

Performa's onderzoek

# HR Trends

Het grootste onderzoek onder interne en externe HR- en salaris-professionals in Nederland naar

- de HR-functie
- de HR-afdeling
- de HR-dienstverlener
- beloning en waardering

Inclusief de verschillen tussen man en vrouw en profit en non-profit

Performa's onderzoek

# HR Trends

Het grootste onderzoek onder interne en externe HR- en salaris-professionals in Nederland naar

- de HR-functie
- de HR-afdeling
- de HR-dienstverlener
- beloning en waardering

Inclusief de verschillen tussen man en vrouw en profit en non-profit

14

15

# Colofon

Uitgever en redactie: Performa Uitgeverij, Hans Delissen  
Onderzoek en tekst: Berenschot, Hans van der Spek, Hella Sylva en Johan van Dam  
Ondersteuning: ADP Nederland

## Partners

NVP Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling  
Output Nederlandse Vereniging voor HR-professionals  
Recruiters United Network of European Recruiters, van en voor arbeidsmarkt-professionals  
Nirpa Instituut voor Register Payroll Accounting  
VNSa Vereniging van Nederlandse Salarisadministrateurs

Ontwerp: Pino Design, Arnhem

Druk: Zalsman, Zwolle

© 2014 Performa

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van grafische of elektronische technieken of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

NUR 807

Prijs: € 29,95 excl. BTW en verzendkosten

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

# Inhoud

## Woord vooraf 5

### 1 Opzet van het onderzoek 7

- 1.1 Profiel respondenten 8
- 1.2 Profiel van de organisatie 10
- 1.3 Verdeling interne en externe functies 12
- 1.4 Eerdere deelname 12

### 2 De HR-functie in de organisatie 13

- 2.1 Positie en invloed van HR 13
- 2.2 HR-beleid 19
- 2.3 HR-aandachtsgebieden 23
- 2.4 Budget HR-afdeling 25
- 2.5 Gebruik geautomatiseerde systemen 27
- 2.6 HR als speler op de arbeidsmarkt 30
- 2.7 Het managen van talenten 33
- 2.8 Arbeidsvoorwaarden 37
- 2.9 Wetswijzigingen 43
- 2.10 Flexibele schil 47

### 3 De HR-professional 48

- 3.1 De HR-functie 48
- 3.2 Loyaliteit 49
- 3.3 Loopbaan 50
- 3.4 Arbeidsmobiliteit 53
- 3.5 Ontwikkeling 55
- 3.6 Beloning in loondienst 56
- 3.7 Beloningsvergelijkingen 62
- 3.8 Profit versus non-profit 65
- 3.9 De HR-professional als ondernemer 68

## Bijlage functiebeschrijvingen 72

## Over de auteurs 75



# Woord vooraf

Hierbij treft u de uitkomsten aan van Performa's HR Trends 2014-2015, het grootste jaarlijkse onderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland naar de inhoud en de beloning van de HR-functie. Dit boek bevat de meningen van 708 respondenten, op basis van vragen als:

- Hoe is de HR-afdeling ingericht?
- Welke taken vallen onder de HR-functie?
- Welke beleidsthema's spelen er momenteel?
- Hoe kopen HR-managers diensten en producten in?
- Hoe anticipeert HR op nieuwe wetgeving?
- Is er in uw organisatie sprake van demotie of aanpassing van arbeidsvoorwaarden?
- Is er beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten?

In deel 1 – bestaande uit de hoofdstukken 'Opzet van het onderzoek' en 'De HR-functie in de organisatie' – vindt u de verantwoording van het onderzoek. Daarbij wordt ingegaan op het profiel van de respondenten, het profiel van de organisatie, de verdeling van interne en externe functies en of de respondenten in voorgaande jaren hebben deelgenomen aan het HR Trendonderzoek.

Hoofdstuk 2 is gewijd aan de HR-functie in de organisatie. Hierbij gaan we nader in op de positie en invloed van HR, het HR-beleid, het budget van de HR-afdeling en de aandachtsgebieden van HR. Daarnaast hebben we doorggevraagd over het arbeidsvoorwaardenbeleid en demotie, hoe HR omgaat met het managen van talenten, de flexibele schil en de mate waarin HR gebruik maakt van geautomatiseerde systemen.

Hoofdstuk 3 is gewijd aan 'De HR-professional'. Daarin gaan we in op de beloning en waardering van de HR-professional. Dit deel bevat resultaten over het (marktconforme) salaris, het dienstverband en de loyaliteit, de ontwikkelingsmogelijkheden en de balans werk-privé. Ook de verschillen tussen vrouwen en mannen en profit en non-profit komen aan bod.

Even als voorgaande jaren zijn niet alleen de zogenaamde 'interne' HR-professionals ondervraagd, zij die binnen een (middel)grote organisatie werkzaam zijn op het gebied van personeel en organisatie, maar ook 'externe' HRprofessionals die werkzaam zijn voor een HR(M)-dienstverlener. Daarnaast hebben directeuren van HR-dienstverlenende bureaus en zelf-

standig gevestigde HR-adviseurs aan het onderzoek deelgenomen. De respondenten zijn via e-mail, diverse communities, websites en twitter verzocht mee te doen aan het onderzoek dat via internet heeft plaatsgevonden. Uiteindelijk hebben 708 respondenten de volledige vragenlijst ingevuld, waarvan 108 niet in loondienst werkzaam waren.

De resultaten zijn, tenzij anders vermeld, weergegeven voor de hele populatie van respondenten, of ze nu een interne HR-functie of externe, adviserende functie hebben. Daar waar nuttig en noodzakelijk is er wel een onderscheid gemaakt naar intern en extern, en zelfstandige zonder personeel (zzp'er). De beloningsvergelijkingen in het laatste hoofdstuk zijn uitgesplitst naar man/vrouw en profit/non-profitorganisatie. Verder zijn er vragen gesteld over de invoering van de Werkkostenregeling, de Wet Flex & Zekerheid, de Participatiewet en het thema arbeidsmarkt.

HR Trends 2014-2015 is tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen. Onze dank gaat daarom uit naar de verenigingen NVP, Output, VNSa, Recruiters United en Nirpa. HR Trends is een initiatief van Performa, uitgevoerd door Berenschot en mede mogelijk gemaakt door ADP Nederland. Wij danken alle deelnemers die de moeite hebben genomen de uitgebreide vragenlijst in te vullen!

Wij wensen u veel leesplezier.

Hans Delissen

# 1. Opzet van het onderzoek

Bij het opstellen van de enquête is gekeken naar de historisch ontwikkelde vragenlijst. We hebben bekeken in hoeverre we onderwerpen konden toevoegen die interessant zijn voor de leden van de deelnemende organisaties. Zo hebben we dit jaar vragen over meetinstrumenten voor HR toegevoegd en vragen met betrekking tot wetgeving geactualiseerd. De vragenlijst is opgesplitst in vier delen. Een gedeelte met algemene vragen over de organisatie, een deel met vragen over de HR-afdeling en het beleid, een deel met functie-specifieke vragen en een deel over de beloning en de perceptie daarvan. Net als voorgaande jaren hebben we een aparte vragenlijst gemaakt voor zelfstandig adviseurs (zzp'ers).

De gepresenteerde uitkomsten zijn een weergave van de antwoorden zoals die door individuele HR-professionals zijn gegeven. Aangezien de deelname aan de enquête niet vanuit een vaste deelnemersgroep plaatsvindt kunnen er over de jaren heen verschuivingen optreden.

Het onderzoek is ook dit jaar uitgevoerd door Berenschot.

## **Verantwoording**

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van beloning, beleid, werkzaamheden en ervaringen van HR-professionals.

In maart 2014, eerder dan in voorgaande jaren, zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Aanvullend daarop is de mogelijkheid tot deelname aan de enquête bekend gemaakt op diverse internetsites en kenbaar gemaakt via verschillende internet-communities. De enquête kon worden ingevuld via een speciale website. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot de individuele respondenten.

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

708 respondenten hebben via het internet de (volledige) vragenlijst ingevuld en zo mee meegedaan aan het onderzoek. Daarvan zijn 108 deelnemers zelf-



standige zonder personeel. Alle gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd.

Uit de eerste resultaten van dit onderzoek bleek dat de thema's aanpassing van de arbeidsvoorwaarden en het ontwikkelen van talenten hoog op de HR-agenda stonden. Begin mei hebben we de respondenten benaderd voor een aanvullend onderzoek; over beide thema's hebben we ter verdieping 5 korte aanvullende vragen gesteld. Aan het aanvullende deel van het onderzoek is door 122 respondenten 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 de interval is om diezelfde reden gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25e en 75e percentiel.

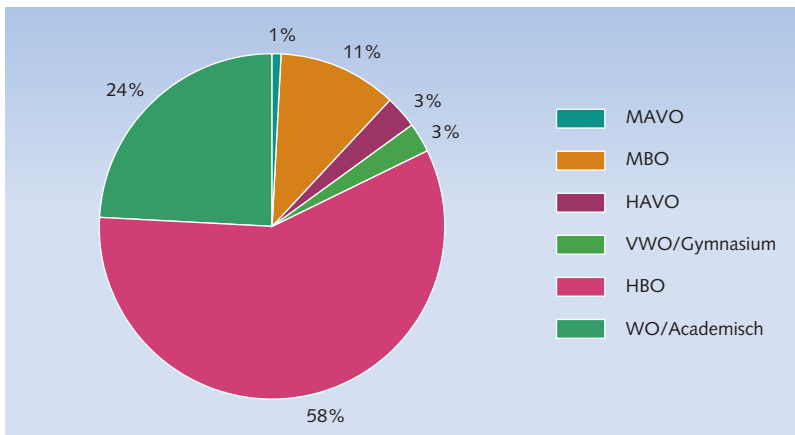
De omvang van de steekproeven van alle in dit boek gepubliceerde onderzoeken zijn voldoende groot om uitspraken te doen over gemiddelden van alle organisaties en/of functies in Nederland. Uit alle analyses blijkt dat er verschillen bestaan tussen de verschillende sectoren en/of functies, daar waar significant 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.

## 1.1 Profiel van de respondenten

Hierna treft u meer informatie aan omtrent de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-trendonderzoek 2014-2015

### Opleidingsniveau

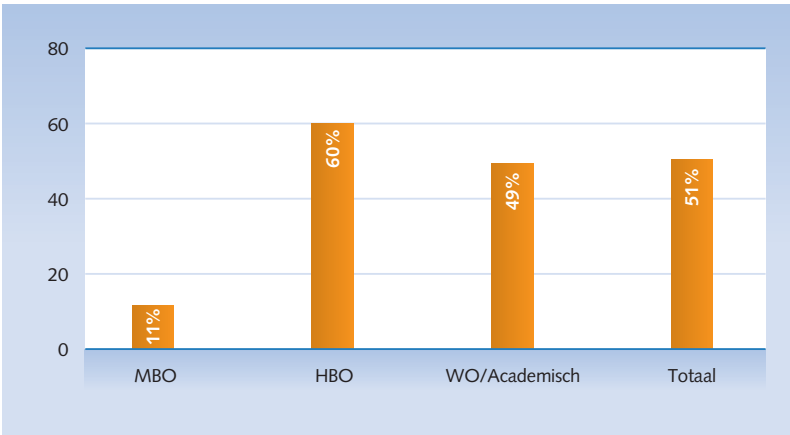
82% van de respondenten is hoger opgeleid: 58% heeft een HBO-diploma, 24% heeft een universitaire graad.



Figuur 1.1 Opleidingsniveau respondenten

## Opleidingsrichting

Net iets meer dan de helft van de respondenten is afgestudeerd op een relevante HR-opleiding, 60% van de HBO-respondenten volgde een HR-opleiding.



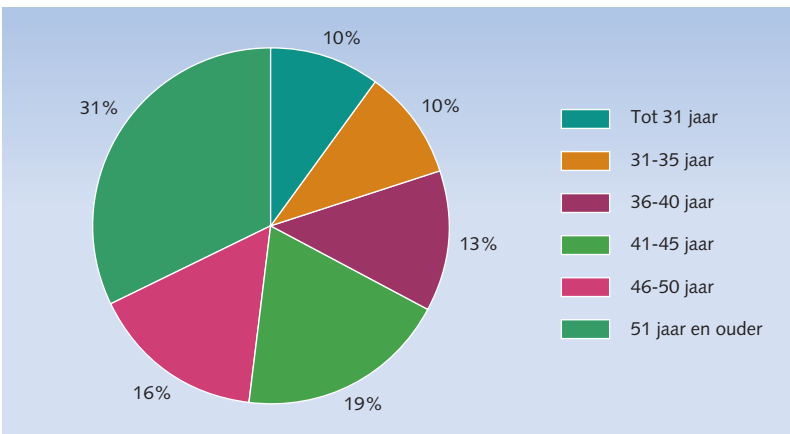
Figuur 1.2 In het HR-vakgebied afgestudeerd

## Geslacht

Aan het HR-Trendonderzoek hebben traditiegetrouw meer vrouwen dan mannen deelgenomen. Circa 62% van de respondenten is vrouw.

