zelfstandige HR-professionals.

Beloning in 2019

Het vaste jaarsalaris van de HR-professionals is weergegeven in figuur 21. Het bedrag is gebaseerd op een fulltime dienstverband met een 40-urige werkweek, 12 x het maandsalaris (of 13 x het periodesalaris indien van toepassing), inclusief het vakantiegeld en andere gegarandeerde beloningscomponenten (zoals een eventuele dertiende maand).

De genoemde bedragen zijn exclusief variabele inkomenscomponenten zoals een bonus of winstdeling. Voor de marktconforme vergelijking zijn we uitgegaan van de mediaan (het 50^{ste} percentiel van de waarnemingen), dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor wordt het marktconforme niveau minder vertekend door uitschieters (extreem hoge of lage beloningen).

Naast het marktconforme niveau hebben we de bandbreedte vermeld waarbinnen de meeste waarnemingen vallen, namelijk binnen het 25^{ste} percentiel en het 75^{ste} percentiel. Dit betekent dat 50% van de waarnemingen binnen deze bandbreedte valt, 25% onder de P25 beloond wordt en 25% boven de P75 beloond wordt. Daar waar we in deze rapportage spreken over 'gemiddeld' ten aanzien van de beloningen wordt in feite verwezen naar de mediaan.

Uit het HR-Trendonderzoek blijkt dat het vast jaarsalaris voor de functie *HR-directeur* gemiddeld uitkomt op € 105.460, gevolgd door het salaris van de *HR-manager/Hoofd P&O* met een jaarbedrag van € 72.560. De beloning van de *Personeelsfunctionaris* en *HR-adviseur* schommelen tussen de € 50.000 en € 52.000.

Dat kan ermee te maken hebben dat deze functies sterk uiteen kunnen lopen qua zwaarte. Dat kan verschillen per organisatie. Met een gemiddeld jaarsalaris van € 41.330 is de *Medewerker personeelszaken* de minst betaalde functie.

De twee functies met het grootst aantal waarnemingen in het onderzoek zijn wederom de *HR-manager* en de *HR-adviseur*. Voor deze functies isten aanzien van het loon een splitsing naar verschillende sectoren gemaakt (figuur 22). Hoewel vorig jaar voor beide functies de hoogste belo-

Functies	Marktconform		
	vast jaarsalaris	P25	P75
HR-directeur	€ 105.460	€ 93.960	€ 130.000
HR-Manager/ Hoofd P&O	€ 72.560	€ 62.060	€ 84.910
HR-business partner	€ 62.100	€ 53.600	€ 72.140
personeelsfunctionaris	€ 50.410	€ 42.500	€ 60.430
HR-adviseur	€ 52.060	€ 44.060	€ 60.550
HR(business)analist	€ 56.890	€ 44.360	€ 66.960
Medewerker personeelszaken	€ 41.330	€ 36.940	€ 50.580
Manager/adviseur Compensation & Benefits	€ 80.350	€ 61.350	€ 115.050
Beleidsmedewerker/adviseur	€ 71.020	€ 57.430	€ 77.830
Hoofd (salaris)administratie	€ 58.100	€ 51.690	€ 67.880
Medewerker salarisadministratie	€ 47.860	€ 40.700	€ 51.330
Controller	€ 65.450	€ 54.560	€ 72.230
Financieel medewerker/ administratief	€ 49.460	€ 41.880	€ 57.620

Figuur 21. Beloning werknemer in 2019 (interval en marktconform), verdeeld naar functie

ning in de sector financiële dienstverlening te vinden was, zien we dit jaar een kleine verandering. HR-managers bij IT bedrijven krijgen gemiddeld genomen het hoogste salaris. Net als vorig jaar blijken de beloningen in de zorg relatief hoog te liggen voor de betreffende HR-functies ten opzichte van de andere sectoren.

	HR-Manager	HR-adviseur
Alle sectoren	€ 72.560	€ 52.060
Industrie	€ 75.610	€ 52.810
Groot- en detailhandel	€ 68.980	€ 57.460
Vervoer en opslag	€ 70.720	€ 49.260
Informatie en communicatie	€ 84.200	€ 53.790
Financiële instellingen	€ 80.220	€ 59.110
Specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering	€ 67.710	€ 47.990
Onderwijs	€ 71.650	€ 53.890
Gezondheids- en welzijnszorg	€ 82.400	€ 56.280
Cultuur, sport en recreatie	€ 68.800	€ 46.210

Figuur 22. Beloning HR-manager en HR-adviseur 2019 verdeeld naar sector.

Waardering van marktconformiteit

HR-professionals vinden vaker dat ze minder dan marktconform verdienen dan meer (figuur 23). Dit doet zich overigens voor bij meerdere beroepsgroepen. Statistisch gezien is dat natuurlijk per definitie onmogelijk. Ruim de helft van onze respondenten is van mening op een marktconform niveau beloond te worden.

