

BELONEN EN WAARDEREN

PERFORMA'S ONDERZOEK HR TRENDS 2016-2017

DEEL 2

GEREALISEERD IN SAMENWERKING MET



Inhoud



Bronvermelding & verantwoording	2	De HR-professional als ZZP'er	19
De HR-professional kort samengevat	3	Beloning zelfstandigen	19
De HR-professional in loondienst	4	Verwachting 2016	19
De HR-functie	4	Zorgen	20
Loopbaan	5	Tevredenheid	20
Arbeidsmobiliteit	7	Ontwikkeling van de HR-ondernemer	20
Ontwikkeling	10	De ondernemer in loondienst	20
Zorgen en tevredenheid	10	Karakteristieken deelnemers	21
Beloning in loondienst	12	Opleidingsniveau en richting	21
Beloningsvergelijkingen mannen versus vrouwen	16	Ervaring	21
Beloning in 2016	16	Eerdere deelname	22
Variabele beloning in 2015	18	Profiel van de organisatie	22
Waardering van marktconformiteit	18	Omvang organisatie	22
		Auteurs	23

Bronvermelding & verantwoording



Bronvermelding

Vermelde gegevens zijn, tenzij expliciet anders aangegeven, afkomstig uit het HR Trends-onderzoek 2016-2017. Het HR Trends-onderzoek is een jaarlijks terugkerend, onafhankelijk, representatief onderzoek van salaris- en HR-dienstverlener ADP Nederland, organisatieadviesbureau Berenschot en Performa Uitgeverij onder ruim 1000 Nederlandse HR-professionals. HR Trends is het grootste onderzoek onder HR-professionals in Nederland

Verantwoording onderzoek

HR Trends 2016-2017 is tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen, certificeerders, intermediairs en vaktijdschriften.

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van beloning, beleid, werkzaamheden en ervaringen van HR-professionals. Begin maart 2016 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Aanvullend daarop is de mogelijkheid tot deelname aan de enquête bekend gemaakt op diverse internetsites en via verschillende internet-communities. De enquête kon worden ingevuld via een speciale website in de periode maart – april 2016. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot de individuele respondenten.

1025 respondenten hebben via het internet de vragenlijst ingevuld, waarvan 582 volledig, en zo meegedaan aan het onderzoek. Daarvan zijn 75 deelnemers zelfstandige zonder personeel. Alle gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. Ruim 40% van de respondenten heeft ook aan de voorgaande editie van het onderzoek deelgenomen.

In de marktconforme vergelijking zijn we uitgegaan van de mediaan waarneming, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor zijn de extremen uit het onderzoek gefilterd. Voor het interval is om diezelfde reden gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25e en 75e percentiel.

De omvang van de steekproeven van alle in dit boek gepubliceerde onderzoeken zijn voldoende groot om uitspraken te doen over gemiddelden van sectoren en/of functies in Nederland. Uit analyses blijkt dat er verschillen bestaan tussen de verschillende sectoren en/of functies. Daar waar significant en relevant zijn de verschillen benoemd. Voor de toepassing van de resultaten betekent het dat het van belang is om steeds de juiste vergelijkingsgroep te hanteren.

Voor meer informatie:

Berenschot

Hans van der Spek, Manager Kenniscentrum HCM

Tel: 030-291 64 14 / 06-21 23 41 52

h.vanderspek@berenschot.nl

www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm

De HR-professional kort samengevat



Ook dit jaar straalt het groeiende optimisme door in de uitkomsten van het jaarlijkse onderzoek naar de (beleving van de) arbeidsvoorwaarden en arbeidsmarkt van HR Professionals. De gemiddelde loonstijging van de respondenten in loondienst steeg in 2015 met gemiddeld 3,1% en dat is niet alleen meer dan in 2014 (2,8%) maar ook meer dan de verwachting die men in 2015 uitsprak (2,9%).

De HR-professional maakt zich nog geen echte zorgen wat betreft de impact van verdere automatisering/robotisering op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand; eerst maar eens zorgen voor voldoende budget. Anderzijds zijn het wel de functies met, klassiek gezien, een sterk administratief karakter die hoog scoren op de lijst functies waarvan de respondenten verwachten dat deze in de komende jaren verdwijnen.

Een ruime meerderheid (60%) spreekt van een functieverzwaring als gevolg van uitbreiding van het takenpakket en/of verandering in de uitvoering van taken. De respondenten maken zich meer zorgen of ze bij kunnen blijven met professionele kennis en competenties. Het aantal HR-professionals dat het afgelopen jaar een opleiding, training of cursus volgde is echter lager dan de afgelopen 3 jaren en het HR-vakgebied blijft het belangrijkste onderwerp van de kennisontwikkeling.

Hoewel men niet nadrukkelijker op zoek is naar een andere baan, worden HR-professionals frequenter benaderd door headhunters of rechtstreeks door andere werkgevers. Met name de Directeur HRM blijkt erg in trek.

Daar waar de respondenten in loondienst de beloning zien stijgen is dit niet of nauwelijks het geval voor de ZZP'ers onder de respondenten, het gemiddelde uurtarief bleef gelijk en het aantal declarabele uren steeg fractioneel. Maar de verwachtingen voor de toekomst zijn positiever.



De HR-professional in loondienst



De HR-functie

Respondenten hebben aangegeven in welke HR-staffunctie zij werkzaam zijn (zie Figuur 1). Een aantal interne functies zijn uitgelicht. De categorie 'overige functies' bestaat uit een groot aantal uiteenlopende functies/functietitels; van employer branding tot programmamanager. Enkele professionals hebben een extern gerichte dienstverlenende functie in plaats van een interne functie. Deze functies vallen onder de noemer 'extern'.

Onder de respondenten zien we alle rollen/ niveaus van HR terug waarbij de adviserende en administrerende rol het vaakst voorkomt.

Adviserend	36%
Administrerend en registrerend	22%
Aansturend/leidinggevend	17%
Beleidsbepalend	14%
Uitvoerend	11%

Figuur 2. Rol HR in de organisatie

Ongeveer de helft van de respondenten is afgestudeerd in het HR-vakgebied. Dit komt onder HBO'ers iets vaker voor (57%) dan onder WO'ers (50%). Op MBO niveau is het ongebruikelijker en heeft slechts 17% een afstudeerrichting in het HR-vakgebied gevolgd.

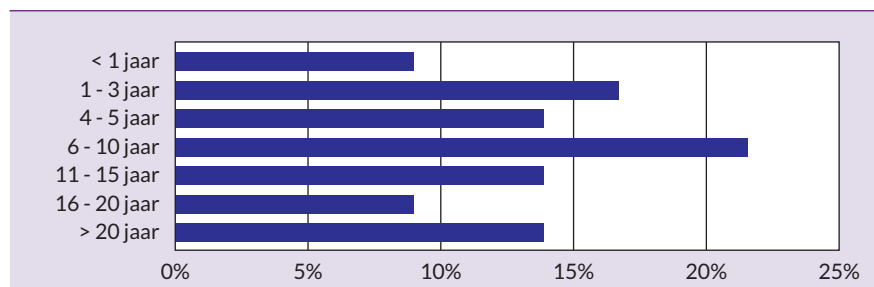
Manager HR/ Hoofd P&O	22%
HR-adviseur	15%
Salarisadministrateur	6%
Medewerker personeelszaken	5%
Personeelsfunctionaris	5%
Hoofd (salaris)administratie	4%
Directeur HRM	4%
Manager Financiën	3%
HR Business Partner	3%
Algemeen Directeur	3%
Financieel medewerker/ administratief	3%
Controller	2%
Beleidsmedewerker/ adviseur	2%
Boekhouder	2%
Manager/ adviseur Compensation & Benefits	1%
Medewerker salarisadministratie	1%
Opleidingen	1%
Overige interne functies	14%
Overige externe functies	5%

Figuur 1. Verdeling naar functies

Loopbaan

Organisatieverblijftijd

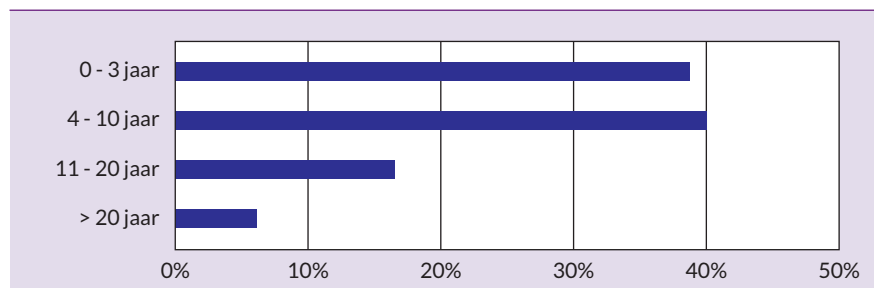
Ongeveer een kwart van de professionals is korter dan 3 jaar werkzaam bij de huidige werkgever. De grootste groep is reeds tussen de 6 tot 10 jaar werkzaam voor dezelfde werkgever.