## Leeftijd

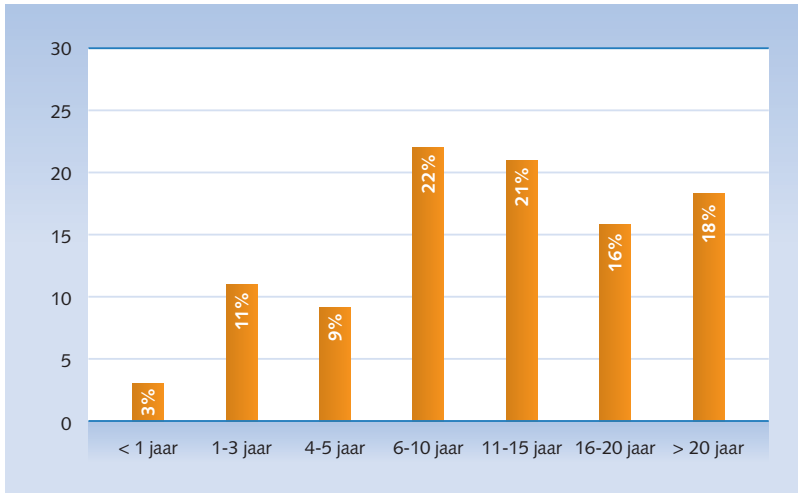
De gemiddelde leeftijd van de respondenten gelijk aan die van de editie van vorig jaar met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar.



Figuur 1.3 Leeftijd respondenten

## Ervaring

De respondenten zijn ervaren medewerkers in het HR-vakgebied. Meer dan de helft (56%) heeft meer dan 10 jaar werkervaring. Dit is iets meer dan de vorige editie met 55%.

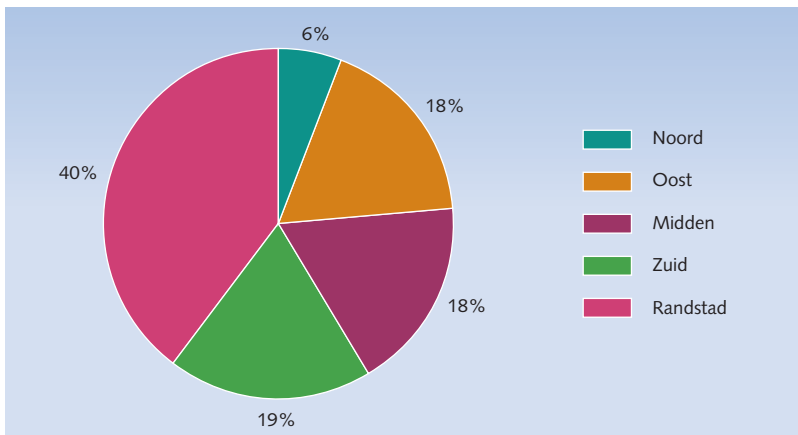


Figuur 1.4 HR-werkervaring respondenten

## 1.2 Profiel van de organisatie

### Regio

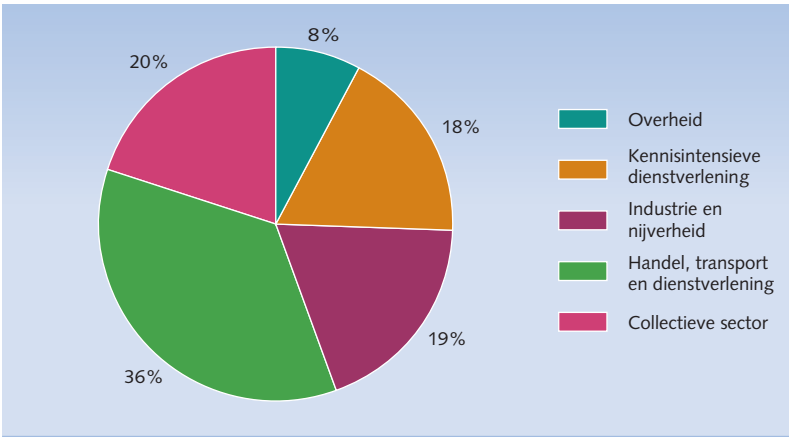
De meeste respondenten zijn werkzaam in de Randstad (40%). 18% van de respondenten komt uit Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg). Het Midden (Utrecht) en Oosten (Gelderland, Overijssel) zijn vertegenwoordigd met elk 18%. Alleen Noord (Groningen, Friesland en Drenthe) blijft achter met 6%. Deze percentages komen redelijk overeen met de spreiding van organisaties over Nederland, met dien verstande dat de Randstad en Zuid in verhouding licht oververtegenwoordigd zijn.



Figuur 1.5 Geografische verdeling respondenten

## Sector

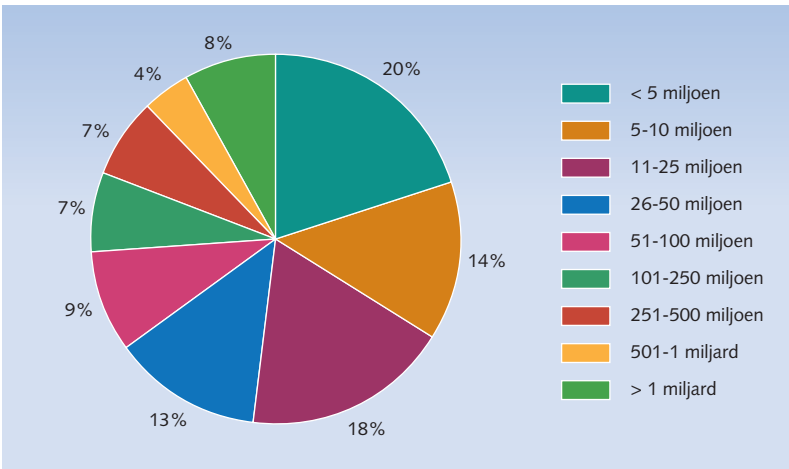
Drie sectoren zijn sterk vertegenwoordigd in het onderzoek, Handel, transport en dienstverlening.



Figuur 1.6 Verdeling naar sector

## Omzet

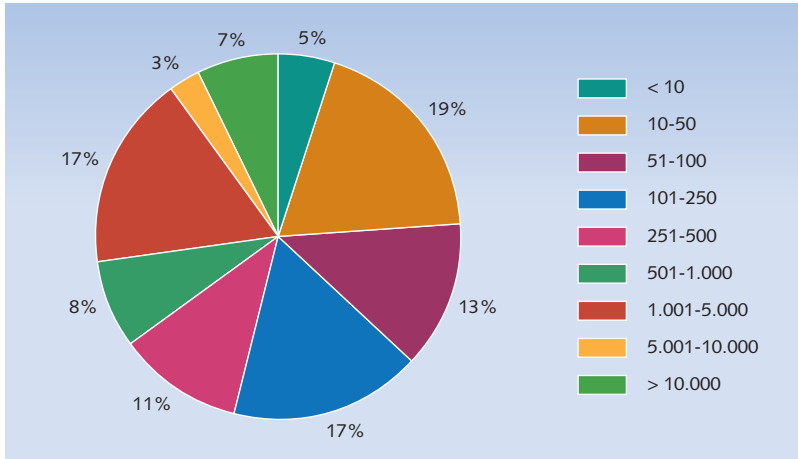
Bijna 1/3 van de respondenten in loondienst (32%) heeft geen idee hoe groot de omzet of het totale budget van de organisatie is waar men werkt. Als we kijken naar de respondenten die wel een omzetklasse aan konden geven, dan werkt 66% in organisaties met een omzet/budget van 11 miljoen euro of meer.



Figuur 1.7 Verdeling naar omzet/budget van de organisatie

## Organisatiegrootte

Van de respondenten (exclusief de zelfstandige adviseurs) werkt 36% in een organisatie met minder dan 100 medewerkers. 53% werkt in een organisatie met 250 medewerkers of minder.



Figuur 1.8 Verdeling naar omvang van de organisatie

### 1.3 Verdeling interne en externe functies

In dit onderzoek maken we onderscheid tussen interne HR-functies en externe HR-functies. Met een interne HR-functie bedoelen we een staffunctionaris met HR-taken binnen een bedrijf of instelling. Met een externe HR-functie bedoelen we een functionaris werkzaam bij een HR-dienstverlenende organisatie. Ruim 93% van de respondenten heeft een functie binnen een arbeidsorganisatie (intern). De andere respondenten hebben een externe functie, zij werken voor een HR-dienstverlener. Daar waar relevant worden de resultaten van dit onderzoek die betrekking hebben op externe HR-dienstverleners apart beschreven.

Functie	%	%	%	%	%
	respondenten 2014-2015	respondenten 2013-2014	respondenten 2012-2013	respondenten 2011-2012	respondenten 2010-2011
Intern	93%	94%	94%	72%	75%
Extern	7%	6%	6%	29%	25%

Figuur 1.9 Verdeling naar in- en externe functies

### 1.4 Eerdere deelname

Voor het HR-trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel. 45% (voorgaande editie 40%) van de respondenten heeft echter aangegeven ook het voorgaande jaar aan het onderzoek deelgenomen te hebben.

## 2. De HR-functie in organisaties

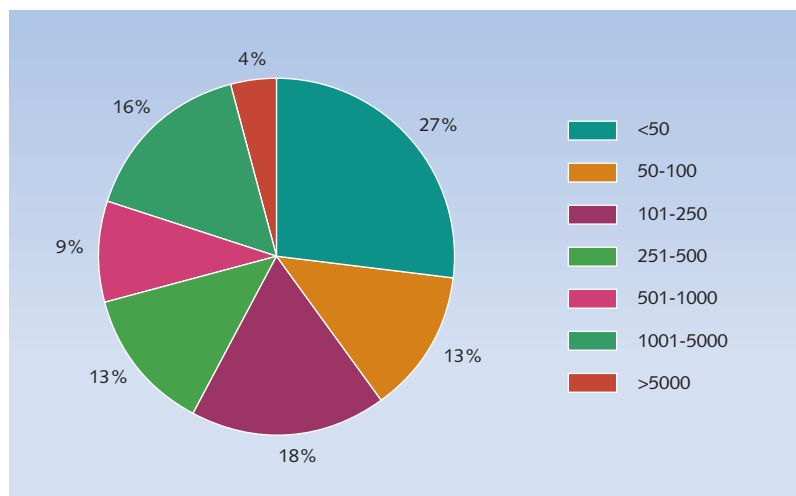
In dit deel besteden we aandacht aan de positie en inrichting van de HR-functie binnen de organisatie en welke beleidsthema's belangrijk zijn voor 2014 en 2015 en hoe HR anticipeert op nieuwe wetgeving.

### 2.1 Positie & Invloed HR

Van de respondenten in loondienst die meededen aan het HR-trendonderzoek 2014-2015 geeft 84% aan dat de organisatie beschikt over een HR-functie of een interne HR-afdeling. Zij hebben vragen beantwoord over hun positie binnen de organisatie, het HR-beleid van de organisatie, het budget van de HR-afdeling en hun kijk op de arbeidsmarkt.

#### Aantal medewerkers

De HR-afdeling van de respondenten is in de meeste gevallen verantwoordelijk voor minder dan 50 medewerkers. Ruim 40% is verantwoordelijk voor 250 werknemers of meer.

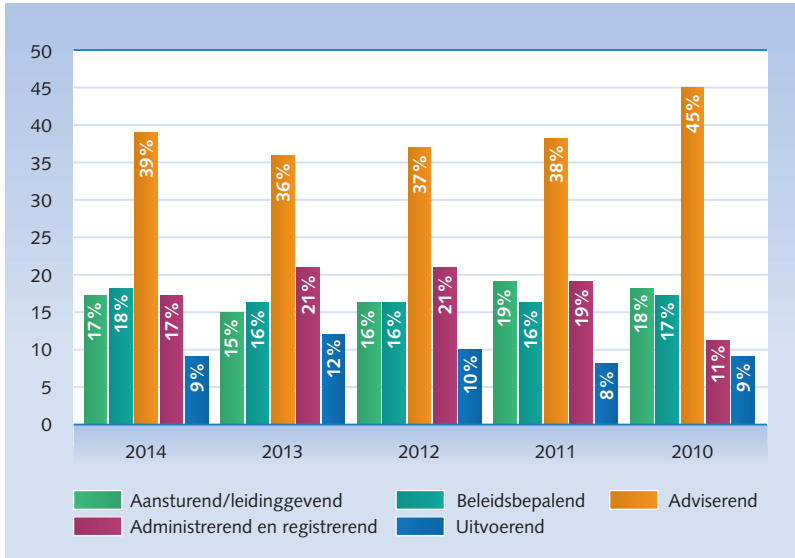


Figuur 2.1 Voor hoeveel medewerkers ontwikkelt uw HR-afdeling beleid?