Het percentage respondenten dat dit jaar aangeeft het gevoel te hebben meer dan marktconform beloond te worden neemt af ten opzichte van vorig jaar. Dit kan te maken hebben met het ervaren van een krappere arbeidsmarkt.

Respondenten in loondienst	2019	2018	2017
(Veel) minder dan marktconform	30%	28%	30%
Marktconform	58%	54%	55%
(Veel) meer dan marktconform	12%	18%	15%

Figuur 23. Ervaren marktconformiteit van het salaris

Basis voor vaststelling beloningsniveau

De meeste beloningen zijn vastgesteld overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling of (bedrijfs-)cao (59,6%), zie figuur 24. Het vaststellen van de beloning op basis van individuele afspraken is met 37,8% veel voorkomend. Een arbeidsmarkttoeslag boven een cao-bedrag komt in de huidige krappe arbeidsmarkt iets vaker voor, maar blijft met 2,5% ongebruikelijk.

Basis vaststelling beloningsniveau	% van de respondenten		
	2019	2018	2017
Vastgesteld op basis van een individuele afspraak	37,8%	37,1%	37,7%
Vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs) cao	35,4%	32,8%	33,8%
Overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling	24,2%	28,7%	27,2%
Een CAO-bedrag verhoogd met een arbeidsmarkttoeslag	2,5%	1,4%	1,3%

Figuur 24. Basis voor vaststelling beloningsniveau

Loonstijging 2018-2019

Van de respondenten die een loonsverhoging hebben ontvangen (69%) is het loon ten opzichte van het jaar daarvoor gestegen met gemiddeld 4,7%. Het percentage respondenten dat een groei in het salaris zag, verschilt niet veel van vorig jaar (66%). Dit percentage lag in voorgaande jaren een stuk lager (45% in 2017). Voor de totale groep respondenten komt de gemiddelde stijging uit op 3,0% (figuur 25). Deze stijging overtreft het percentage van 2018, dat op 2,3% lag en dat percentage was al fors hoger dan de stijging van 2017, die 1,5% bedroeg. Ook ligt de stijging van 3,0% boven de verwachting die respondenten vorig jaar aangaven. Toen rekenden de HR-professionals op een gemiddelde salarisgroei van 2,1%. De stijging van 3,0% ligt dicht tegen de ontwikkeling van de contractuele loonkosten in de cao's (2,8%).

Ontwikkeling beloning	% respondenten	Gem. daling/stijging
Gedaald	3,0%	-10,0%
Gelijk gebleven	28,0%	
Gestegen	69,0%	4,7%
Gemiddelde stijging		3,0%

Figuur 25. Loonontwikkeling 2018-2019

In de uitsplitsing (figuur 26) is af te lezen welke functies binnen het HR-vakgebied er het afgelopen jaar het meest op vooruit zijn gegaan. De respondenten met gemiddeld de hoogste salarisstijging zijn de *HR-(Business) analist*, *Manager/adviseur Compensation & Benefits* en de *HR-directeur*. Omdat niet iedere functiegroep voldoende respondenten bevat, zijn de uitkomsten niet geheel representatief. Ondanks dit gegeven liggen de uitkomsten wel in het verlengde van vorig jaar. Ook toen gold voor de functie *HR-directeur/ manager* een van de hoogste salarisstijgingen in relatieve (en absolute) zin.

In aanvulling op een splitsing naar functietitel is er ook een splitsing gemaakt naar sector (figuur 27). Hieruit blijkt dat de respondenten in de sector IT en Specialistische zakelijke dienstverlening relatief gezien de hoogste loonstijgingen hebben ontvangen. Over het geheel genomen valt op dat alle sectoren worden gekenmerkt door een relatief grote loonstijging.

Functie	Salarisstijging 2018-2019
HR-directeur	3,9%
HR-manager/Hoofd P&O	3,2%
HR-business partner	3,8%
Personeelsfunctionaris	2,1%
HR-adviseur	2,6%
HR (business) analist	5,5%
Medewerker personeelszaken	2,8%
Manager/adviseur Compensation & Benefits	4,1%
Beleidsmedewerker/ adviseur	1,4%
Hoofd (salaris)administratie	3,0%
Medewerker salarisadministratie	2,4%
Controller	3,3%
Financieel medewerker/ administratief	2,0%

Figuur 26. Loonontwikkeling 2019 per functie

Industrie	Salarisstijging 2018-2019
Industrie	3,2%
Groot- en detailhandel	3,0%
Vervoer en opslag	3,6%
Informatie en communicatie	4,4%
Financiële instellingen	3,1%
Specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering	4,0%
Onderwijs	2,8%
Gezondheids- en welzijnszorg	1,9%
Cultuur, sport en recreatie	2,4%