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

Functieverblijftijd

De meeste HR-professionals werken tussen de 4 en 10 jaar in dezelfde functie. Ruim een derde van de HR-professionals is 3 jaar of korter werkzaam in de huidige functie.



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

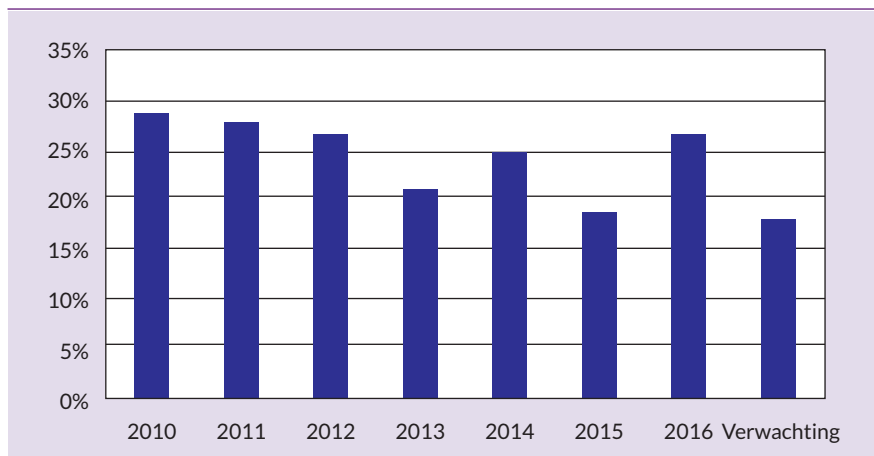
Uit het onderzoek blijkt dat met name de Manager Financiën een lange functieverblijftijd heeft. De meeste wisselingen, en dus kortste functieverblijftijd, zien we bij de Medewerker personeelszaken. Ook de functie Business Partner, een relatief jonge functie in het vakgebied, kent een korte functieverblijftijd.

	0-3 jaar	4-10 jaar	11-20 jaar	20+ jaar
Algemeen Directeur	40%	47%	13%	1%
Directeur HRM	43%	43%	11%	3%
Manager HR/ Hoofd P&O	33%	46%	17%	4%
Manager Financiën	21%	31%	31%	17%
HR Business Partner	59%	33%	5%	3%
Personeelsfunctionaris	44%	38%	16%	3%
HR-adviseur	24%	48%	17%	10%
Medewerker personeelszaken	48%	44%	8%	0%

Figuur 5. De functieverblijftijd naar functie

Promotie en functiewijziging

Ruim een kwart van de respondenten heeft in de afgelopen twee jaar promotie gemaakt. Dat is aanzienlijk positiever dan de prognose die vorig jaar werd gesteld. Toen verwachtte slechts 15% van de HR-professionals promotie te maken. In 2017-2018 verwacht zo'n 18% promotie te maken.

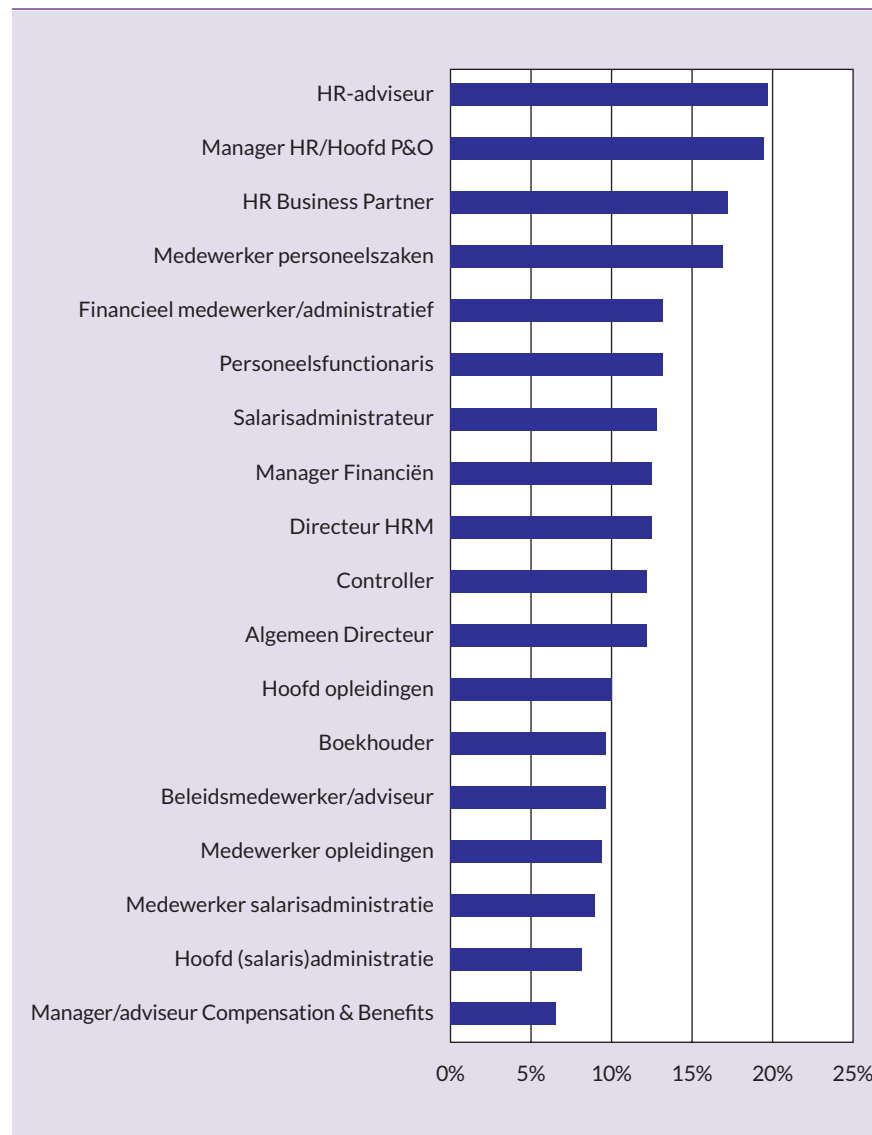


Figuur 6. Percentage HR-professionals dat promotie heeft gemaakt / verwacht te maken

Verandering in functie

Zoals ieder jaar spreken veel HR-professionals (60%) de verwachting uit dat de functie het aankomend jaar zal verzwaren. Met name verwacht men een uitbreiding van het takenpakket en veranderingen in de uitvoering van taken.

Dit jaar hebben we ook aan HR gevraagd van welke functies zij verwachten dat deze de komende jaren ingrijpend zullen veranderen of verdwijnen. Professionals gaven aan dat met name de advies functie ingrijpend zal veranderen (de HR-adviseur en HR-businesspartner) en de leidinggevende functie (Manager HR/Hoofd P&O). Voor wat betreft het verdwijnen van functies is de verwachting dat de personeelsfunctionaris en de administratieve taken (medewerker salarisadministratie en medewerker personeelszaken) zullen gaan verdwijnen. Dit laatste is naar verwachting een gevolg van verdergaande automatisering en past in de trend waarbij administratieve taken steeds verder geautomatiseerd worden en tegelijkertijd de behoefte aan advies en analyse groeit (zie ook het Trendonderzoek Salaris Professionals 2016).