#### Niveau HR-taken

Veruit de meeste respondenten geven aan dat ze vanuit de HR-afdeling een adviserende rol hebben. Ten opzichte van 2013 is de uitvoerende, adminis-

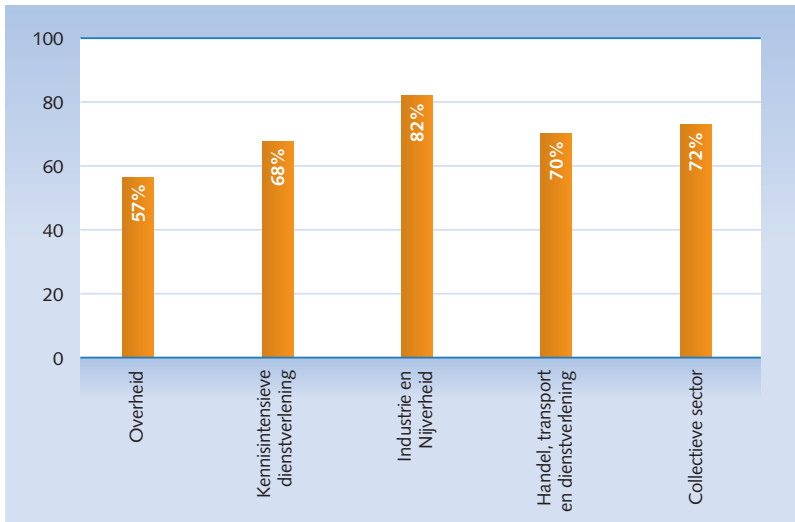
tratieve en registrerende rol afgenomen. Van een echte opmars van HR naar de boardroom (HR meets business) lijkt echter nog geen sprake, het aantal respondenten dat aangeeft beleidsbepalend te zijn groeit licht.



Figuur 2.2 Op welk niveau houdt u zich (hoofdzakelijk) met HR bezig?

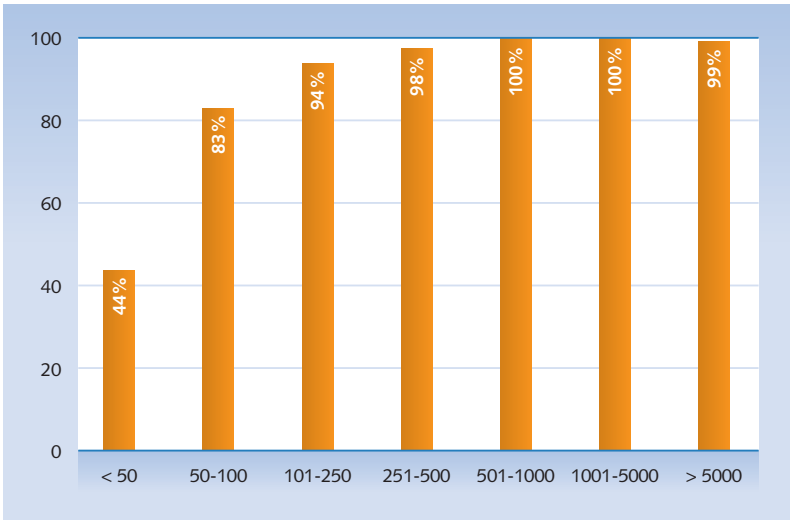
**HR-manager in het managementteam**

Veruit de meeste HR-managers maken deel uit van het management team (71%). Een ongewijzigd beeld ten opzichte van het onderzoek in 2013. Binnen de Industrie en Nijverheid maken ruim 4 van de 5 HR-managers deel uit van het managementteam

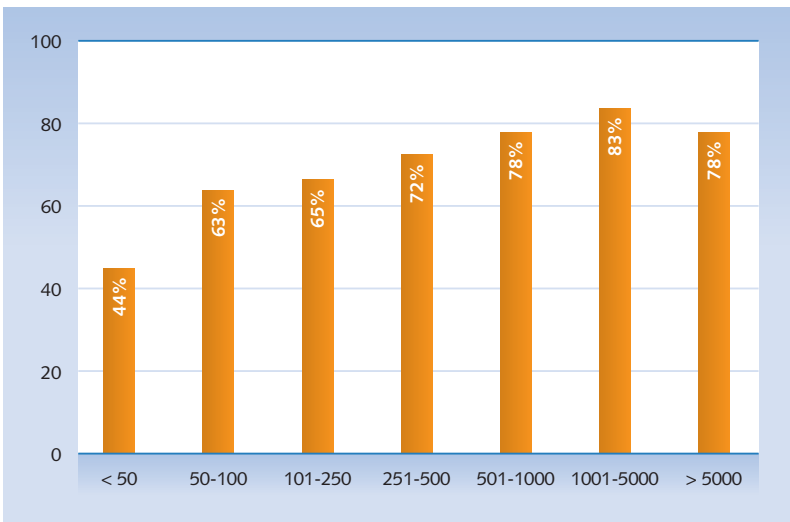


Figuur 2.3 HR-vertegenwoordiging in managementteam per sector

Je zou mogen veronderstellen dat de omvang van het personeelsbestand een (bepalende) factor is als het gaat om de positionering van HR binnen een organisatie. Het blijkt in de praktijk inderdaad zo te zijn dat naar mate organisaties qua werknemersaantallen groter zijn er vaker een zelfstandige HR-functie/afdeling is. Organisaties waar HR in het MT zit zijn ook gemiddeld groter dan de organisaties waar HR niet in het MT zit.



Figuur 2.4 zelfstandige HR-functie/afdeling naar omvang personeelsbestand



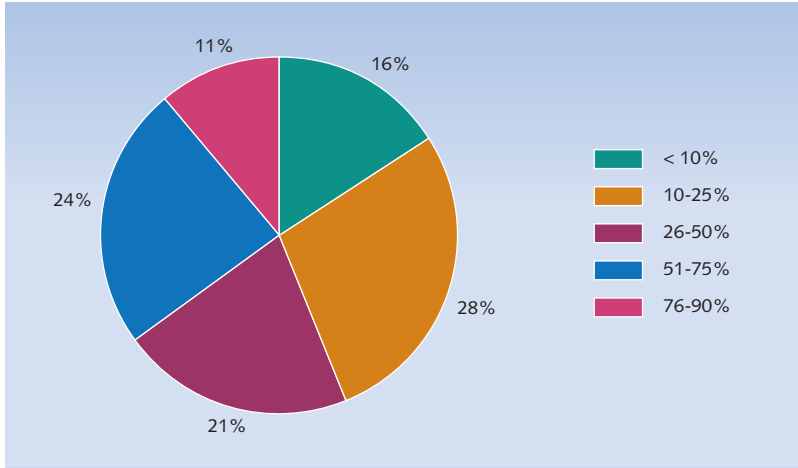
Figuur 2.5 HR-vertegenwoordiging in managementteam naar omvang personeelsbestand

### Impact: Inzicht in personeelsgebondenkosten

HR Analytics is het HR-buzz woord van vandaag de dag. Het redmiddel om HR een meer strategische positie in te laten nemen. Veel respondenten heb-

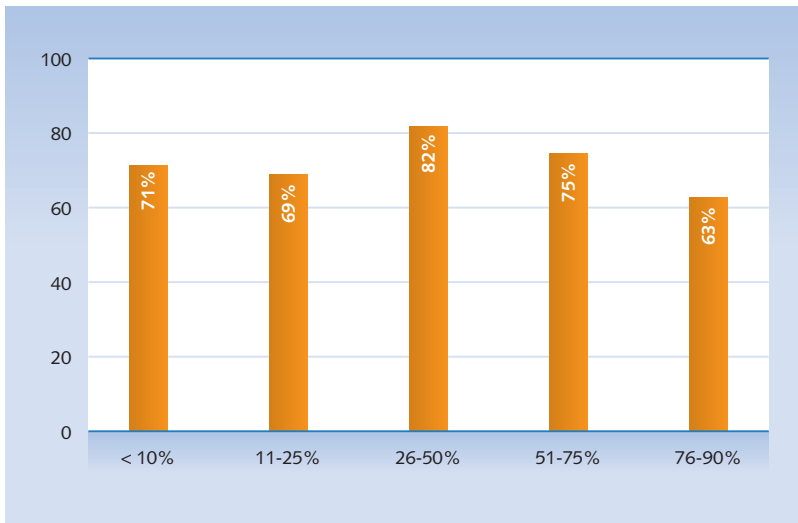


ben echter geen idee van de loonkosten in hun organisatie. Minder dan de helft (40%) is daarvan op de hoogte, terwijl de post ‘personeel’ bij ruim een derde van de organisaties meer dan de helft van de omzet of het budget bedraagt. Het (financiële) belang dat HR vertegenwoordigt, is vaak groter dan men zich realiseert.



**Figuur 2.6** Loonkosten t.o.v. omzet / totale budget

Er is ook gekeken naar de relatie tussen ‘het belang van de loonkosten’ en de positionering van HR binnen een organisatie. Het blijkt in de praktijk niet zo te zijn dat naar mate het aandeel van de loonkosten t.o.v. van de omzet of het totale budget (de loonkostenquote) hoger is HR vaker in het MT zit.



**Figuur 2.7** HR-vertegenwoordiging in managementteam naar loonkostenquote

In paragraaf 1.5 staan we stil bij de geautomatiseerde ondersteuning van HR-processen. Van de respondenten geeft 62% aan over een ‘rapportage & analyse toepassing voor HR ken- en stuurgetallen’ te beschikken.

### Impact: meten = weten

Dit jaar hebben we aan het onderzoek een vraag toegevoegd met betrekking tot het meetinstrumentarium dat HR gebruikt. De mogelijkheden van rapportage & analyse nemen toe. Welk type meetinstrument gebruikt men nu in de praktijk? Het in kaart brengen van de gegevens met betrekking tot verzuim, verlof e.d. is gemeengoed. Ook het monitoren van de medewerkerstevredenheid / -betrokkenheid vindt in ruim twee derde van de organisaties plaats. Toepassing van business cases en het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde van de HR-activiteiten vinden nog maar op zeer beperkte schaal (1:8) plaats.

#### Van welke (meet)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik?

Basale HR-kengetallen t.a.v. verzuim, verlof, e.d.	95%
Medewerkerstevredenheid/-betrokkenheid	68%
Benchmarks	40%
HR-business cases	13%
Effect van HR-activiteiten	13%
HR-scorecard	11%

**Figuur 2.8** Meetinstrumenten voor HR

### Rol HR bij reorganisatie

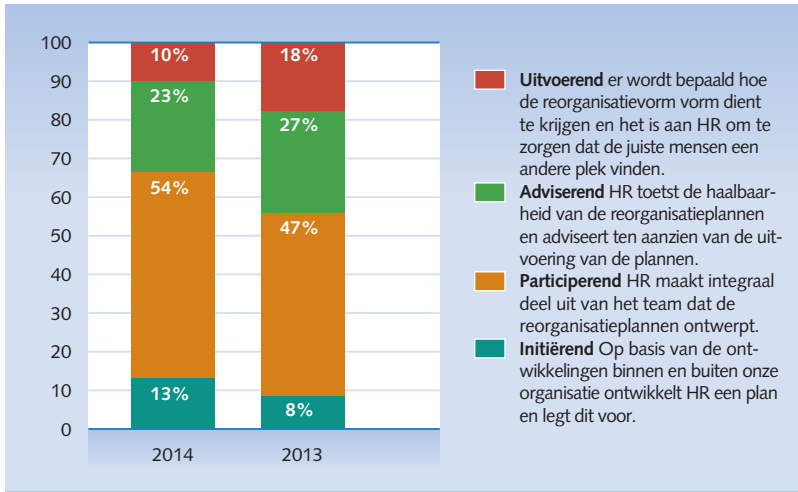
Als beleidsthema maar ook als aandachtsgebied scoort reorganisatie de laatste jaren hoog. Als we naar de cijfers in figuur 2.2 kijken dan is de verwachting dat ook in 2015 het begeleiden/uitvoeren van reorganisaties een belangrijk beleidsthema is.

Maar welke rol speelt HR als het gaat om reorganisaties? Is HR als verantwoordelijke voor Human Capital initiator of speelt zij vooral een uitvoerende rol?