Figuur 27. Loonontwikkeling 2019 per sector

Verwachting salarisontwikkeling 2019-2020

Naast de feitelijke loonstijging is aan de respondenten ook gevraagd naar hun verwachting voor 2020. Hieruit blijkt dat voor het nieuwe jaar iets meer dan de helft van de respondenten op een salarisverhoging rekt. De hoogte van de verwachte loonstijging onder de groep die op een verhoging rekt is relatief fors, gemiddeld 3,9%. Voor de totale groep respondenten bedraagt de stijging 2,2%. Ter vergelijking, het CPB gaat voor 2020 uit van een gemiddelde stijging van 2,5% voor de lonen bij bedrijven volgens de cao's.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Daling	-	-
Gelijk blijven	40,5%	-
Stijging	59,5%	3,9%
Gemiddelde stijging		2,2%

Figuur 28. Verwachte loonontwikkeling 2019-2020

Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

Aan de respondenten is gevraagd of ze afgelopen jaaraanspraak konden maken op een bonus of winstuitkering (figuur 29). Dit jaar ligt het aantal HR-professionals dat aanspraak kan maken op een bonus flink lager ten opzichte van voorgaande jaren. Daarentegen ligt het percentage dat aanspraak kan maken op een winstuitkering iets hoger dan vorig jaar.

Bonussen kunnen zowel een individuele als collectieve grondslag hebben. Het lijkt erop dat er een lichte verschuiving plaatsvindt van te zien in de beloningssystematiek waarbij de nadruk voor een variabele beloning gebaseerd op collectieve grondslagen terrein wint op de variabele beloning gebaseerd op individuele grondslagen.

Ja	2018	2017	2016	2015
Bonus	31,2%	39,0%	35,9%	19,8%
Winstuitkering	19,6%	17,4%	17,4%	8,4%

Figuur 29. Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

De hoogte van de feitelijk uitgekeerde bonus is per functiegroep weergegeven in figuur 30. Ten opzichte van vorig jaar zijn er geen grote verschillen met uitzondering van de HR-businesspartner. De bonus voor deze functie schommelt over de jaren sterker dan die voor de andere functies.

Functie	Marktconforme uitgekeerde bonus 2018	Marktconforme uitgekeerde bonus 2017	Marktconforme uitgekeerde bonus 2016	Marktconforme uitgekeerde bonus 2015	Marktconforme uitgekeerde bonus 2014
HR-Directeur	€ 22.000	€ 20.000	€ 16.500	€ 23.300	€ 10.000
HR-manager/Hoofd P&O	€ 4.100	€ 5.000	€ 5.100	€ 10.000	€ 3.000
HR-businesspartner	€ 2.400	€ 6.000	€ 3.750	€ 6.900	€ 4.400
HR-Adviseur	€ 1.800	€ 1.500	€ 1.400	€ 4.300	€ 1.300
Personeelsfunctionaris	€ 2.000	€ 3.900	n.v.t.	€ 4.300	€ 1.300
Medewerker personeelszaken	€ 1.000	€ 950	€ 1.100	€ 4.000	€ 1.000

Figuur 30. Marktconforme bonussen, uitgesplitst naar functie

De hoogte van de winstuitkering ligt aanzienlijk lager dan de bedragen die voor bonussen worden uitgekeerd.

Functie	Marktconforme winstuitkering 2018	Marktconforme winstuitkering 2017	Marktconforme winstuitkering 2016	Marktconforme winstuitkering 2015	Marktconforme winstuitkering 2014
HR-manager/Hoofd P&O	€ 1.150	€ 600	€ 800	€ 1.300	€ 900
HR-Adviseur	€ 1.050	€ 300	€ 927	€ 1.000	€ 300

Figuur 31. Winstuitkering over de jaren 2014 t/m 2018, uitgesplitst naar functie

Het aantal vakantiedagen op basis van een full-time aanstelling komt gemiddeld uit op 25 voor het HR-vakgebied en sluit daarmee aan op de norm in Nederland. Het aantal vakantiedagen is al jarenlang gelijk.

	P25	P50	P75
Vakantiedagen	24	25	28

Figuur 32. Aantal verlofdagen in 2019



HOOFDSTUK 4

Beloningsverhoudingen tussen mannen en vrouwen

Binnen de HR-functies is een vergelijking gemaakt tussen de gemiddelde beloning van mannen en vrouwen. De bedragen zijn gebaseerd op een fulltime dienstverband en vormen daarmee een gelijkwaardig uitgangspunt. Hoewel de functies zijn gegroepeerd op basis van de functietitel is het mogelijk dat de zwaarte van de afzonderlijke functies enigszins verschilt. Er zal dus een zekere variatie zijn in functiezwaarte binnen de categorieën. Dat is echter geen reden om ervan uit te gaan dat het verschil zodanig is dat de functie van de mannelijke collega's consequent zwaarder is en vormt daarmee geen aannemelijke verklaring voor de loonverschillen tussen mannen en vrouwen.