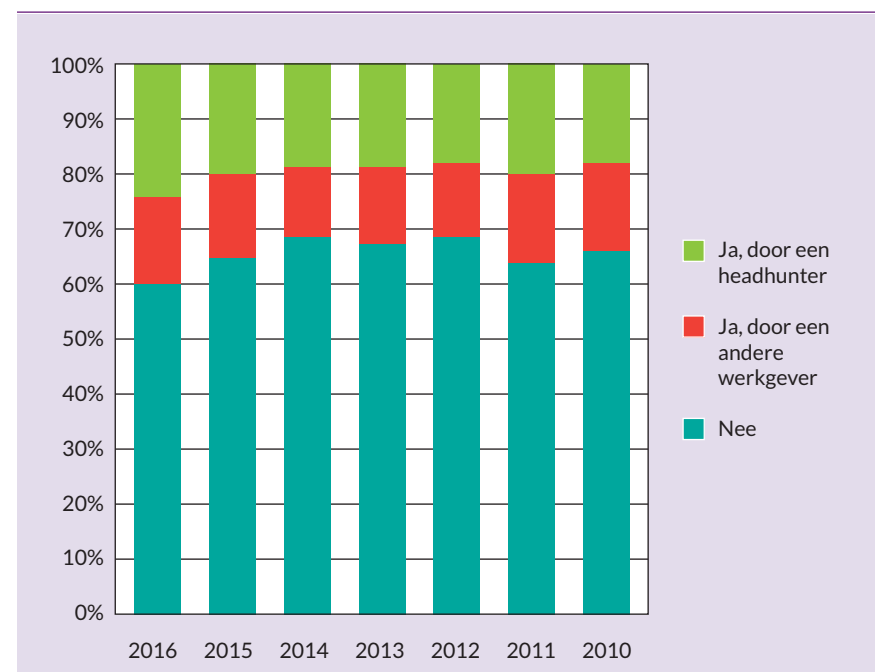
Figuur 7. HR-functies waarvan de respondenten verwachten dat deze ingrijpend veranderen de komende jaren



Figuur 8. HR-functies waarvan de respondenten verwachten dat deze verdwijnen in de komende jaren

Arbeidsmobiliteit

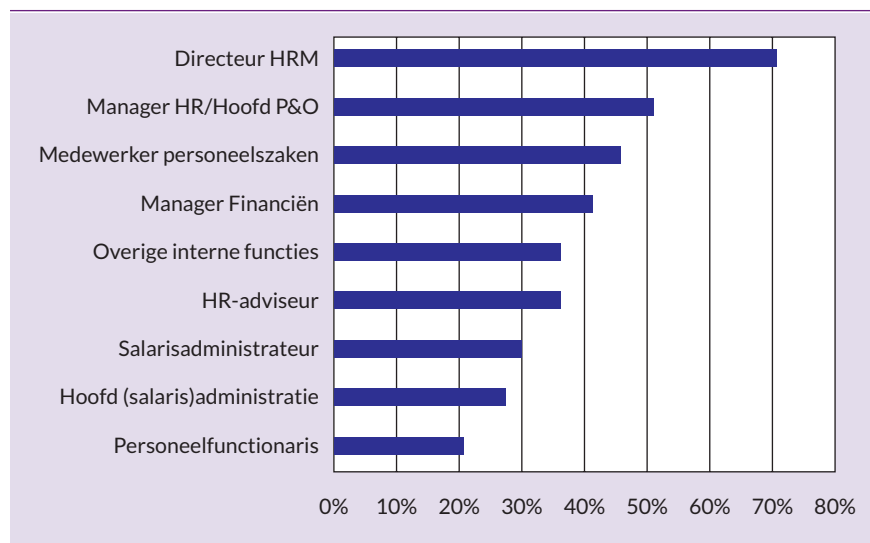
Slechts 5% van de respondenten gaf aan regelmatig of vaak moeite te hebben met het vervullen van HR-vacatures. Ten opzichte van andere beroepsgroepen zijn HR-vacatures daarmee een van de makkelijkst te vervullen vacatures. Het HR-vakgebied wordt dus gekenmerkt door een ruime arbeidsmarkt. Toch zien we ook voor de HR-functie dat de markt aantrekt. Voor het tweede jaar op rij zien we een lichte toename van het aantal professionals dat benaderd wordt door derden voor een functie elders. Deze toename zien we met name bij het aantal mensen dat is benaderd door een headhunter (24%).



Figuur 9. Respondenten die benaderd zijn door andere werkgevers of headhunters



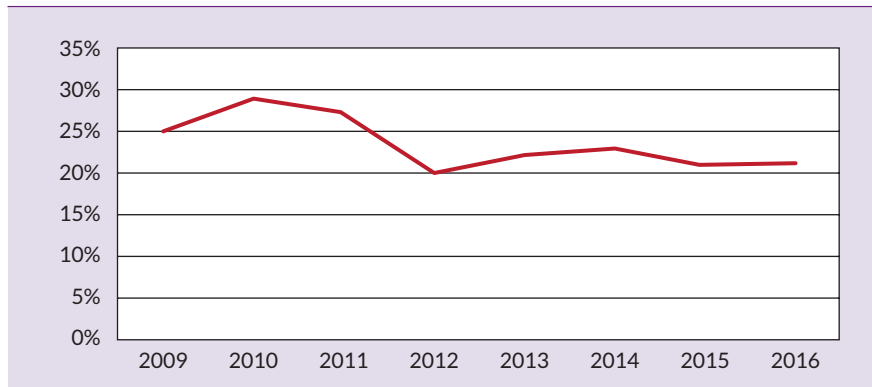
Wanneer we kijken naar het functiebeeld (figuur 10) valt op dat er relatief grote verschillen bestaan in de mate waarin HR-functionarissen benaderd worden door derden voor een functie bij een andere organisatie. Het hoofd / directie van de HR-afdeling zijn duidelijk gewilde functionarissen, maar ook de medewerker personeelszaken en manager financiën lijken zich in een redelijk sterke positie te bevinden. Het valt met name op dat de medewerker personeelszaken momenteel relatief vaak benaderd wordt door een baan elders terwijl deze functie ook hoog op de lijst staat met te verdwijnen functies. Mogelijk heeft dit te maken met verschil in korte versus lange termijn en/ of een verschil in perceptie tussen deze functiegroep en overige HR functionarissen. Uit analyse blijkt dat het vooral andere HR professionals zijn die verwachten dat de functie medewerker personeelszaken op termijn zal verdwijnen en niet de betreffende functiehouder zelf.



Figuur 10. Respondenten die benaderd zijn door derden voor een functie bij een andere organisatie per functietype

Veranderen van baan / functie

Het aantal HR-professionals dat op zoek is naar een nieuwe uitdaging is met 21% gelijk gebleven aan vorig jaar. Deze HR-professionals zijn met name op zoek naar werk bij een andere werkgever bij een andere werkgever (18%) en niet zozeer naar ander werk binnen dezelfde organisatie. Van de groep die aangeeft op zoek te zijn naar ander werk heeft 69% ook daadwerkelijk actie ondernomen door bijvoorbeeld te solliciteren.