#### Roldefinities

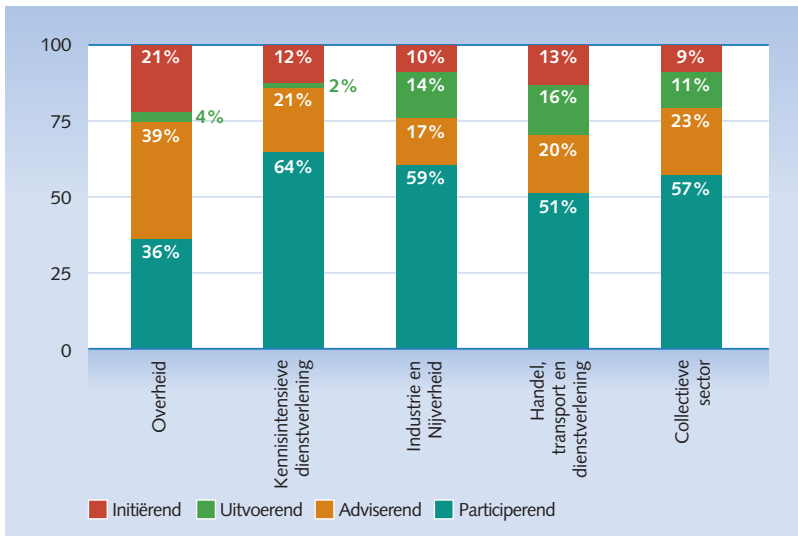
<b>Initiërend</b>	Op basis van de ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie ontwikkelt HR een plan en legt dit voor.
<b>Participerend</b>	HR maakt integraal deel uit van het team dat de reorganisatie plannen ontwerpt.
<b>Adviserend</b>	HR toetst de haalbaarheid van de reorganisatieplannen en adviseert ten aanzien van de uitvoering van de plannen.
<b>Uitvoerend</b>	Er wordt bepaald hoe de reorganisatie vorm dient te krijgen en het is aan HR om te zorgen dat de juiste mensen een andere plek krijgen.

In 10% van de gevallen heeft HR een louter uitvoerende rol als het gaat om de afstemming van het personeelsbestand in een gewijzigde organisatie; in meer dan de helft (54%) van de gevallen is haar rol participierend en in 13% van de gevallen initiërend. Als we de cijfers vergelijken met de uitkomsten van het voorgaande onderzoek dan lijkt HR nadrukkelijker betrokken te worden bij reorganisatie.



Figuur 2.9 Rol van HR bij reorganisaties

Uitgesplitst naar sector komt de initiërende rol voor HR het meest voor bij de overheid.



Figuur 2.10 Rol van HR bij reorganisaties, uitgesplitst naar sectoren

## 2.2 HR-beleid

### HR-beleidsthema's voor 2014 en 2015

We hebben de respondenten gevraagd om de belangrijkheid van beleidsthema's voor 2014 aan te geven en in te schatten voor 2015. Respondenten met een HR-afdeling (84% van de respondenten) hebben aangegeven wat de vijf belangrijkste thema's zijn voor 2014 en naar verwachting voor 2015.

De top 5 thema's in 2014 zijn: het ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (40%); strategische personeelsplanning (38%); aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid (32%); ontwikkelen van beleid t.a.v. duurzaam inzetbaarheid (27%) en aandacht voor arbeidsverzuim en re-integratie (27%).

Ten opzichte van 2013 valt de sterke stijging op van de thema's aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid en ontwikkelen van beleid t.a.v. duurzame inzetbaarheid. Minder prioriteit wordt er met name toegekend aan de aandacht voor arbeidsverzuim & re-integratie en het automatiseren van de personeels- en/of salarisadministratie. (zie ook paragraaf 1.5)

Beleidsthema's	2014	2013
Ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (talent)	1	1
Strategische personeelsplanning	2	3
Aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid/ Vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden	3	11
Ontwikkelen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid	4	8
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	5	2
Begeleiden / uitvoeren reorganisaties	6	5
Ontwikkelen van belonings- en functioneringsgesprek (cycl)	7	7
Automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of s	8	4
Opzetten van nieuw opleidingsbeleid	9	9
Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	10	10

Figuur 2.11 Top 10 beleidsthema's 2014 versus 2013

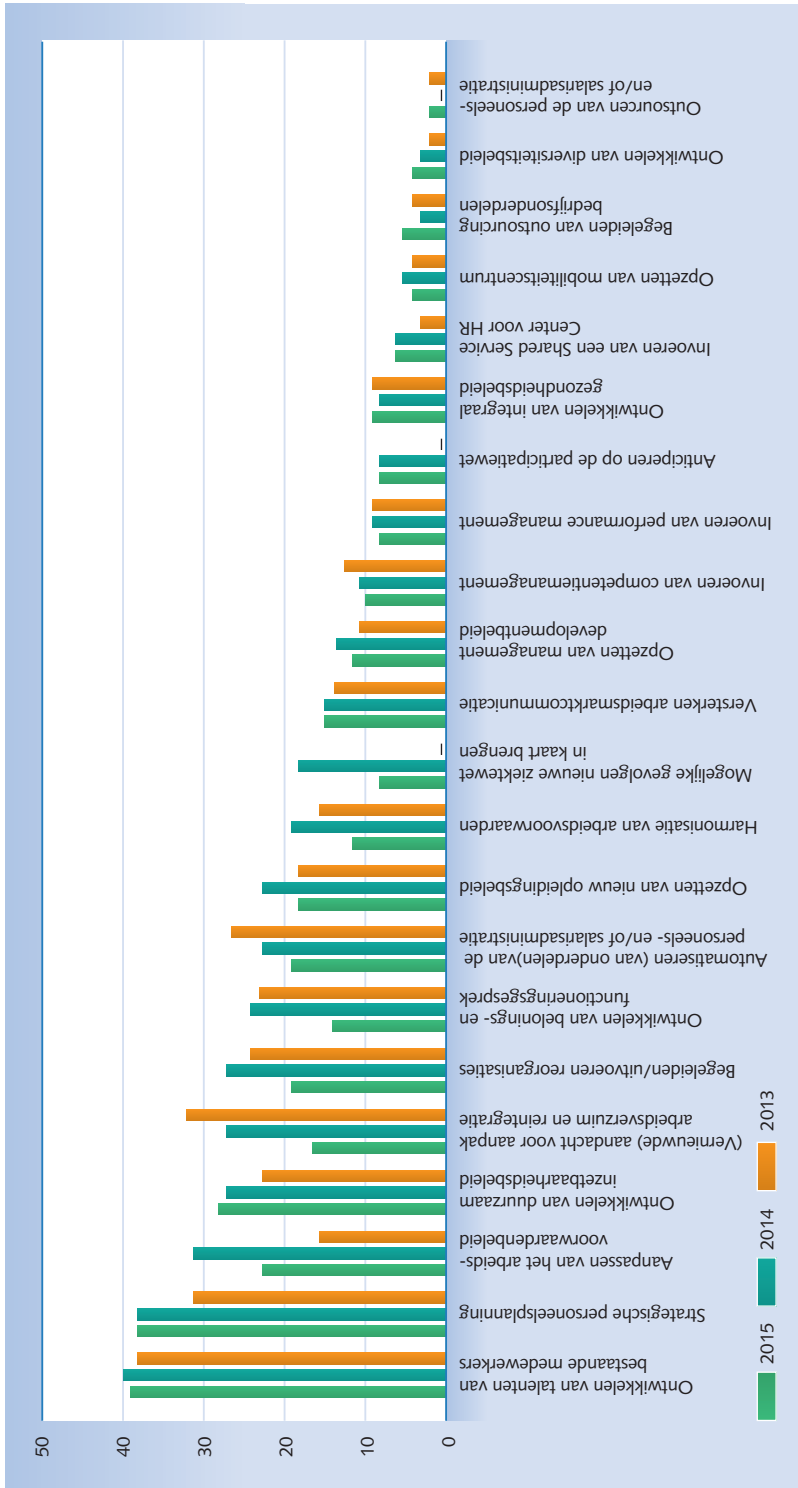
In figuur 2.12 op pagina 20 hebben we ook de verwachting die men in 2013 had voor 2014 opgenomen, zo ontstaat een goed beeld van verschuivingen van prioriteiten. Over de hele linie is de voor 2014 toegekende prioriteit aanmerkelijk lager dan in 2013 ingeschat werd, met forse uitschieters in de top 10.

HR-beleid	Prio 2014	Prio 2015	Verwachte verandering 2015 t.o.v. 2014	Verwachting in 2013 voor 2014	Verandering 2014 t.o.v. inschatting in 2013
Ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (talent development)	40%	39%	-1%	38%	2%
Strategische personeelsplanning	38%	38%	0%	34%	4%
Aanpassen arbeidsvoorwaardenbeleid/ Vernieuwde aandacht arbeidsvoorwaarden	32%	23%	-9%	16%	15%
Ontwikkelen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid	27%	28%	1%	26%	1%
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	27%	16%	-11%	23%	4%
Begeleiden/uitvoeren reorganisaties	27%	19%	-8%	17%	9%
Ontwikkelen van belonings- en functioneringsgesprek (cyclus)	24%	14%	-10%	16%	9%
Automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	23%	19%	-4%	24%	-1%
Opzetten van nieuw opleidingsbeleid	23%	18%	-5%	14%	8%
Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	19%	12%	-7%	12%	7%
Mogelijke gevolgen nieuwe ziekwet in kaart brengen	18%	8%	-10%		
Versterken arbeidsmarktcommunicatie	15%	15%	0%	15%	0%
Opzetten van management developmentbeleid	14%	12%	-2%	11%	3%
Invoeren van competentiemangement	11%	10%	0%	10%	0%
Invoeren van performance management	9%	8%	0%	9%	0%
Anticiperen op de participatiewet	8%	8%	0%		
Ontwikkelen van integraal gezondheidsbeleid	8%	9%	1%	10%	-1%
Invoering van een (intern) Shared Service Center voor HR	6%	6%	0%	4%	2%
Opzetten van mobiliteitscentrum	5%	4%	-1%	3%	2%
Begeleiden van outsourcing bedrijfs-onderdelen	3%	5%	2%	3%	0%
Ontwikkelen van diversiteitsbeleid	3%	4%	1%	4%	-1%
Outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie	0%	2%	1%	3%	-3%

Figuur 2.12 Beleidsthema's

De derde kolom geeft een beeld van de verschuiving in de prioriteiten zoals men die in 2015 verwacht. De respondenten verwachten dat de nadruk voor aanpassing van het beloningsbeleid na 2014 aanmerkelijk zal afnemen. Daarnaast zien we dat de respondenten voor 2015 voor het eerst sinds jaren minder prioriteit toekennen aan reorganiseren en harmoniseren van arbeidsvoorwaarden.

In figuur 2.13 op pagina 22 is de ontwikkeling over de jaren 2013-2015 weergegeven. De afname van de aandacht voor de aanpak van arbeidsverzuim & re-integratie, het automatiseren van de personeels- en/of salarisadministratie en invoering van competentie management zet naar verwachting door.



Figuur 2.13 Beleids thema's over de jaren heen

## 2.3 HR-aandachtsgebieden

De respondenten hebben niet alleen aangegeven wat zij belangrijke beleids-thema's vinden, maar ook wat de belangrijkste dagelijkse werkzaamheden zijn.

HR-afdelingen houden zich vooral bezig met Arbeidsrechtelijke aangelegenheden (90%), Primaire & Secundaire Arbeidsvoorwaarden (90%), Arbeidsverzuim & re-integratie (90%), het verzorgen van de personeels-administratie (86%) en Werving en selectie (85%). Ten opzichte van voor-gaande onderzoeken blijken de facetten Primaire & Secundaire arbeids-voorwaarden, maar ook Werving en Selectie meer aandacht te vragen. Van de aangegeven facetten houden HR-afdelingen zich het minst bezig met Uitzending en detachering (45%) en ondersteuning van medezeggenschap (44%).

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	%
Arbeidsrechtelijke aangelegenheden	90%
Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden	90%
Arbeidsverzuim en re-integratie	90%
Verzorgen van de personeelsadministratie	86%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	85%
Functiewaardering	78%
Arbeidsomstandigheden en welzijn	77%
Opleidingsbeleid (incl. geven en/of verzorgen van opleidingen) en -management	77%
Interne mobiliteit, loopbaanadvies en coaching	74%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	71%
Organisatie-inrichting	70%
(Strategische) Personeelsplanning	68%
Begeleiden/uitvoeren van reorganisaties	64%
Uitvoeren van de salarisadministratie	59%
Arbeidsmarktcommunicatie	52%
Management Development	51%
Talentmanagement	50%
Verzorgen van coachingstrajecten	46%
Uitzending en detachering	45%
Ondersteuning van medezeggenschap	44%

**Figuur 2.14** Facetten van het HR-werk (meerdere keuzes mogelijk)

Uit de onderstaande tabel blijkt er een duidelijke relatie te zijn tussen de omvang van de organisatie (gemeten in aantal werknemers) en de belangrijkheid van de verschillende facetten van HR. Arbeidsrechtelijke aangelegenheden zijn het belangrijkste HR-facet voor organisaties met meer dan 500 werknemers, terwijl het bij kleinere organisatie op nummer 3 komt.