Net als op landelijk niveau(en zelfs wereldwijd)treffen we een beloningsverschil aan tussen mannen en vrouwen waarbij vrouwen aanzienlijk minder salaris ontvangen dan hun mannelijke collega's. Het CBS maakte in 2016 voor Nederland een ruwe schatting en kwam voor het gecorri-

geerde bedrag uit op -8% en -5% in respectievelijk het bedrijfsleven en de overheid. Uit het HR-Trendonderzoek van dit jaar vinden we met gemiddeld -11% overwegend nog sterkere loonverschillen binnen gelijke functies. Ten dele vinden we hiervoor een verklaring door de iets hogere gemiddelde leeftijd in de mannelijke populatie en een groter aantal jaren werkervaring.

Hoewel op basis van dit HR-Trendonderzoek (evenals het CBS onderzoek) niet vastgesteld kan worden of de gevonden loonverschillen een resultante zijn van seksdiscriminatie of legitieme oorzaken heeft, is het op zijn minst een zorgelijk signaal dat (nog steeds) volop aandacht verdient.

In de tabel 33 op de volgende pagina hebben we de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in kaart gebracht. Het jaarsalaris zoals weergegeven is inclusief bonus en of winstuitkering.

Functie	Man			Vrouw		
	Gem. totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Gem. jaren in huidige functie	Gem. totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Gem. jaren in huidige functie
HR-Directeur	€ 137.700	52	7	€ 120.000	49	5
HR-manager/Hoofd P&O	€ 85.700	50	8	€ 73.700	45	6
HR-business partner	€ 68.500	42	4	€ 61.800	39	4
HR-adviseur	€ 52.200	39	6	€ 54.300	40	5
Beleidsmedewerker/ adviseur	€ 72.900	49	5	€ 65.600	46	6
Hoofd (salaris)administratie	€ 60.400	49	11	€ 58.800	46	7
Medewerker salarisadministratie	€ 52.000	48	8	€ 44.100	43	7

Figuur 33. Totale beloning van vijf HR-functies in 2017, verdeeld naar geslacht, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie

Variabele beloning

Mannen maakten net als vorig jaar vaker aanspraak op een bonus dan vrouwen. Dit komt mede door de relatief grotere vertegenwoordiging van mannen in HR-functies waarbij het gebruikelijker is een bonus uit te keren, zoals bij HR-directeuren. Het verschil is ongeveer 9 procentpunten (37,5% om 28,2%) in het voordeel van mannen. Mannen blijken dit jaar ook vaker aanspraak te maken op een collectieve winstuitkering: 23% om 17,9% voor vrouwen.

Aanspraak op	Man	Vrouw
Bonus	37,5%	28,2%
Winstuitkering	23,0%	17,9%

Figuur 34. Variabele beloning 2018, verdeeld naar geslacht



Waardering van marktconformiteit

In de vorige paragraaf zagen we dat mannen voor de meeste functies gemiddeld een hogere beloning krijgen dan hun vrouwelijke collega's. Dit vertaalt zich echter amper in significante verschillen tussen mannen en vrouwen aangaande het gevoel van de marktconformiteit van het eigen salaris. Wel geeft een iets hoger percentage mannen aan het gevoel te hebben boven marktconform beloond te worden (14,9% t.o.v. 11,1% voor vrouwen).

	Man	Vrouw
(Veel) minder dan marktconform	29,8%	30,4%
Marktconform	55,3%	58,5%
(Veel) meer dan marktconform	14,9%	11,1%

Figuur 35. Ervaren marktconformiteit van het salaris, verdeeld naar geslacht

HOOFDSTUK 5

De HR-professional als ZZP'er

In het laatste segment van dit rapport gaan we nader in op de beloning en ervaringen van zelfstandige HR-professionals. De gemiddelde leeftijd deze groep respondenten is 50 jaar. Over het algemeen werken zij al langer dan 5 jaar in het HR-werkveld. Het gemiddelde totale jaarinkomen over 2018 voor deze groep is € 70.700 per jaar. Dat is hiermee fors hoger dan het gemiddelde jaarinkomen dat vorig jaar uit ons onderzoek kwam, dat bedroeg toen zo'n € 65.000 over 2017.

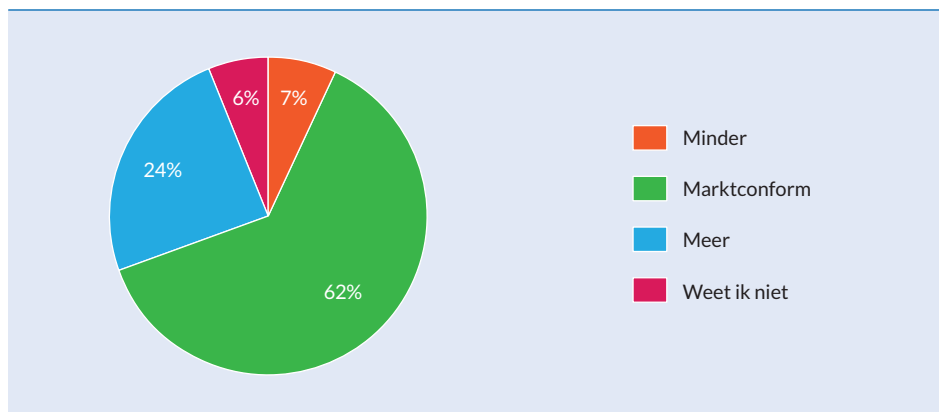
ZZP'ers zijn ook positief over 2019. Van de respondenten geeft 29% aan te verwachten in dit jaar een hoger inkomen te kunnen genereren dan in 2018. Slechts 12% van de ZZP'ers denkt het inkomen over 2018 niet te kunnen evenaren. Het zijn goede tijden voor de zelfstandige HR-professionals.