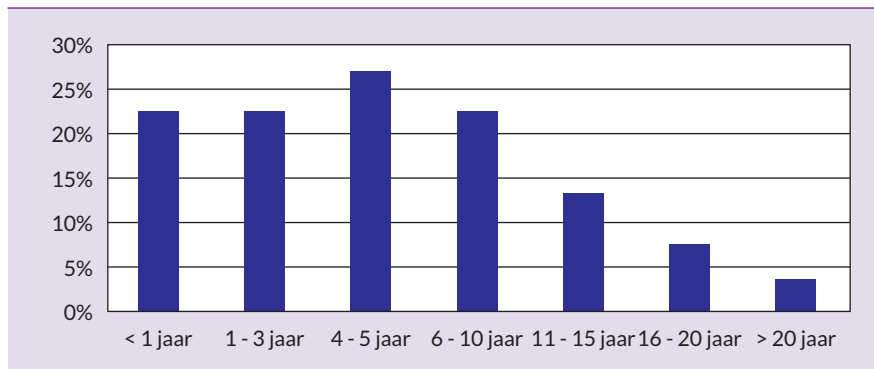
Figuur 11. Voornemen om van baan te veranderen

Uit de verschillende salarisonderzoeken die Berenschot uitvoert blijkt, dat meer dan een kwart van de werknemers op zoek is naar een andere baan. De meeste 'arbeidsmobilisten' zijn te vinden onder de marketeers, ICT-ers en werknemers in de vastgoedsector. HR-professionals zijn naar verhouding minder enthousiast om van baan te veranderen.

Segment (functiegebied of sector)	2016	2015	2014
ICT (functie)	31%	27%	26%
HR (functie)	21%	21%	23%
Bouw (sector)	27%	31%	35%
Fiscalisten (functie)	-	18%	16%
Technici (functie)	-	27%	22%
Chemi (functie)	-	28%	26%
Marketing (functie)	-	37%	41%
Advocatuur (functie)	-	18%	25%
Vastgoed (sector)	-	38%	31%
Consultancy (sector)	-	-	26%
Logistiek Managers (functie)	26%	30%	-
Payroll professionals (functie)	18%	-	-

Figuur 12. Voornemen om van baan te veranderen naar segment

Wanneer we kijken naar de wens om van baan te veranderen en de huidige functieverblijftijd zien we dat het voornemen om van baan te veranderen niet zozeer geldt voor professionals die al geruime tijd dezelfde functie uitvoeren, maar juist voor professionals die nog relatief kort (minder dan 5 jaar) in hun functie verblijven.



Figuur 13. Functieverblijftijd afgezet tegen het voornemen om van baan te veranderen

Ontwikkeling

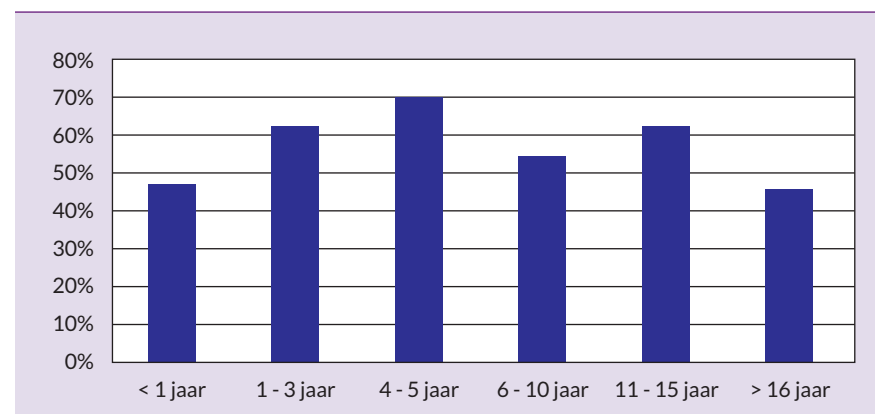
Het gemiddeld aantal HR-professionals (59%) dat afgelopen jaar een opleiding, training of cursus heeft gevolgd is licht gedaald ten opzichte van voorgaande jaren (2015=63%, 2014=63%, 2013=61%).

Ongeveer de helft van de gevolgte opleidingen was specifiek gericht op het HR-vakgebied (53%), gevolgd door overige vakkennis (13%) en juridische kennis (10%).

HR-vakgebied	53%
Overige vakkennis	13%
Juridische kennis	10%
Management vaardigheden	8%
Financiële kennis	7%
Bedrijfskundige kennis	6%
Overige competenties	5%

Figuur 14. Onderwerp van de gevolgte opleiding, training of cursus

Ten aanzien van leeftijd zien we niet het vooroordeel bevestigd dat oudere medewerkers minder aan vakontwikkeling zouden doen. Wel zien we dat medewerkers die pas heel kort of juist al heel lang in de huidige functie verblijven iets minder aan vakontwikkeling doen ten opzichte van andere professionals.



Figuur 15. Aantal respondenten dat in 2015 een opleiding, training of cursus heeft gevolgd afgezet tegen functieverblijftijd

Zorgen en tevredenheid

Zorgen

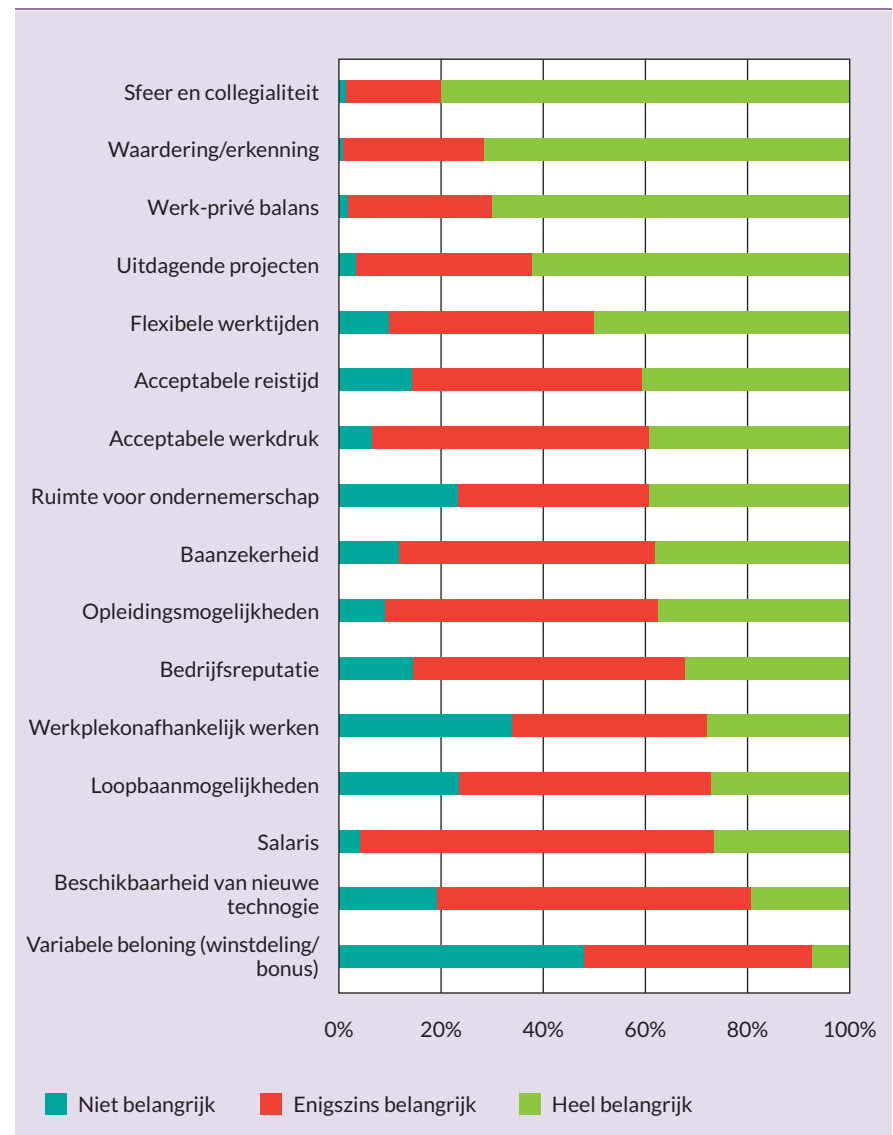
De zorgen van de HR-professional dalen ook dit jaar verder. De respondenten zijn duidelijk optimistischer. Men maakt zich minder zorgen over het economisch klimaat en daaraan gerelateerde factoren zoals reorganisatie, bezuiniging op arbeidsvoorwaarden en bevriezing salaris. Desondanks geeft bijna de helft van de respondenten aan zich zorgen te maken over de hoogte van het budget om daarmee de gestelde doelen te kunnen bereiken. Ook de eigen ontwikkeling, c.q. het bijblijven met professionele kennis en competenties blijft een punt van onverminderde zorg.