Arbeidsverzuim en re-integratie is het belangrijkste facet voor de groep 50-500 werknemers, terwijl dat bij de organisaties met minder dan 50 werknemers op plaats 4 staat; daar staat het verzorgen van de personeelsadministratie op de 1e plaats, terwijl dat voor de grote organisaties op plaats 8 staat.

	< 50	50-500	> 500
Arbeidsrechtelijke aangelegenheden	82%	93%	89%
Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden	88%	94%	86%
Arbeidsverzuim en re-integratie	78%	95%	87%
Verzorgen van de personeelsadministratie	91%	93%	77%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	72%	88%	85%
Functiewaardering	62%	82%	77%
Arbeidsomstandigheden en welzijn	74%	82%	73%
Opleidingsbeleid (incl. geven en/of verzorgen van opleidingen) en -management	52%	79%	82%
Interne mobiliteit, loopbaanadvies en coaching	44%	75%	81%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	54%	72%	75%
Organisatie-inrichting	60%	68%	76%
(Strategische) Personeelsplanning	53%	65%	76%
Begeleiden/uitvoeren van reorganisaties	32%	58%	80%
Uitvoeren van de salarisadministratie	71%	60%	56%
Arbeidsmarktcommunicatie	24%	51%	61%
Management Development	21%	45%	66%
Talentmanagement	24%	45%	62%
Uitzending en detachering	31%	48%	45%
Ondersteuning van medezeggenschap	12%	44%	54%

**Figuur 2.15** Facetten van het HR-werk naar omvang personeelsbestand (meerdere keuzes mogelijk)

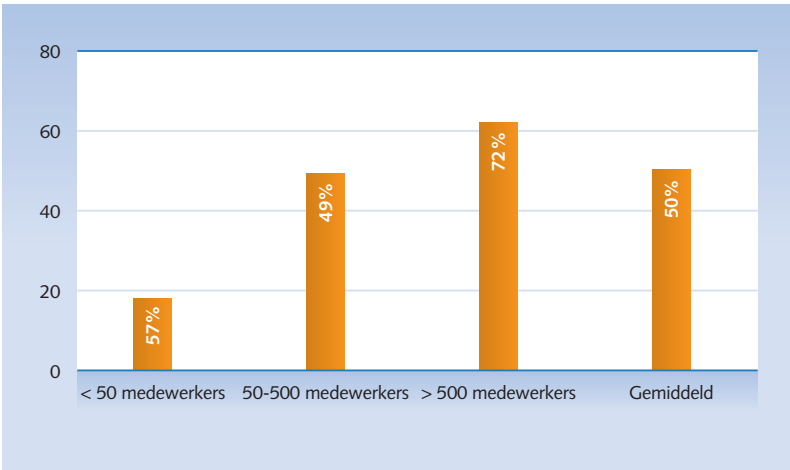
### Mismatch

Als we figuur 2.12 en 2.14 met elkaar vergelijken dan blijkt dat menig HR-professional vooral met andere (uitvoerende) zaken bezig is en minder met de beleidsthema's (figuur 2.12). Een goed voorbeeld is talent development dat bijzonder laag scoort bij de dagelijkse werkzaamheden, maar wordt aangemerkt als een van de belangrijkste thema's voor 2014.

## 2.4 Budget van de HR-afdeling

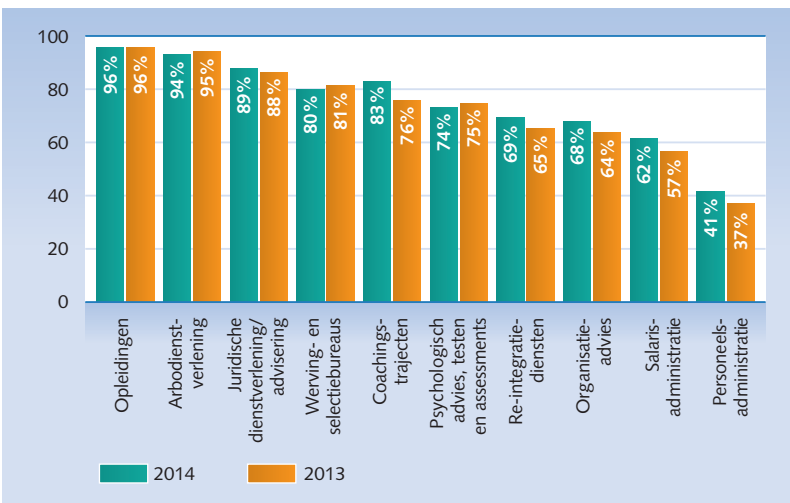
### Aanwezigheid budget

Het percentage respondenten dat beschikt over een eigen budget is ten opzichte van vorig jaar verder toegenomen tot 50%. (2013: 45% 2012: 43%; 2011: 31%; 2010 (26%). 45% van de respondenten geeft aan dat HR niet beschikt over een eigen budget voor het inhuren van HR-diensten. Ongeveer 5% van de respondenten weet niet of ze beschikken over een eigen budget. Organisaties met een groot personeelsbestand beschikken vaker over een HR-budget dan kleinere organisaties.



Figuur 2.16 Beschikking HR over een eigen budget – naar omvang personeelsbestand

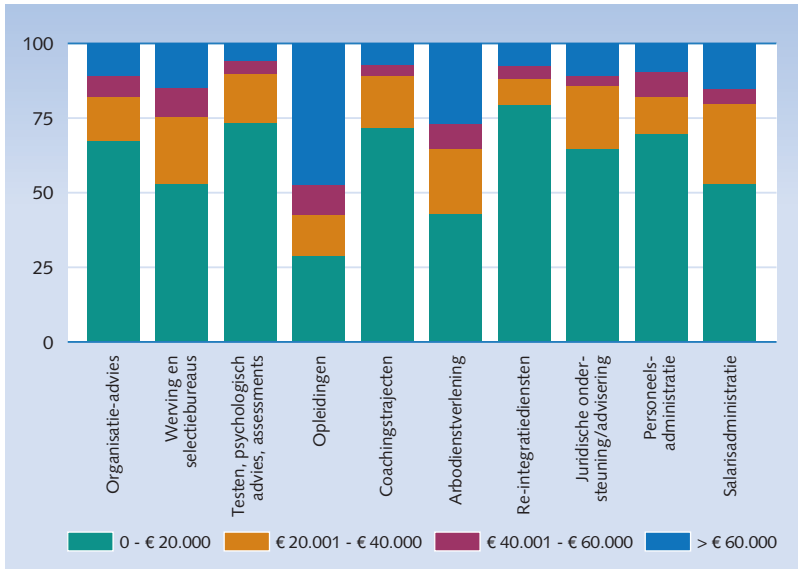
Van de respondenten met een eigen budget is de verdeling van de diverse facetten van HR als volgt.



Figuur 2.17 Waar heeft HR budget voor?

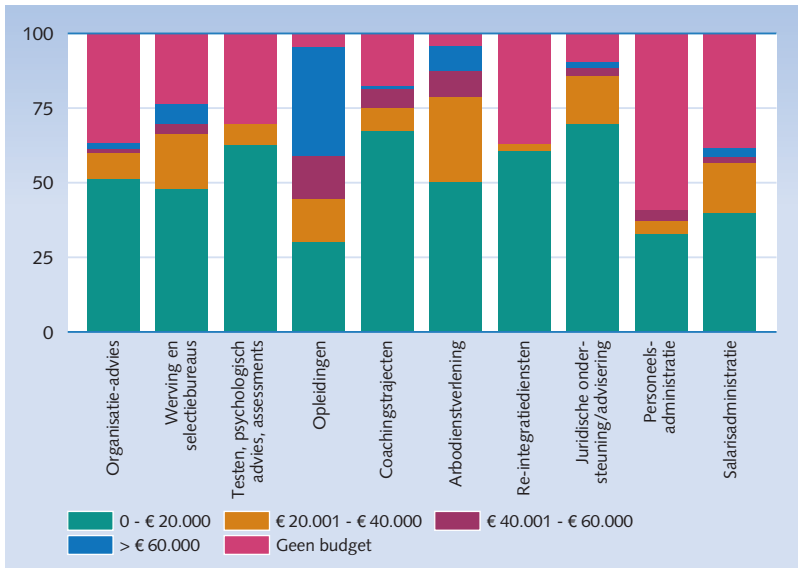
### Verdeling budget

Bij respondenten met een eigen budget wordt veruit het meeste geld uitgegeven aan opleidingen.

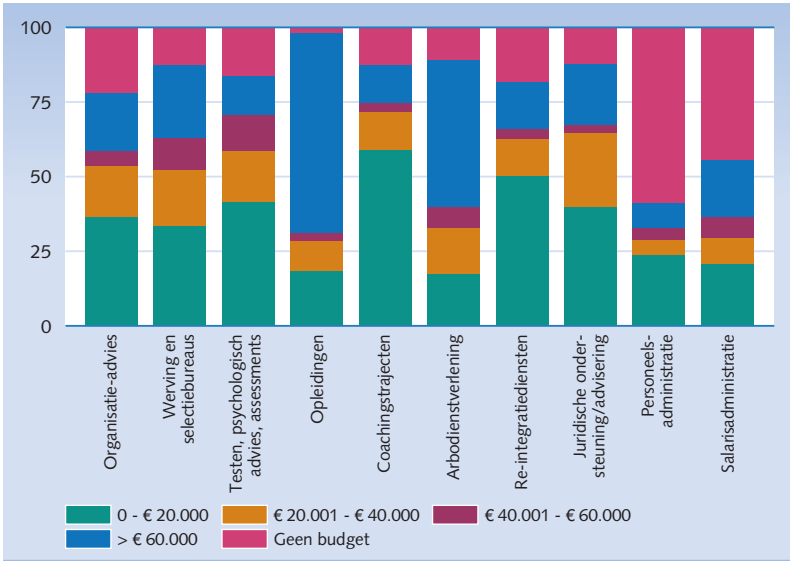


Figuur 2.18 Verdeling HR-budget

Als we de verdeling van het HR-budget bekijken en rekening houden met de omvang van de organisatie (aantal medewerkers) dan ontstaat het volgende beeld:



Figuur 2.19 Verdeling HR-budget – organisaties met 50-500 medewerkers

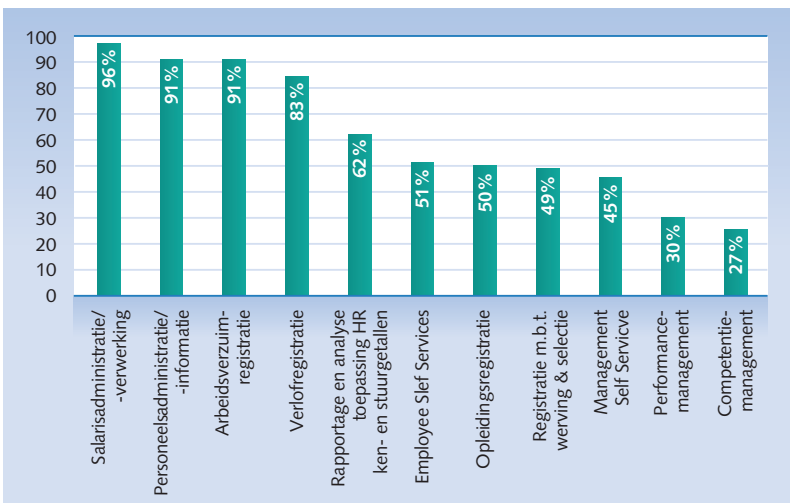


Figuur 2.20 Verdeling HR-budget – organisaties met 500 medewerkers of meer

## 2.5 Gebruik geautomatiseerde systemen

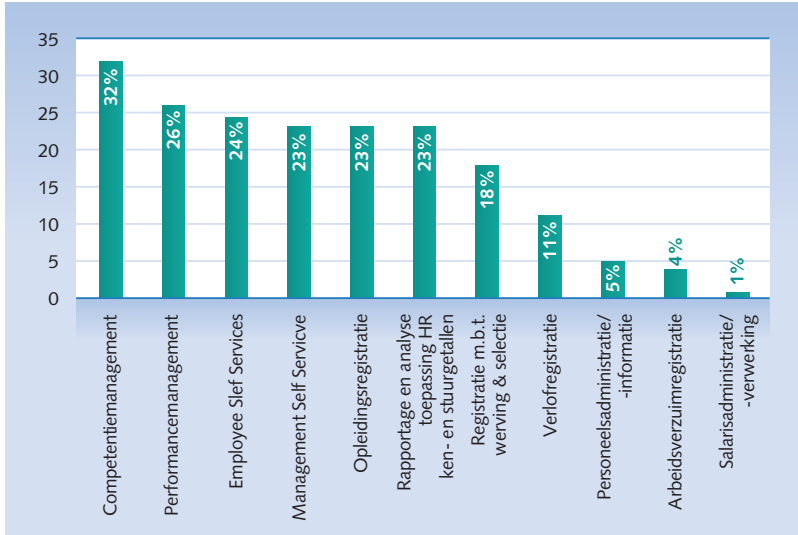
### Ondersteuning

Ten opzichte van vorig jaar is er weer een stijging in het gebruik van geautomatiseerde systemen. De nadruk ligt nog steeds op de ondersteuning van administratieve processen; de salaris- en personeelsadministratie en de verzuimregistratie. Er wordt nog maar weinig gebruik gemaakt van toepassingen die zich meer toespitsen op de verdere ontwikkeling van medewerker en organisatie (competentie- en performancemanagement).