Beloning zelfstandigen

Het inkomen dat een zelfstandige professional kan genereren heeft uiteraard met twee variabelen te maken: het gemiddelde uurtarief dat hij/zij bij de opdrachtgever kan declareren en het gemiddeld aantal declareerbare uren. Het gemiddelde uurtarief van de zelfstandige HR-professional is

– in tegenstelling tot de HR-professionals in loondienst – ten opzichte van vorig jaar niet gestegen. Het gemiddelde uurtarief bedraagt € 97. De middelste waarneming (mediaan) is met € 90 iets lager. Dit is gelijk aan vorig jaar. Het gemiddeld aantal uur per week dat de zelfstandige respondenten konden declareren is ten opzichte van vorig jaar wel significant gestegen, van 24 naar 27 uur. Hierdoor ligt het gemiddelde salaris voor ZZP'ers dit jaar fors hoger dan vorig jaar.

Ook de ZZP'ers vroegen we naar hun inschatting van het eigen gegeneerde inkomen ten opzichte van hun collega's in de markt (figuur 37). Ook hier is de verdeling tussen het oordeel 'minder dan marktconform' en 'meer dan marktconform' scheef, maar anders dan bij HR-professionals in loondienst. Net als in eerdere edities van dit onderzoek blijken de ZZP'ers veel positiever over hun eigen relatieve inkomen ten opzichte van de markt dan hun collega's in loondienst. Slechts 7% geeft aan minder dan marktconform te verdienen. Daar staat tegenover dat 24% van de zelfstandigen denkt een meer dan marktconform salaris te verdienen. Dat is het dubbele van het percentage respondenten in loondienst.



Figuur 36. Mening zelfstandigen markconformiteit van de gerealiseerde beloning

Verwachting 2019

ZZP'ers zijn positief over 2019. Van de respondenten geeft 29% aan in dit jaar een hoger inkomen te genereren dan in 2018. Slechts 12% van de ZZP'ers denkt het inkomen over 2018 niet te kunnen evenaren. Uit de grafiek (figuur 38) blijkt wel dat de verwachting over vorig jaar nog positiever was. Toen dacht 37% van de zelfstandigen het inkomen van 2017 te overstijgen.

Zorgen

De zorgen over de ontwikkeling van de Nederlandse economie en de arbeidsmarkt zijn iets toegenomen. Dat zien we ook in iets mindere mate terug bij de ZZP'ers. Van de respondenten verwacht 19% dit jaar een afname van de vraag naar hun producten of diensten. Dat was vorig jaar slechts 13%.

Daarnaast zijn – net als vorig jaar – de eigen leeftijd en de ondervonden concurrentie van jonge(re) concurrenten de grootste zorg van de zelfstandigen. Van de ZZP'ers maakt 21% zich zorgen over veranderingen in werkwijzen als gevolg van digitalisering en robotisering. Dit is vergelijkbaar met het percentage respondenten in loondienst dat zich hier zorgen over maakt (22%). Respondenten konden drie categorieën kiezen uit de volgende lijst.

	2019	2018	2017	2016	2015
Uw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge concurrenten	36%	34%	22%	30%	23%
Bijblijven met professionele kennis en competenties	25%	23%	31%	13%	19%
Economische omstandigheden	19%	18%	22%	36%	35%
Afname van vraag naar producten en diensten die u levert	19%	13%	25%	16%	22%
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	19%	11%	13%	13%	13%
Verandering van werkwijzen als gevolg van digitalisering en robotisering	21%	nvt	nvt	nvt	nvt

Figuur 37. Waar maakt de zelfstandige HR-professional zich zorgen over?

Tevredenheid

Het mogen uitvoeren van uitdagende projecten, zo blijkt weer uit het onderzoek, is essentieel voor het ervaren van werkgeluk voor de zelfstandige HR-professional. Andere zaken die voor werkgeluk zorgen zijn met name het ervaren van ruimte voor ondernemerschap, het ervaren van waardering voor het geleverde werk en het flexibel inrichten van de eigen werktijden. Met name het flexibel inrichten van de eigen werktijden is ten opzichte van vorig jaar toegenomen van 31% naar 43%.

Ontwikkeling van de HR-ondernemer

HR-professionals tonen aan absoluut geen vaste werkgever nodig te hebben om zich te blijven ontwikkelen. Maar liefst 70% van de ondervraagde zelfstandigen gaf aan dit jaar minstens één cursus te hebben gevolgd. Dit is een toename ten opzichte van vorig jaar (64%). Van de gevolgde cursussen had 39% direct betrekking op het eigen HR-vakgebied.