Maakt zich (enigszins) zorgen over...	2016	2015	2014
Economische omstandigheden	57%	63%	71%
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	45%	52%	57%
Afname van vraag naar producten en diensten die uw bedrijf levert	41%	46%	46%
Bijblijven met professionele kennis en competenties	40%	35%	38%
Reorganisatie c.q. ontslag	33%	39%	45%
Bezuinigingen op arbeidsvoorwaarden	30%	40%	43%
Voortbestaan van de onderneming	28%	30%	35%
Impact van verdere automatisering/robotisering op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand	23%	20%	n.b.
Bevriezing salaris	20%	32%	33%
Outsourcing van uw werkzaamheden naar externe partij	17%	18%	19%
Uw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge collega's	17%	18%	17%
Vacaturestop	14%	21%	23%

Figuur 16. Zorgen van medewerkers in loondienst

Tevredenheid

De HR-professional in loondienst hecht veel waarde aan sfeer en collegialiteit. Evenals waardering en de werk-privé balans blijven in de top 3 staan van meest belangrijke factoren voor de tevredenheid. Salaris en variabele beloning zijn daarentegen van aanzienlijk minder groot belang. Opvallend is dat ook de loopbaanmogelijkheden vrij laag scoren.



Figuur 17. Wat is bepalend voor uw tevredenheid in uw werk?

Beloning in loondienst

Over het algemeen levert dit onderzoek een positief beeld op ten aanzien van de loonontwikkeling. De positieve ontwikkeling zit overigens vooral in de uitkering van variabel loon. We verwachten dat dit de resultante is van het flexibiliseren van het HR-beleid en de toename van de financiële buffers van organisaties. Hoewel de beloning over het geheel genomen redelijk is gestegen, is de verwachting van HRM-ers iets minder positief. Opvallend is het gegeven dat naast de verhoging van de uitkering van variabel loon er een enorme teruggang is in de toepassing van het instrument. Variabel loon lijkt daarmee minder populair geworden in Nederland.

Beloning in 2016

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

In figuur 18 vindt u de gegevens uit het HR-Trendonderzoek van 2015.

2016 staat in het teken van economische vooruitgang en dat zien we terug in de uitkomsten. Over het geheel zijn de beloningsuitkomsten tussen 2015 en 2016 gestegen. Daarbij zijn de professionals voornamelijk gestegen in loon en het management niet. Uitzondering is de Manager Finance die ten opzichte van het vorige onderzoek flink is gestegen.

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

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

Functies	Interval	Marktconform vast jaarsalaris	Mutatie t.o.v. 2015
Algemeen Directeur	€ 71.000 - € 94.700	€ 82.100	-5,1%
Directeur HRM	€ 79.800 - € 118.000	€ 94.600	-9,4%
Manager HRM/ Hoofd P&O	€ 57.800 - € 83.100	€ 67.000	3,3%
HR Businesspartner	€ 52.900 - € 66.000	€ 61.700	1,2%
Personeelsfunctionaris	€ 39.900 - € 52.900	€ 44.100	2,6%
HR Adviseur	€ 43.500 - € 57.500	€ 51.000	-5,0%
Medewerker personeelszaken	€ 33.900 - € 44.200	€ 39.300	4,3%
Hoofd salarisadministratie	€ 43.400 - € 55.300	€ 51.700	-8,7%
Salarisadministrateur	€ 42.500 - € 54.400	€ 48.700	3,8%
Manager Financiën	€ 58.900 - € 80.100	€ 69.600	14,9%

Figuur 19. Beloning werknemer in 2016 (interval en marktconform), verdeeld naar functie

De sector groot- en detailhandel springt eruit voor wat betreft een beloning van € 77.000 voor de manager HRM. Bij de HR adviseurs is de sector overige dienstverlening het meest gunstig.

	Manager HRM	HR adviseur
Alle sectoren	€ 67.000	€ 51.000
Industrie	€ 64.500	€ 50.200
Groot- detailhandel	€ 77.000	-
Logies-, maaltijd- en drankverstrekking	€ 53.500	-
Advisering, onderzoek en andere spec. dienstverlening	€ 74.600	-
Gezondheids- en welzijnszorg	€ 72.700	€ 51.900
Overige dienstverlening	€ 69.700	€ 53.000

Figuur 20. Beloning werknemer in 2016 per functie, verdeeld naar sector

Basis voor vaststelling beloningsniveau

Gevraagd naar de basis voor het overeengekomen beloningsniveau geeft het merendeel (43,5%) van de respondenten aan dat het salaris is gebaseerd op een individuele afspraak. Vorig jaar werd ook een ruime meerderheid van de beloningsniveaus in dit onderzoek vastgesteld overeenkomstig individuele afspraken (47,1%).

Basis vaststelling beloningsniveau	% van de respondenten
Vastgesteld op basis van een individuele afspraak	43,5%
Vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs)cao	28,2%
Overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling	27,3%
Een CAO-bedrag verhoogd met een arbeidsmarkttoeslag	1,1%

Figuur 21. Basis voor vaststelling beloningsniveau

Loonontwikkeling 2015-2016

De ontwikkeling van de beloning zoals weergegeven in figuur 19 wordt mede beïnvloed door de variaties ten aanzien van de respondenten per functiegroep over de verschillende jaren. De door de respondenten ingevulde salarisstijging ligt hoger dan het waar te nemen beloningsverschil tussen de functies 2015-2016.

De gemiddelde loonstijging is in 2015 3,1% geweest. Dit is wat hoger in vergelijking met het onderzoek van vorig jaar en is iets beter dan de verwachte loonstijging van 2,9%. Gezien de lage (negatieve) inflatie betekent dit dat het besteedbare inkomen dit jaar verder is toegenomen.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Gedaald	1,0%	7,0%
Gelijk gebleven	66,0%	0%
Gestegen	33,0%	3,4%
Gemiddelde stijging		3,1%

Figuur 22 . Loonontwikkeling 2015 - 2016

Verwachting salarisontwikkeling 2016-2017

In 2016 verwachten de respondenten een gemiddelde loonstijging van 2,8%. Dat is vergelijkbaar met de stijging van afgelopen jaar. Opvallend is het gegeven dat vorig jaar ruim 40% van de respondenten de verwachting had dat het salaris afgelopen jaar zou stijgen. Dit jaar is dat slechts 26%. Wellicht verwachten de respondenten dat de economie komend jaar zal verslechteren.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Daling	0,5%	4,7%
Gelijk blijven	74,8%	0%
Stijging	25,7%	2,9%
Gemiddelde stijging		2,8%

Figuur 23. Verwachte loonontwikkeling 2016-2017

Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

Van de respondenten maakt een vijfde aanspraak op een bonusuitkering, afhankelijk van het behalen van geformuleerde doelstellingen. Dat is een forse daling ten opzicht van vorig jaar. Ook het aandeel respondenten die een winstuitkering ontvangen is fors gedaald.

Aanspraak op	Ja	Nee
Bonus	19,8%	80,2%
Winstuitkering	8,4%	91,6%

Figuur 24. Aanspraak op bonus en of winstuitkering 2015



Bonus

Hoewel het percentage respondenten met een variabele beloning is afgenomen, is de hoogte fors toegenomen. Als er een bonus is uitgekeerd ziet een marktconforme uitkering over 2015 er als volgt uit. Deze hebben we vergeleken met voorgaande jaren.