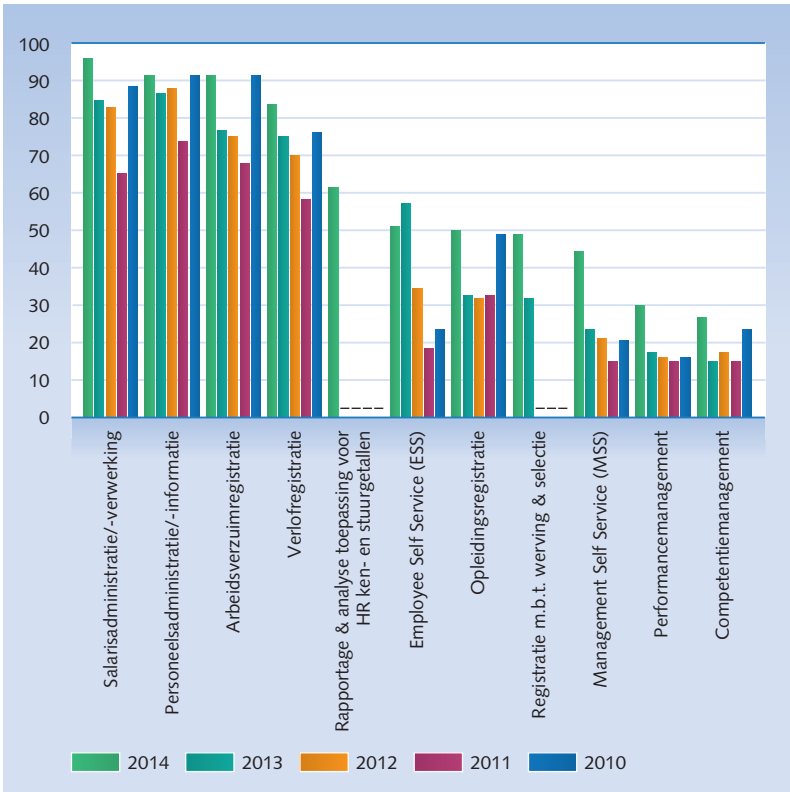
Figuur 2.21 Huidige gebruik geautomatiseerde systemen

Als we kijken naar de deelgebieden waarvoor implementatie van geautomatiseerde systemen ter ondersteuning van de HR-processen wordt overwogen dan ligt de nadruk op competentie- en performance-management en twee e-HRM pijlers: ESS en MMS.



**Figuur 2.22** Implementatie geautomatiseerde systemen wordt overwogen

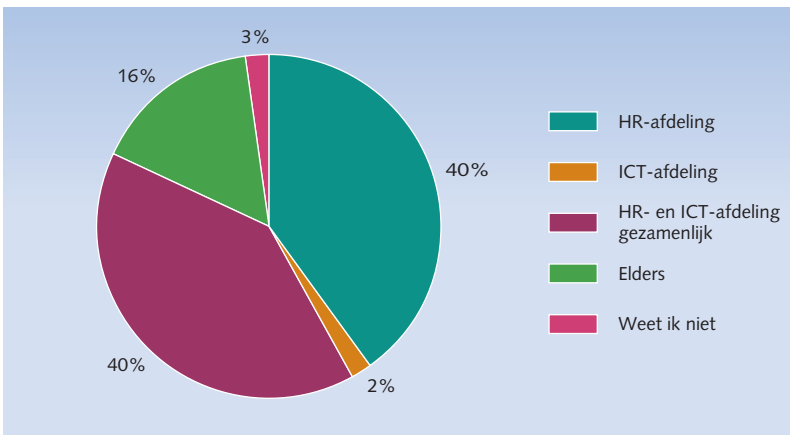
Als we naar het gebruik van geautomatiseerde systemen ter ondersteuning van de HR-processen kijken over de afgelopen 5 jaren dan zien we dat met name het gebruik van de minder traditionele toepassingen in opmars is. Dit jaar hebben we voor het eerst gevraagd naar ‘rapportage & analyse toepassing voor HR ken- en stuurgetallen’ en naar ‘Registratie m.b.t. werving & selectie’ voor het tweede jaar, dat is de verklaring voor het ontbreken van de cijfers voor de voorafgaande jaren.



Figuur 2.23 Ontwikkeling gebruik geautomatiseerde systemen

### Functionele verantwoordelijkheid

De HR-discipline is sterk betrokken bij de keuzes die gemaakt worden ten aanzien van geautomatiseerde systemen. De functionele verantwoordelijkheid voor de keuze ligt bij 40% van de respondenten bij HR en bij nog eens 40% is het een gedeelde verantwoordelijkheid met de ICT-afdeling.



Figuur 2.24 Verantwoordelijkheid mb.t. keuze geautomatiseerde systemen

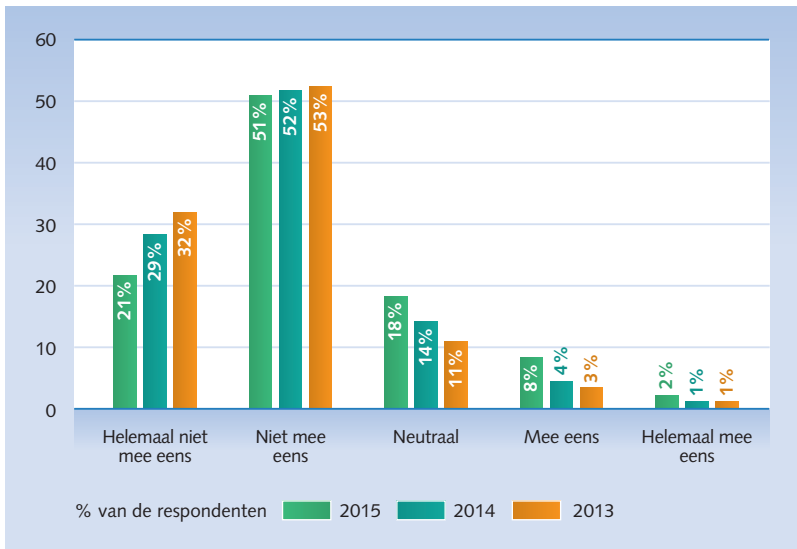
## 2.6 HR als speler op de arbeidsmarkt

### Problemen met werving en selectie

Ondanks de oplopende werkloosheid geeft meer dan een kwart (28%) van de respondenten aan dat de organisatie problemen heeft met het werven van nieuwe medewerkers. Dat is een toename ten opzichte van 2013, maar nog steeds ruim de helft (53%) geeft aan geen problemen te ondervinden bij het werven van nieuw personeel. Van een eenduidig beeld van de arbeidsmarkt is geen sprake.

Nog maar een klein deel van de respondenten (7%) ondervindt ernstige problemen bij de werving van nieuw personeel, nagenoeg hetzelfde als in de twee voorgaande jaren.

Van de respondenten verwacht 27% de komende twaalf maanden wel problemen te ondervinden met de werving en selectie van nieuwe medewerkers, een nagenoeg onveranderd beeld ten opzichte van de huidige situatie. Ook het aantal respondenten (53%) dat de komende 12 maanden geen problemen verwacht te ondervinden is blijft stabiel.



**Figuur 2.25** Stelling: Wij ervaren momenteel problemen bij werving & selectie wegens schaarste op de arbeidsmarkt

Binnen de sector Industrie en Nijverheid, maar ook in de sector Kennisintensieve dienstverlening zijn er relatief gezien meer respondenten die problemen ervaren dan in de overige sectoren. Het probleem wordt het minst herkend door de respondenten uit de collectieve sector.

Collectieve sector	17%
Handel, transport en dienstverlening	21%
Industrie en nijverheid	37%
Kennisintensieve dienstverlening	32%
Overheid	26%

**Figuur 2.26** Stelling: Wij ervaren momenteel problemen bij werving & selectie – naar sector

### Beeld per functiegroep

Verschillende bronnen waaronder De Nederlandse Bank signaleren dat sinds de crisis vraag en aanbod op de Europese arbeidsmarkt slechter op elkaar aansluiten. Een mismatch die op de korte en lange termijn negatieve gevolgen heeft voor de economische ontwikkeling. Deze mismatch wordt zichtbaar als we inzoomen op het beeld per functiegroep.

Hoewel er (nog) geen algehele krapte op de arbeidsmarkt wordt ervaren, is het beeld niet eenduidig voor alle functiegroepen en sectoren. Voor welke functiegroepen zijn vacatures moeilijk vervulbaar? De top drie van lastig te vervullen vacante posities is Techniek en Onderhoud (33%), ICT (17%) en Productie (10%). Vorig jaar bestond de top drie uit Techniek en Onderhoud (13%), ICT (9%) en Verkoop (6%). De mate waarin men problemen ervaart is dus behoorlijk toegenomen. Het minst vaak ervaart men problemen bij het vervullen van vacatures binnen de functiegroepen Ondersteuning (1%), gevolgd door HR (1%) en Juridische Zaken (1%).



**Figuur 2.27** Ervaren van problemen bij werving & selectie per functiegroep



Indien een respondent aangaf voor een bepaalde functiegroep vaak of regelmatig problemen te ervaren is hen ook gevraagd om welk opleidingsniveau het in dat geval ging. De onderstaande tabel illustreert dat het beeld per functiegroep/opleidingsniveau verschilt. Zo lijkt het probleem binnen de functiegroep Techniek en Onderhoud niet zozeer te zitten bij het WO-niveau, maar op het MBO en HBO-niveau.

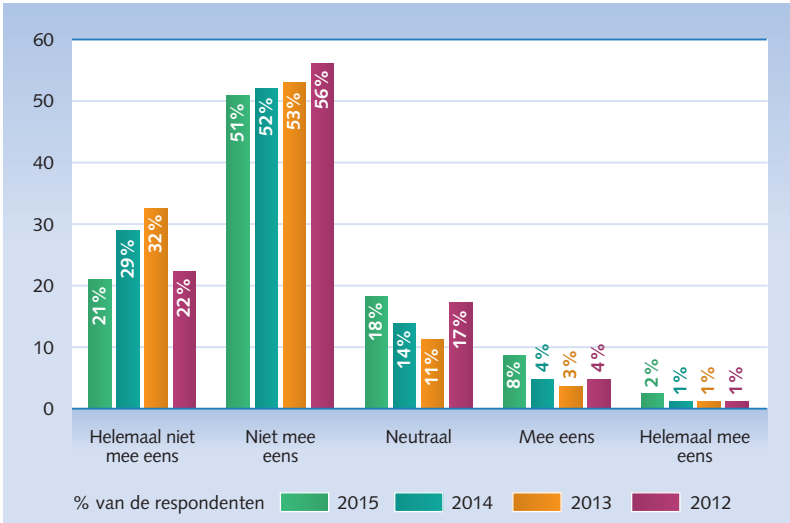
	LBO	MBO	HBO	WO
Bestuur & Directie	0%	3%	8%	90%
Financiële Zaken	0%	5%	60%	35%
Juridische Zaken	0%	0%	14%	86%
HR	0%	5%	58%	37%
ICT	0%	6%	80%	13%
Onderzoek & Kwaliteit	0%	7%	40%	53%
Marketing en Communicatie	0%	0%	67%	33%
Verkoop	0%	18%	71%	11%
Inkoop & Logistiek	3%	20%	74%	3%
Productie / Operations	6%	56%	34%	4%
Techniek en Onderhoud	2%	48%	42%	8%
Ondersteuning	0%	67%	29%	5%

**Figuur 2.28** Problemen bij werving & selectie per functiegroep naar opleidingsniveau

### Problemen met behouden bestaande medewerkers

Het blijkt in 2014 net als in de afgelopen twee jaren niet al te moeilijk te zijn om medewerkers te behouden. Was vorig jaar 85% het niet eens met de stelling dat de organisatie moeite had om de bestaande medewerkers te behouden, nu is dat 81%. De respondenten verwachten de komende twaalf maanden wel enige spanning op de arbeidsmarkt. Het aantal organisaties dat geen moeite verwacht met het behouden van bestaande medewerkers daalt naar 71%, terwijl het aantal dat wel problemen verwacht, verdubbelt van 5% nu naar 10%.