De ondernemer in loondienst

Dit jaar gaf slechts 6% van de zelfstandigen aan liever in loondienst te werken. In tijden van een economische crisis is dit percentage doorgaans significant hoger.

	2019	2018	2017	2016
Uitdagende projecten	59%	69%	67%	61%
Ruimte voor ondernemerschap	45%	57%	65%	38%
Waardering/erkenning	35%	46%	38%	39%
Werk-privébalans	0%	35%	36%	36%
Flexibele werktijden	43%	31%	29%	29%
Werkplekafhankelijk werken	18%	12%	13%	13%
Acceptabele werkdruk	19%	10%	11%	13%
Opleidingsmogelijkheden	6%	2%	4%	5%
Beschikbaarheid van nieuwe technologie	8%	6%	2%	5%

Figuur 38. Welke aspecten zorgen voor werkgeluk van de ZZP'er

BIJLAGE A: KARAKTERISTIEKEN DEELNEMERS

Wat zijn de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2019-2020? De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we terug in de respons: 67% van de respondenten is vrouw. Onder de zelfstandigen zonder personeel ligt deze verhouding iets anders. Daar is 42% man. De mediaan leeftijd van de respondenten in loondienst ligt op 45 jaar. Onder de zzp'ers ligt de mediaan leeftijd wat hoger, op 52 jaar.

Profiel van de respondenten

Van de respondenten in loondienst werkt 94% bij een organisatie met een eigen HR-afdeling of HR-functie.

Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR-Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 25% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

Opleidingsniveau

De respondenten zijn overwegend hoog opgeleid, 63% heeft een hbo-diploma en 24% heeft een universitaire graad. Een klein deel, 8%, heeft een mbo-diploma.

Ervaring en functie

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en hebben gemiddeld zes jaar werkervaring in de huidige functie, de mediaan ligt op vier jaar. De respondenten hebben gemiddeld bij reeds drie verschillende werkgevers gewerkt in het HR-werkdomein. De meeste respondenten zijn werkzaam als manager HR of HR-adviseur.

Manager HR/Hoofd P&O	24%	Hoofd (salaris)administratie	4%
HR-adviseur	20%	Personeelsfunctionaris	4%
HR Business Partner	6%	Directeur HRM	3%
Medewerker personeelszaken	5%	Beleidsmedewerker/adviseur	3%
Medewerker salarisadministratie	4%	Overig	28%

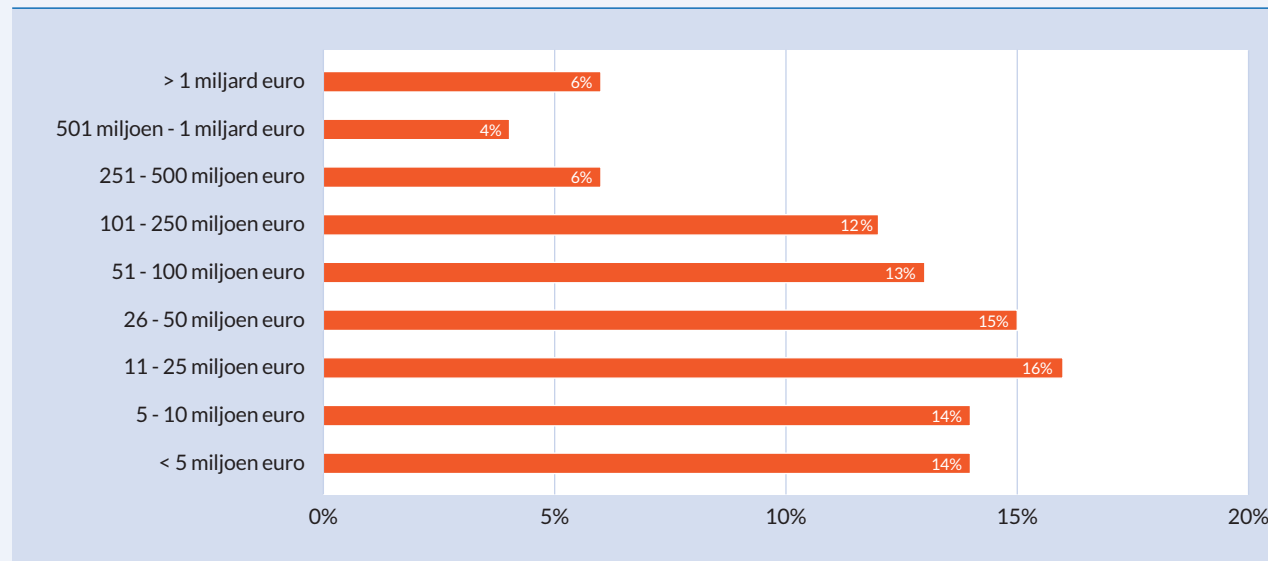
Figuur 39. Verdeling naar functietitel

Profiel van de organisatie

De meeste respondenten zijn werkzaam in de Gezondheids- en welzijnszorg (16%), gevolgd door de Overige diensfverlening (15%), Industrie (11%) en de Groot- en detailhandel (9%). Wanneer we een clustering maken op basis van de verschillende economische activiteiten blijkt dat de meeste respondenten werkzaam zijn in de Handel, transport en overige dienstverlening (32%), gevolgd door de Collectieve sector (27%), Industrie (18%), Kennisintensieve dienstverlening (17%) en de sector Openbaar bestuur en overheidsdiensten (6%).