Funcities	Marktconforme uitgekeerde bonus 2012	Marktconforme uitgekeerde bonus 2013	Marktconforme uitgekeerde bonus 2014	Marktconforme uitgekeerde bonus 2015
Algemeen Directeur	€ 6.200	€ 5.200	€ 6.000	€ 7.500
Directeur HRM	€ 12.000	€ 12.000	€ 10.000	€ 23.300
Manager HRM/ Hoofd P&O	€ 3.000	€ 4.500	€ 3.000	€ 10.000
HR Businesspartner	n.v.t.	n.v.t.	€ 4.400	€ 6.900
HR Adviseur	€ 1.600	€ 3.000	€ 1.300	€ 4.300
Personeelsfunctionaris	n.v.t.	n.v.t.	€ 1.300	€ 4.300
Medewerker personeelszaken	€ 700	€ 1.100	€ 1.000	€ 4.000
Hoofd Salarisadministratie	€ 1.600	€ 1.500	€ 1.500	€ 5.500
Salarisadministrateur	€ 2.600	€ 2.200	€ 2.800	€ 5.100
Manager Financiën	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 7.100

Figuur 25. Bonussen over de jaren 2012 t/m 2015, verdeeld naar functie

Winstuitkering

De Manager HRM ontving in 2015 de hoogste winstuitkering bovenop het vaste jaarsalaris. Ten opzichte van vorig jaar is er een lichte stijging van deze uitkering.

Funcities	Marktconforme uitgekeerde bonus 2012	Marktconforme uitgekeerde bonus 2013	Marktconforme uitgekeerde bonus 2014	Marktconforme uitgekeerde bonus 2015
Manager HRM/ Hoofd P&O	€ 1.100	€ 200	€ 900	€ 1.300
HR Adviseur	€ 300	€ 600	€ 300	€ 1.000

Figuur 26. Winstuitkering over de jaren 2012 t/m 2015, verdeeld naar functie

Vakantiedagen

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

	P25	P50	P75
Vakantiedagen	24	25	27
ATV/ADV per jaar	0	0	6

Figuur 27. Vakantiedagen in 2016

Beloningsvergelijkingen mannen versus vrouwen



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

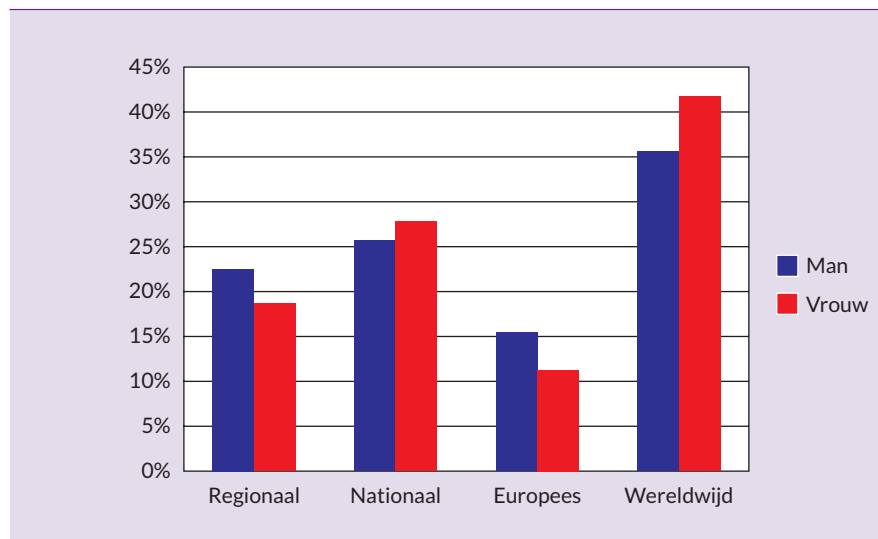
Beloning in 2016

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

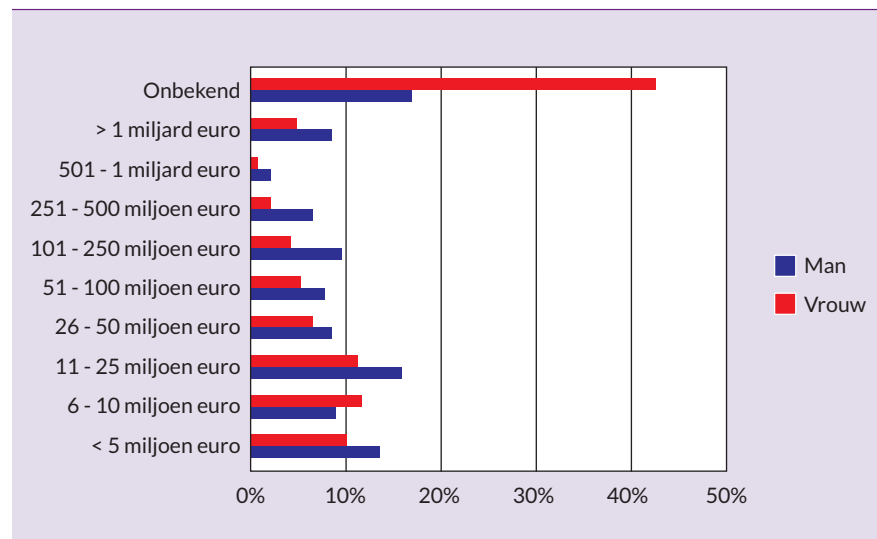
Functie	Man			Vrouw		
	Marktconform totaal jaarsalaris	Gemid. leeftijd	Werkervaring HRM	Marktconform totaal jaarsalaris	Gemid. leeftijd	Werkervaring HRM
HR Directeur	€ 112.000	52	21	€ 93.200	45	16
Manager HRM/ Hoofd P&O	€ 72.200	49	18	€ 64.900	48	15
HR Businesspartner	€ 63.800	46	17	€ 56.000	41	13
HR adviseur	€ 53.500	45	18	€ 50.700	40	11
Salarisadministrateur	€ 54.400	50	14	€ 45.800	47	13

Figuur 28. Vaste beloning van vijf HR-functies in 2015, verdeeld naar geslacht, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie

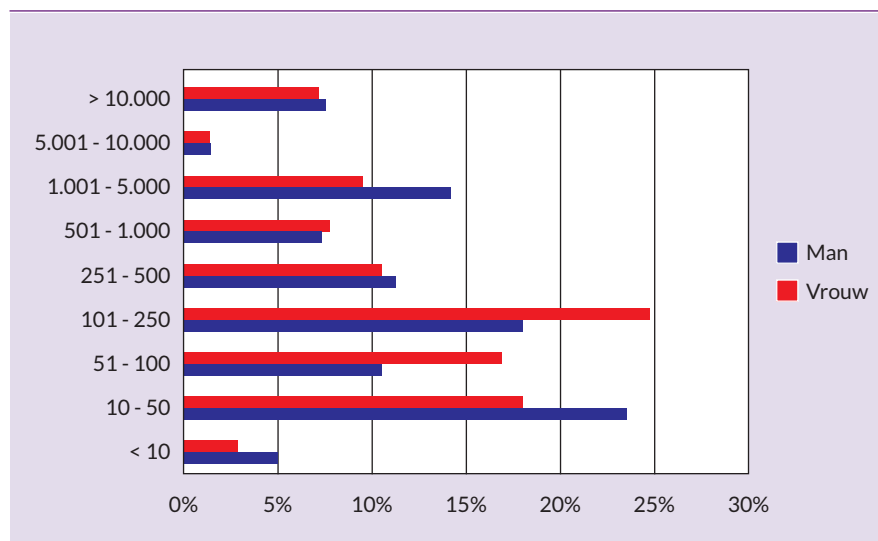
Niet alleen het aantal jaren ervaring in de huidige functie verschilt voor de mannelijke en vrouwelijke respondenten. Uit de vier volgende figuren op pagina 17 (figuur 29 t/m 32) blijkt dat er ook een verschil is tussen het type organisatie waar de mannelijke en de vrouwelijke respondenten werken (werkgebied, aantal medewerkers, omzet en het aantal jaren dat men binnen de organisatie werkzaam is). De mannelijke respondenten werken in grotere organisaties met een hogere omzet. Daarnaast werken de mannelijke respondenten langer bij dezelfde organisatie.