In de sectoren Industrie & Nijverheid en Kennisintensieve dienstverlening ervaart men met 9% resp. 7% de meeste problemen. Binnen de sector overheid herkent men het probleem in zijn geheel niet.

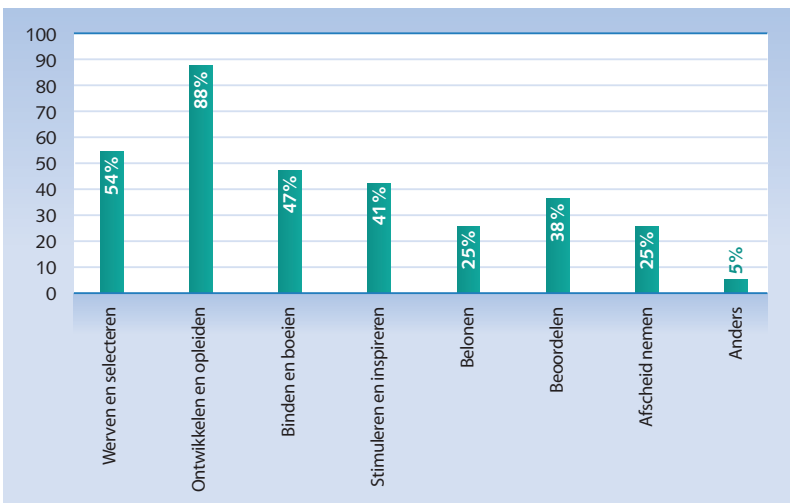


**Figuur 2.29** Stelling: Wij hebben of verwachten problemen (2015) om onze bestaande medewerkers te behouden

## 2.7 Het managen van talenten

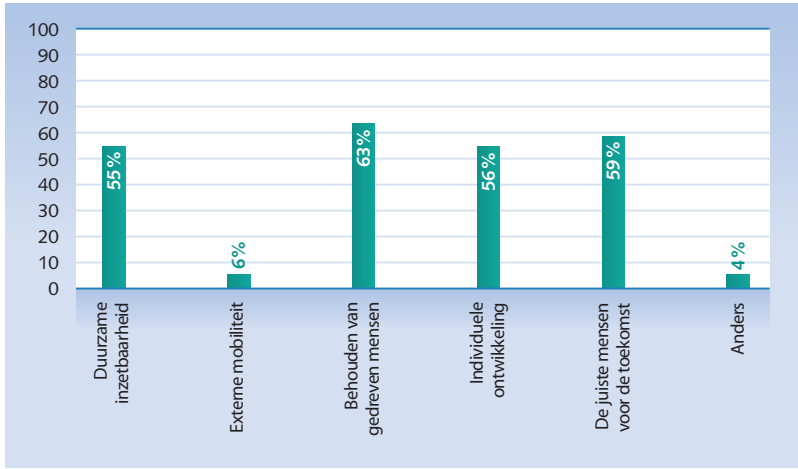
### Belang van talent management

Talentmanagement scoort al jaren hoog als beleidsthema, zie paragraaf 1.2. Op basis van een verdiepend onderzoek, gehouden onder 122 HR-professionals, kunnen we nader ingaan op het belang en de reikwijdte van talentmanagement. (Ook) talentmanagement (b)lijkt een containerbegrip te zijn. In bijna alle organisaties (88%) gaat het in elk geval om ontwikkelen en opleiden van medewerkers.



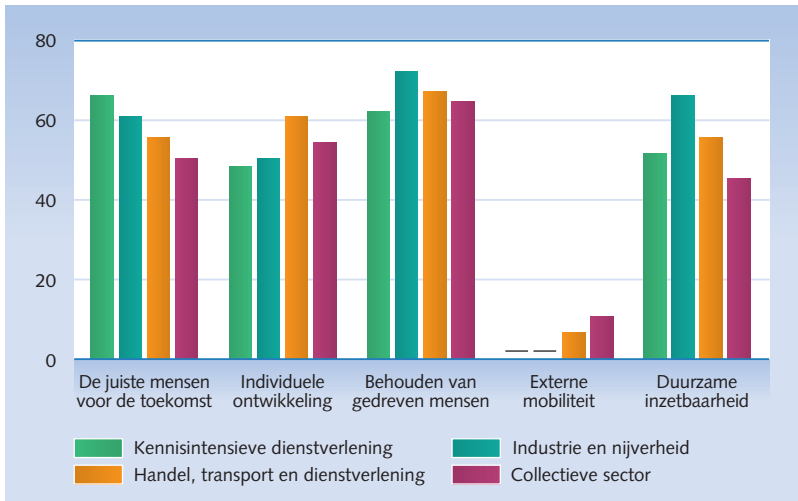
**Figuur 2.30** Onderdelen van talentmanagement (meerdere keuzes mogelijk)

Met talentmanagement streeft men er naar om de juiste, gedreven mensen voor de organisatie te behouden en de toegevoegde waarde van medewerkers ook voor de toekomst zeker te stellen.



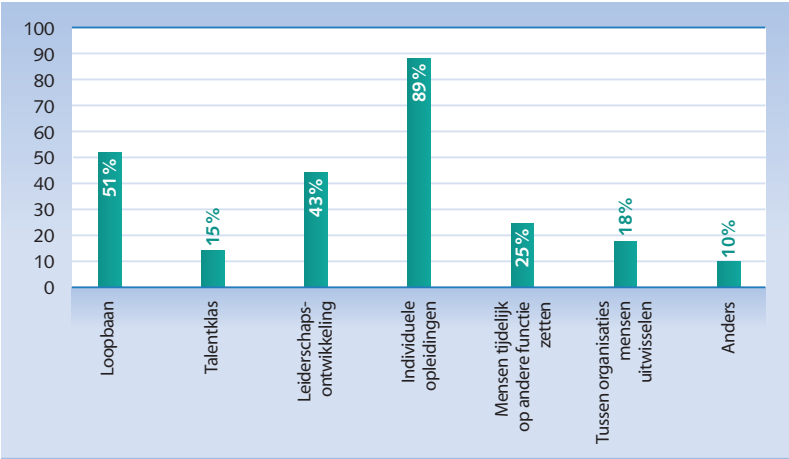
**Figuur 2.31** Voornaamste doel van talentmanagement (meerdere keuzes mogelijk)

De focus van talentmanagement verschilt overigens wel per sector; het behouden en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers is nadrukkelijker het doel binnen de sector Industrie en Nijverheid, terwijl het oogmerk externe mobiliteit voorbehouden is aan de collectieve sector en de sector Handel, transport en dienstverlening.



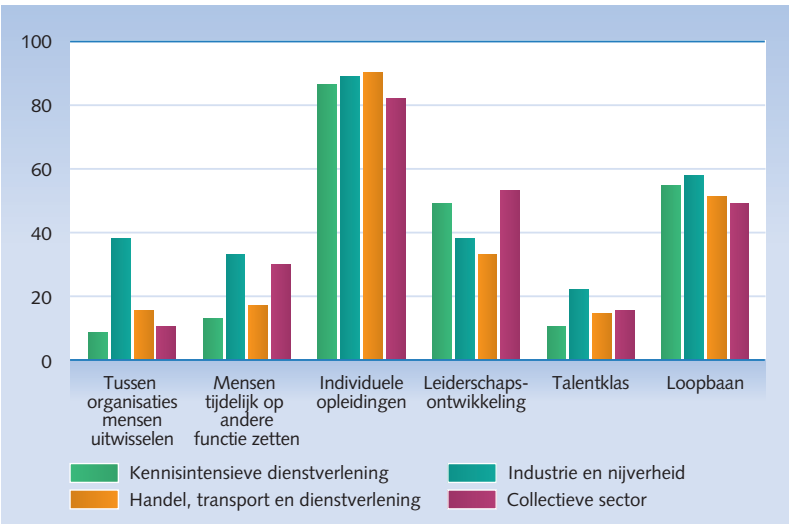
**Figuur 2.32** Voornaamste doel van talentmanagement – per sector

In de praktijk gaat het vooral om het opleiden van individuen en het uitstippelen van loopbaanpaden en niet zo zeer om talentmanagement gericht op ‘talentklassen’.



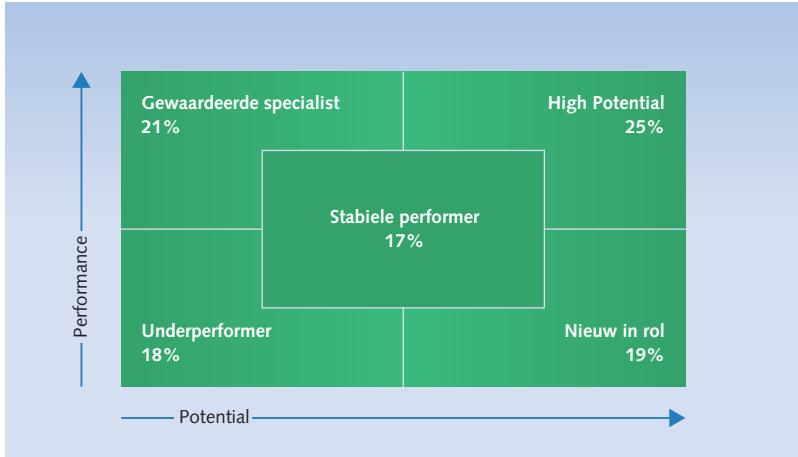
Figuur 2.33 Instrumenten voor talentmanagement (meerdere keuzes mogelijk)

Ook als we kijken naar de keuze voor de instrumenten zien we verschillen tussen de sectoren. Zo komt uitwisseling van medewerkers tussen verschillende organisaties met name voor in de sector Industrie en Nijverheid.



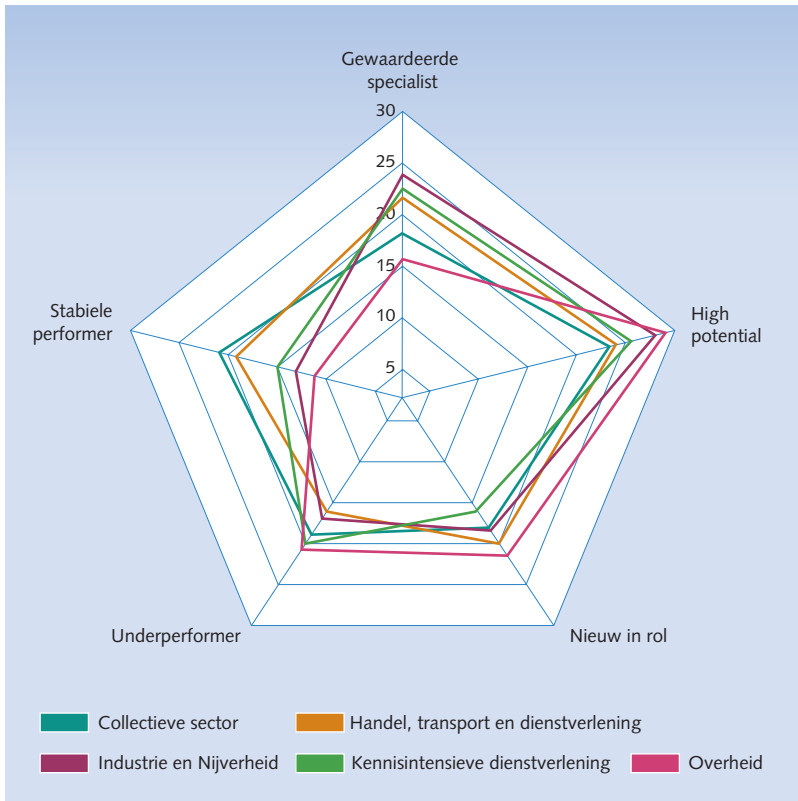
Figuur 2.34 Instrumenten voor talentmanagement – naar sector

Als we kijken naar het deel van het personeelsbestand waar men zich met talentmanagement op richt dan concentreert het zich enigszins op die medewerkers die op dit moment al de beste performance leveren en dan met name op de zogeheten ‘high potentials’.



**Figuur 2.35** Doelgroep waar men zich met talentmanagement richt

De ‘underperformer’ krijgt vanuit talentmanagement-perspectief binnen de sector Kennisintensieve dienstverlening naar verhouding de minste aandacht. High potentials en de Nieuw in rol zijn binnen de overheid het meest nadrukkelijk in beeld als het om talentmanagement gaat.