Omzet

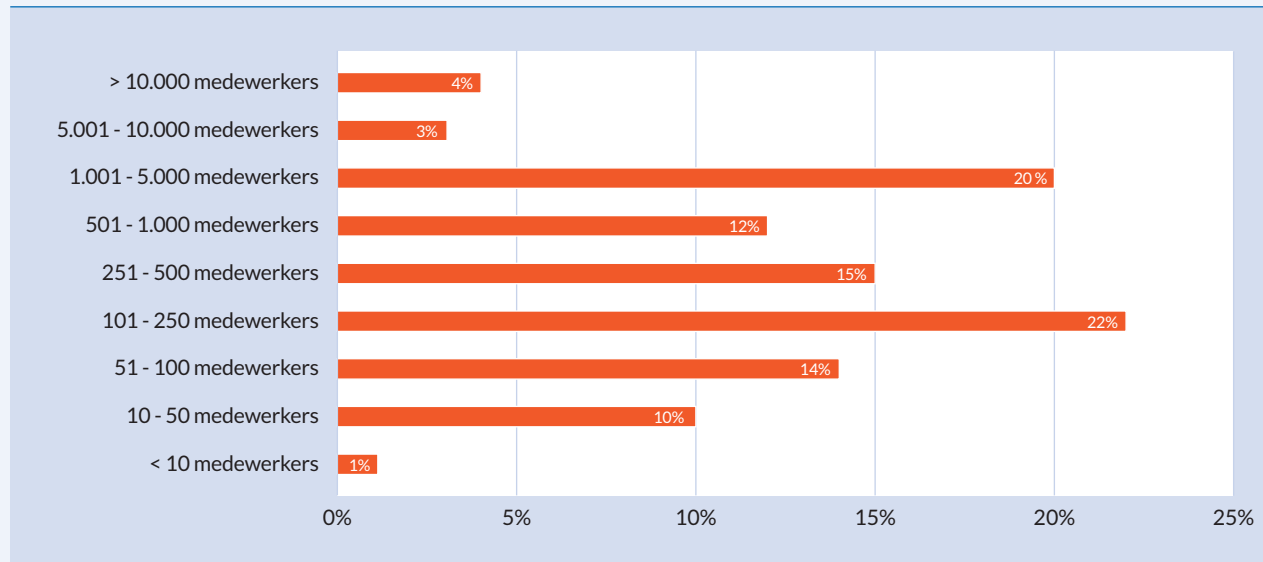
Slechts 14% van de respondenten werkt in een organisatie met een omzet minder dan 5 miljoen euro. Maar liefst 86% van de respondenten geeft aan in een organisatie te werken met een omzet van meer dan 5 miljoen, figuur 40.



Figuur 40. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie

Omvang organisatie

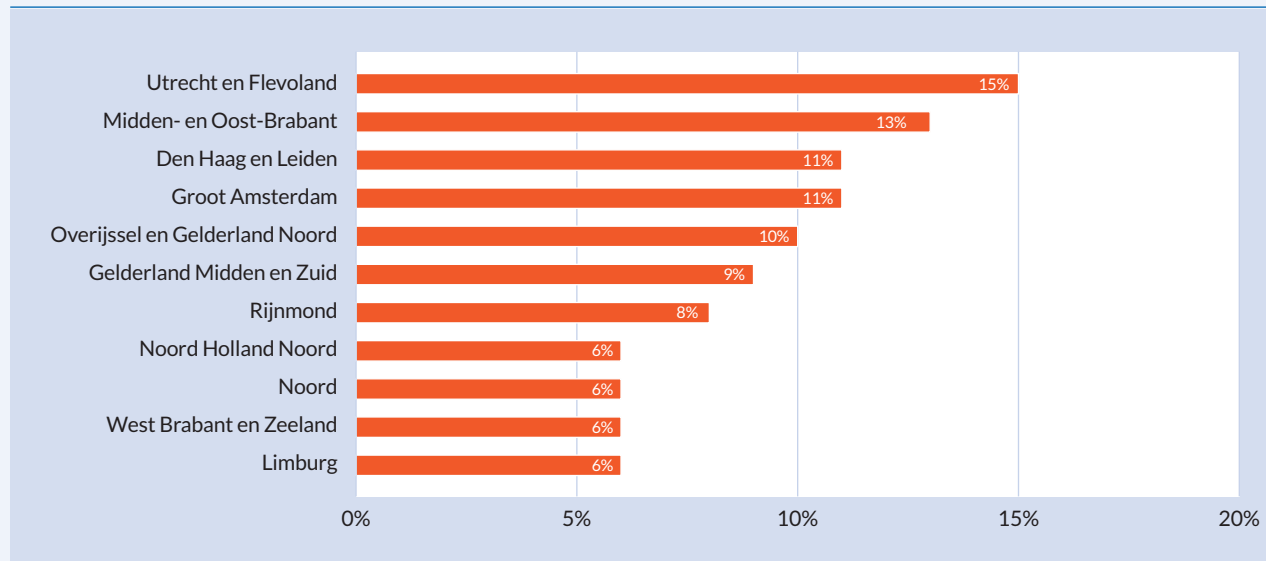
Van de respondenten werkt 27% in een organisatie met meer dan 1.000 medewerkers.