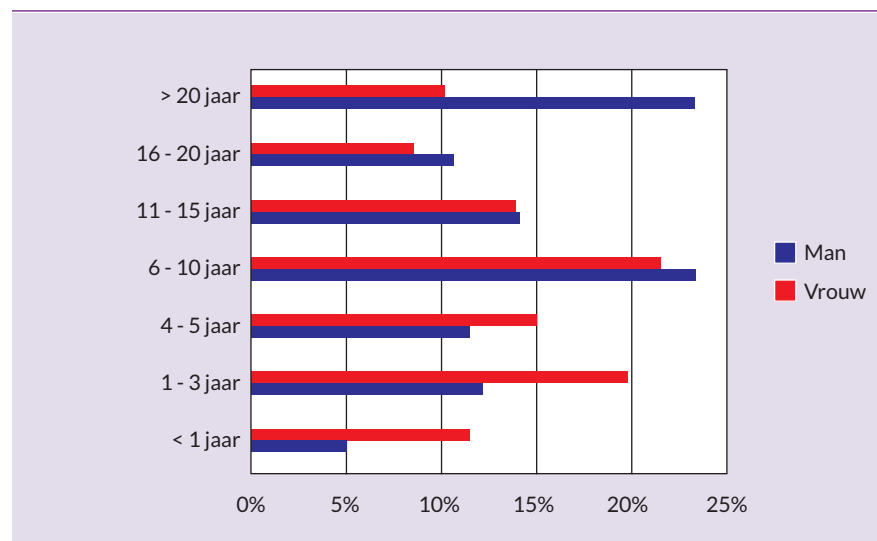
Figuur 29. Werkgebied van de organisatie van de respondenten



Figuur 31. Omzet van de organisatie



Figuur 30. Aantal medewerkers binnen de organisatie



Figuur 32. Ervaringsjaren binnen de huidige organisatie

Variabele beloning in 2015

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

Aanspraak op	Man	Vrouw
Bonus	31%	29%
Winstuitkering	13%	13%

Figuur 33. Variabele beloning, verdeeld naar geslacht

Waardering van marktconformiteit

Mannen waarderen hun salaris over het algemeen iets vaker boven marktconform dan vrouwen. De verschillen met vorige jaren zijn fors kleiner geworden, waardoor het beeld nu vrijwel gelijk is.

	Man	Vrouw
(Veel) minder dan marktconform	18%	21%
Marktconform	41%	43%
(Veel) meer dan marktconform	13%	12%

Figuur 34. Ervaren marktconformiteit van het salaris, verdeeld naar geslacht



De HR-professional als ZZP'er



De zelfstandige ondernemer is gemiddeld 52 jaar en voornamelijk actief als HRM- en HRD-dienstverlening (60%). Enkelen werken als financiële dienstverlener (13%) of ICT-dienstverlener (3%). Van de zelfstandige adviseurs is 64% man en heeft een HBO (49%) of WO (43%) opleiding afgerond. Twee derde van de ZZP'ers is al langer dan 6 jaar werkzaam als zelfstandige. De meesten (89%) zijn al meer dan 10 jaar werkzaam in het HR-vakgebied.

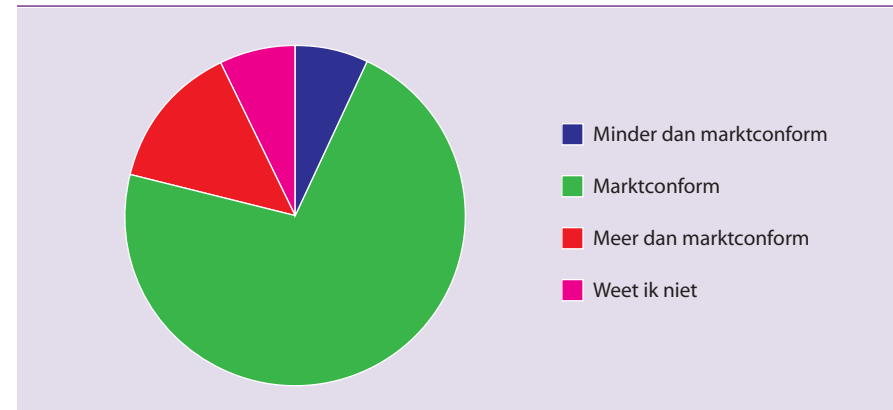
Beloning zelfstandigen

De gemiddelde uurtarieven blijven voor het vierde jaar op rij nagenoeg ongewijzigd en liggen op € 85 per uur. Ook het aantal uren dat zelfstandigen bij de klant konden declareren is nagenoeg gelijk gebleven, gemiddeld 25 uur per week. In 2014 steeg het aantal declarabele uren nog van 20 uur per week naar 24 uur per week.

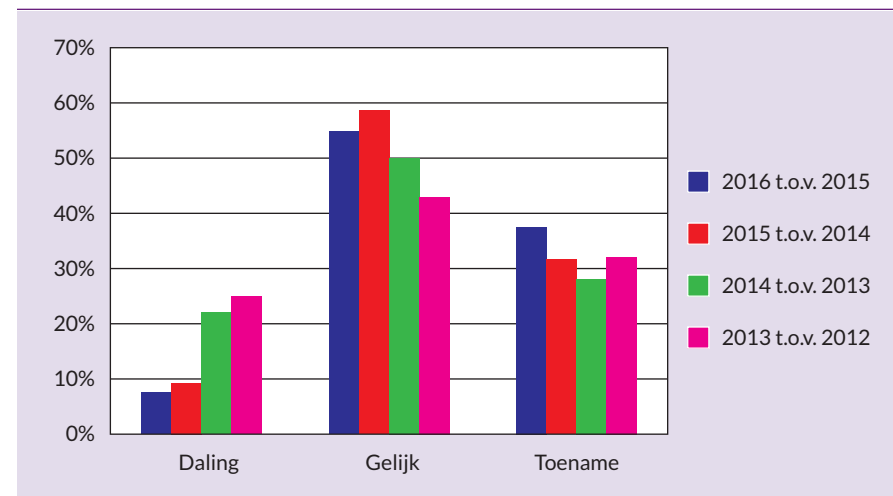
Wat betreft marktconformiteit denkt het merendeel een marktconform jaarsalaris te hebben gerealiseerd (71%). 14% van de ZZP'ers is van mening een boven marktconforme beloning te hebben gerealiseerd en 7% geeft aan hier geen zicht op te hebben. Het aantal zelfstandigen dat aangeeft beneden marktconform te worden beloond is daarmee gedaald van 17% naar 7% ten opzichte van vorig jaar.

Verwachting 2016

In de afgelopen jaren in het vooruitzicht van de ondernemer steeds positiever gebleken. Het aantal zelfstandige professionals dat zijn inkomen ziet dalen neemt verder af en het aantal zelfstandigen dat een toename verwacht stijgt.



Figuur 35. Mening zelfstandigen marktconformiteit van de gerealiseerde beloning



Figuur 36. Vooruitzichten inkomen ondernemer

Zorgen

Net als de HR professional in loondienst is voor de ZZP'er het economisch klimaat de voornaamste zorg. De zorgen t.a.v. vraag naar producten en diensten neemt verder af, terwijl de zorgen omtrent concurrentie toenemen.

	2016	2015	2014
Economische omstandigheden	36%	35%	53%
Uw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge concurrenten	30%	23%	32%
Afname van vraag naar producten en diensten die u levert	16%	22%	29%
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	13%	13%	19%
Bijblijven met professionele kennis en competenties	13%	19%	17%

Figuur 37. Zorgen van ZZP'ers

Tevredenheid

Terwijl voor de professional in loondienst werk-privé balans in de top drie staat, hecht de ZZP'er juist wat meer waarde aan uitdagende projecten en ondernemerschap. Waardering en erkenning is voor beide groepen een belangrijke factor voor de tevredenheid in het werk.

Uitdagende projecten	61%
Waardering/ erkenning	39%
Ruimte voor ondernemerschap	38%
Werk-privé balans	36%
Flexibele werktijden	29%
Werkplekonafhankelijk werken	13%
Acceptabele werkdruk	13%
Acceptabele reistijd	9%
Beschikbaarheid van nieuwe technologie	5%
Opleidingsmogelijkheden	5%

Figuur 38. Factoren die belangrijk zijn voor ZZP'ers voor de tevredenheid in het werk

Ontwikkeling van de HR-ondernemer

In het afgelopen jaar heeft 61% van de ondernemers een opleiding of training gevolgd. Dit is vergelijkbaar met vorig jaar (65%). Meestal was de opleiding gericht op het vergoten van inhoudelijke HR-vakkennis (41%), bedrijfskundige kennis (12%) of het verbeteren van competenties (12%).

De ondernemer in loondienst

Net als vorig jaar zien we dat slechts 1 op de 10 ZZP'ers (11%) liever in loondienst werkzaam zou zijn. In de meeste gevallen geven ZZP'ers overigens aan dat ze door opdrachtgevers als nagenoeg volwaardig lid van de organisatie worden behandeld (betrokken bij bedrijfsuitjes, kerstpakkiet, e.d.) (56%). Slechts 20% geeft aan dat er sprake is van een puur transactionele relatie en 27% geeft aan dat er sprake is van contract-overstijgend relatiebeheer/ netwerk t.b.v. informatiedeling.

Karakteristieken deelnemers $\sqrt{\frac{87}{2}}$

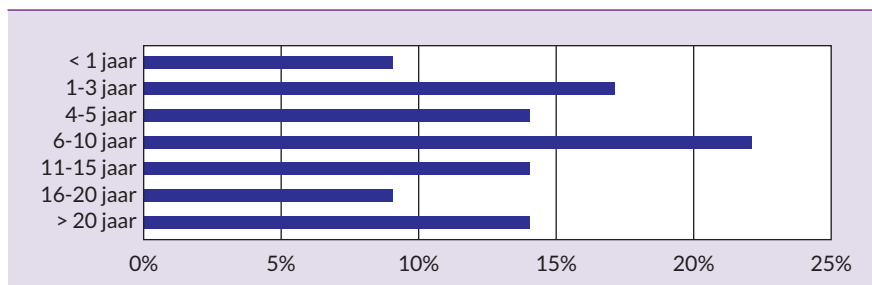
In dit hoofdstuk treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-trendonderzoek 2016-2017. De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we ook terug: 66% van de respondenten is vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten lag met 45 jaar iets lager dan bij de vorige editie (46 jaar).

Opleidingsniveau en richting

82% van de respondenten is hoger opgeleid: 58% heeft een HBO-diploma en 24% heeft een universitaire graad. Een klein deel, 9%, heeft een MBO-diploma. Ongeveer de helft van de respondenten, 51%, heeft een relevante HR-opleiding afgerond.

Ervaring

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en loyaal aan de huidige organisatie. Meer dan 60% werkt zes jaar of langer voor de huidige organisatie.



Figuur 39. Loyaliteit HR-professional

Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR-trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 44% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

Profiel van de organisatie

Sector

De meeste respondenten komen uit de sector Overige Dienstverlening (23%), gevolgd door Industrie (15%) en Groot-en Detailhandel (12%). De sector Openbaar Bestuur en Overheidsdiensten is met 6% onder vertegenwoordigd.

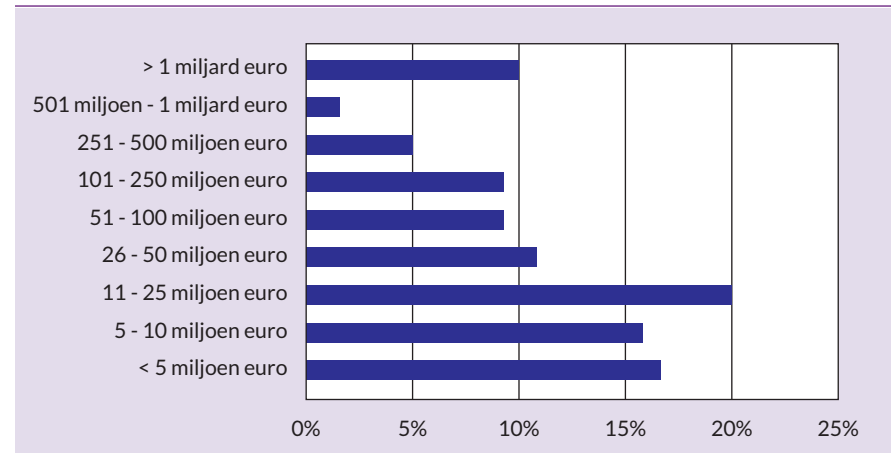
Omzet

Een derde van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar men voor werkt.

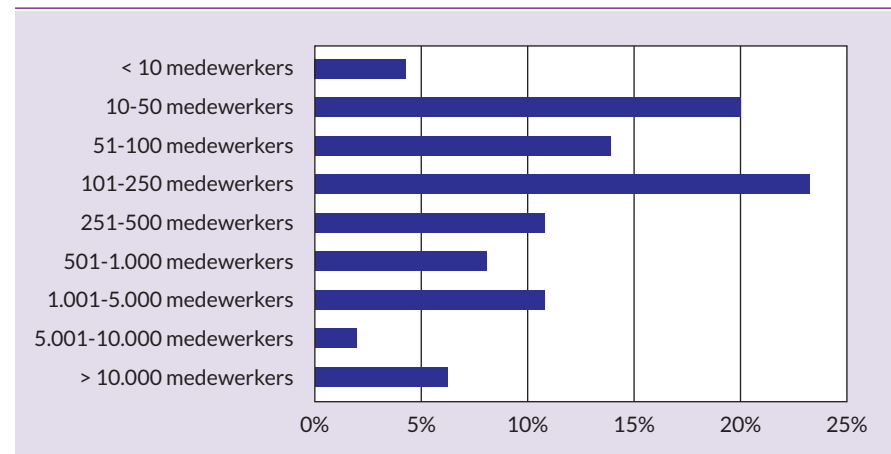
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse aan konden geven, dan werkt 54% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro. Zie figuur 40.

Omvang organisatie

Van de respondenten werkt 72% in een organisatie waar maximaal 500 medewerkers werken. Zie figuur 41.



Figuur 40. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie



Figuur 41. Verdeling naar omvang van de organisatie

Auteurs



Hans van der Spek MMC RI (1961) studeerde Bedrijfseconomie aan de HEAO in Zwolle, waarna hij enige jaren werkzaam is geweest binnen de werkgebieden Finance, ICT en HRM. Daarnaast volgde hij met succes de studie AMBI (Informatica) en de Masteropleiding Management Consultancy aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds 2009 is Hans als adviseur werkzaam bij Berenschot. Hij is gespecialiseerd in het meetbaar maken van de bijdrage van HRM aan het behalen van de organisatiestrategie, en advisering over de mogelijkheden om deze bijdrage te vergroten. Hij is onder andere betrokken bij projecten op het gebied van het meetbaar maken van de effecten van HR-beleid, onderzoek naar HR-vraagstukken, benchmarking van HRM, HR audits, ondersteuning van reorganisaties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Hans is manager van het Kenniscentrum HRM en als zodanig betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en salarisonderzoeken.



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



Drs. Johan van Dam (1981) studeerde antropologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, waarna hij in 2006 is begonnen als een functiewaarderingsdeskundige bij een klein adviesbureau in Den Haag. Sinds 2008 is Johan in dienst van Berenschot als deskundige op het gebied van arbeidsvoorwaarden en organisatie-inrichting. Hij voert diverse beloningsonderzoeken uit naar de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, ontwerpt van arbeidsvoorwaardelijke regelingen en procedures, zowel voor buiten de cao vallende functies of juist als input voor cao-onderhandelingen. Ook levert hij adviezen op het gebied van topbeloning.