Figuur 41. Verdeling naar omvang van de organisatie

Regio

De meeste respondenten aan het onderzoek zijn werkzaam bij een organisatie die gevestigd is in de regio Utrecht en Flevoland.



Figuur 42. Verdeling naar regio van de organisatie

BIJLAGE B: AUTEURS

Hans van der Spek MMC RI (1961) studeerde Bedrijfseconomie aan de HEAO in Zwolle. Daarna de studie AMBI (Informatica) en de Masteropleiding Management Consultancy aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds 2009 is Hans als adviseur werkzaam bij Berenschot. Hij is gespecialiseerd in het meetbaar maken van de bijdrage van HRM aan het behalen van de organisatiestrategie, en advisering over de mogelijkheden om deze bijdrage te vergroten. Als manager van het Kenniscentrum HCM is hij betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en salarisonderzoeken. Verder is hij als freelance docent verbonden aan Avans+ en de Utrecht Business School.



Drs. Hella Sylva (1983) studeerde af in de Arbeids- en Organisationspsychologie waarna zij als promovenda aan de Amsterdam Business School werkzaam is geweest. In die functie heeft zij onderzoek gedaan en onderwijs gegeven in het HR-domein. Sinds 2012 is zij adviseur bij Berenschot en onder andere betrokken bij projecten op het gebied van HR analytics, beloningsbeleid, arbeidsmarktontwikkelingen en inzetbaarheid. Ook is zij betrokken bij diverse trend- en salarisonderzoeken binnen het Kenniscentrum HCM. Zij is gespecialiseerd in onderzoek en het vertalen van resultaten naar inzichten voor het HR-domein.



Vincent Nuijten (1993) studeerde economie aan de Universiteit Utrecht en heeft een master finance afgerond aan de Rotterdam School of Management (RSM). Na zijn studie is hij in dienst gegaan bij Berenschot. Hij is daar onder meer betrokken bij de diverse trend-, en salarisonderzoeken binnen het Kenniscentrum HRM. Tevens voert hij beloningsonderzoeken en benchmarks uit en is betrokken bij de HR Analytics propositie. Hij is gespecialiseerd in het analyseren van data binnen HR en Finance en het presenteren van hieruit volgende, concrete inzichten.



BIJLAGE C: PARTNERS

Berenschot

Berenschot helpt organisaties in de publieke sector en het bedrijfsleven bij het oplossen van bestuurlijke en maatschappelijke vraagstukken, het realiseren van nieuwe strategieën, het verbeteren van prestaties en het bouwen en ontwikkelen van menselijk kapitaal. Pragmatisch, innovatief, mensgericht, onconventioneel en met veel plezier.

AFAS *software*

AFAS Software is een Nederlands familiebedrijf. Een beetje gek, een tikkeltje eigenwijs, maar vooral vol passie als het gaat om klanten en het inspireren van ondernemers. We ontwikkelen innovatieve softwareproducten voor zowel de zakelijke als de consumentenmarkt en nemen daarbij graag onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Performa **HR**

Performa is een onafhankelijke uitgeverij, gespecialiseerd op de domeinen personeel & organisatie (HR) en medezeggenschap (OR), in de vorm van hoogwaardige publicaties als onderzoeken, managementboeken, online platforms en digitale kennisbanken en in de vorm van vakevents als congressen, conferenties, masterclasses en jaarmarkten.

BIJLAGE C: MEDIAPARTNERS



NVP is hét netwerk voor HR-professionals. De bij de NVP aangesloten HR-professionals houden zich bezig met HR-strategie, arbeidsverhoudingen, werving en selectie, innovatie in HR, arbeidsvoorwaarden en opleidingsplannen. De vereniging is vraagbaak en kenniscentrum voor HR-specialisten.



Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) is een kennisplatform voor leden, met inspirerende ontmoetingen tussen adviseurs en andere beroepsbeoefenaars, kennisuitwisseling en certificering.



Compagnon is HR-specialist en biedt complete oplossingen voor recruitment-, career- en HR-management. Het specialisme van Compagnon is het proces van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.