**Figuur 2.36** Doelgroep waar men zich met talentmanagement richt – naar sector

## 2.8 Arbeidsvoorwaarden

### Inleveren van salaris en arbeidsvoorwaarden

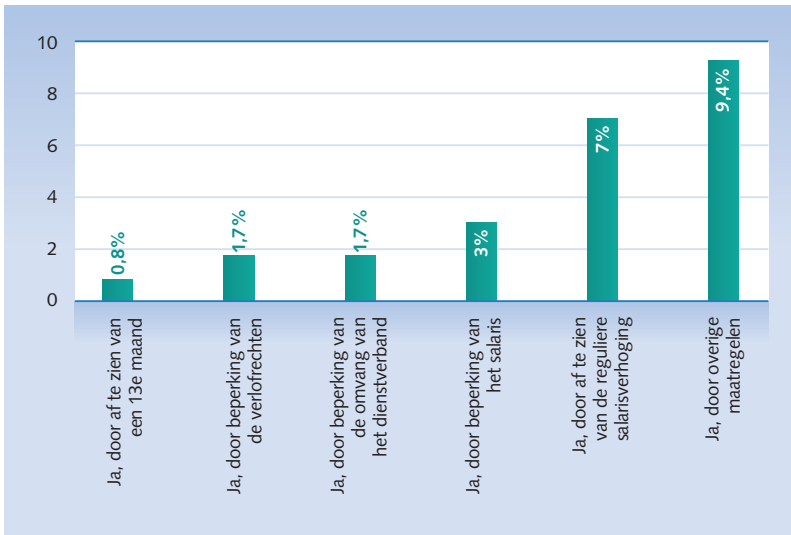
Bij dit fenomeen hebben we in 2013 voor het eerst stil gestaan. Aangezien het inleveren van salaris en/of het aanpassen van arbeidsvoorwaarden in bredere zin op grotere schaal voor kwam dan verwacht hebben we de vraagstelling omtrent dit onderwerp aangescherpt en uitgebreid.

Aan de HR-professionals is gevraagd of de werkgever het afgelopen jaar aan medewerkers heeft gevraagd arbeidsvoorwaarden ‘in te leveren’. Hieruit blijkt dat 24% van de respondenten te maken heeft gehad met een dergelijk verzoek. Het kan hierbij gaan om het inleveren van salaris, maar ook bijvoorbeeld over het inleveren van vakantiedagen. Onder de optie ‘Overige maatregelen’ vallen veelal vergoedingen ten aanzien van mobiliteit zoals lease-regelingen en beperking van overwerk- en onkostenvergoedingen.

Stelling: ‘Heeft uw organisatie in het afgelopen jaar medewerkers gevraagd arbeidsvoorwaarden “in te leveren”, vanwege de moeilijke economische omstandigheden?’

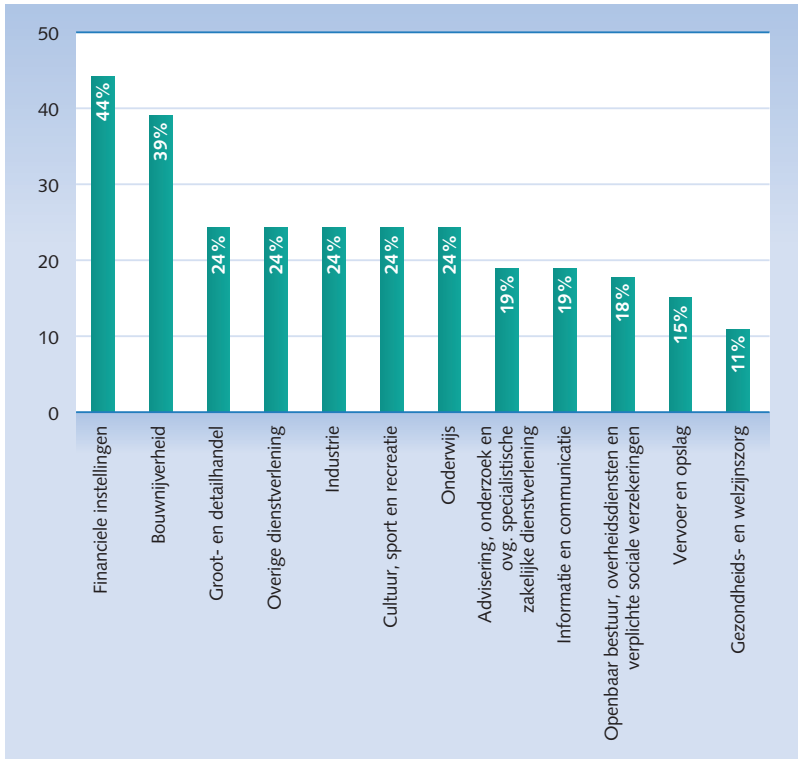
Medewerkers in uw organisatie hebben afgelopen jaar arbeidsvoorwaarden ingeleverd	% van de respondenten
Ja	24%
Nee	76%

Figuur 2.37 Inleveren arbeidsvoorwaarden



Figuur 2.38 Inleveren arbeidsvoorwaarden – naar maatregel

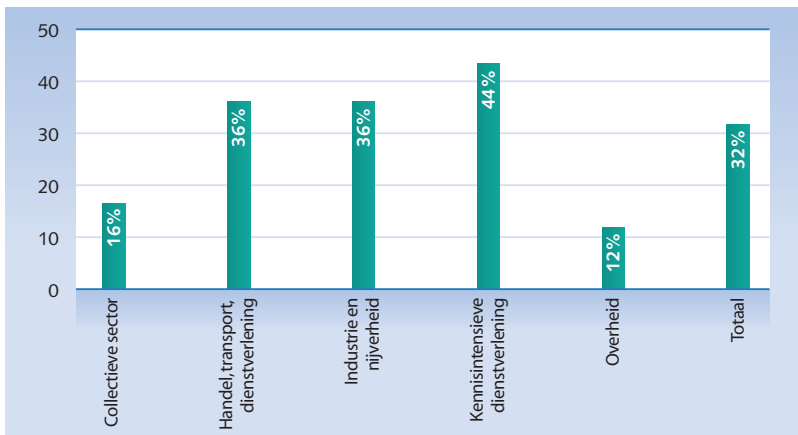
Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het inleveren van arbeidsvoorwaarden het meest voor komt in de financiële sector (44%) en de bouw (39%).



**Figuur 2.39** Inleveren arbeidsvoorwaarden – naar sector

### Wijziging van arbeidsvoorwaarden

Gevraagd naar de belangrijkste beleidsthema's voor 2014 (zie hoofdstuk 1.2) kwam het aanpassen van arbeidsvoorwaarden op een derde plaats. Als we kijken naar de verschillende sectoren dan zien we dat het thema met name binnen de sector Kennisintensieve dienstverlening hoog op de prioriteitenlijst staat en het minst binnen de sector Overheid.



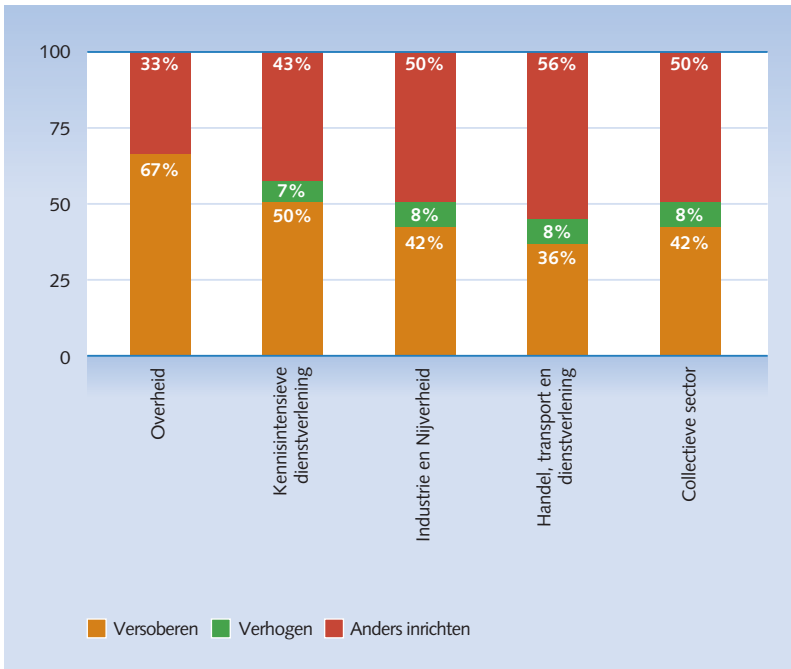
**Figuur 2.40** Wijziging arbeidsvoorwaarden als beleidsthema – verdeling naar sector

Uit een verdiepingsonderzoek, gehouden onder 122 HR-professionals, geeft ruim twee derde te kennen dat er in de organisatie sprake is van aanpassing van, dan wel vernieuwde aandacht voor het arbeidsvoorwaardenbeleid. In bijna de helft van de gevallen gaat het overwegend om het versoberen van de arbeidsvoorwaarden.

	% van de respondenten
Versoberen	43%
Verhogen	8%
Anders inrichten	50%

**Figuur 2.41** Richting waarin de arbeidsvoorwaarden worden aangepast

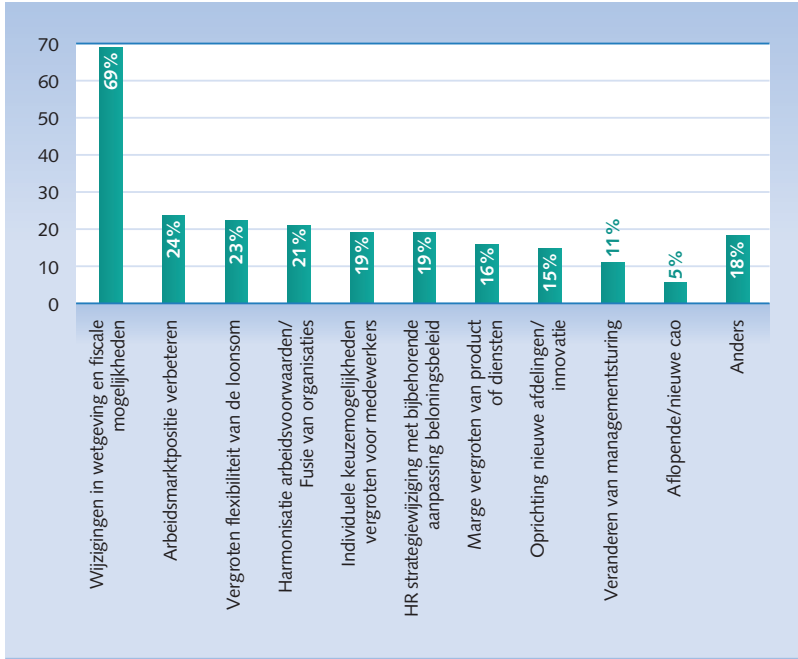
Binnen de sector overheid lijkt er geen ruimte voor verbetering van de arbeidsvoorwaarden te zijn. De focus ligt binnen de Handel, transport en dienstverlening vooral op het anders inrichten van de arbeidsvoorwaardelijke regelingen.



**Figuur 2.42** Richting waarin de arbeidsvoorwaarden worden aangepast – naar sector

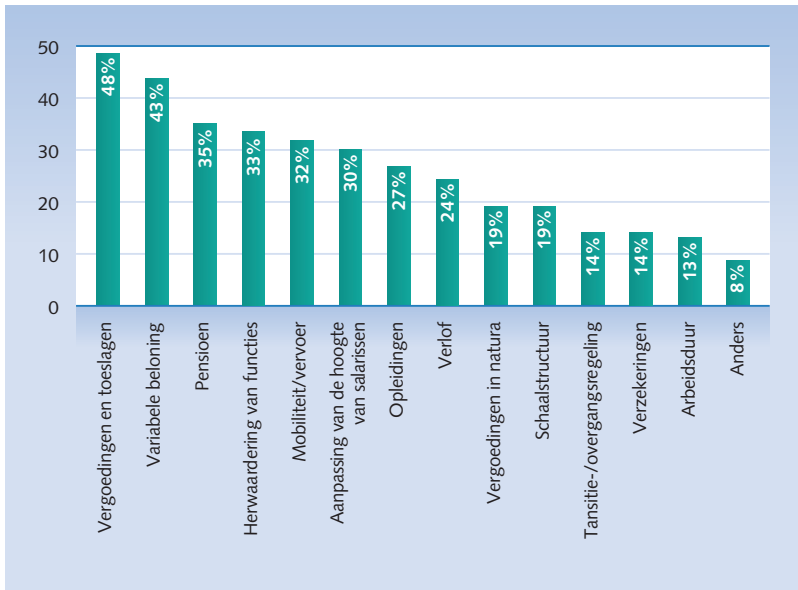
De redenen om te komen tot aanpassing van arbeidsvoorwaarden zijn redelijk divers. Duidelijk is dat wettelijke maatregelen zoals de Werkkostenregeling en de Wet normering topinkomens uiterst belangrijke ‘drivers’ zijn (zie ook het volgende hoofdstuk).





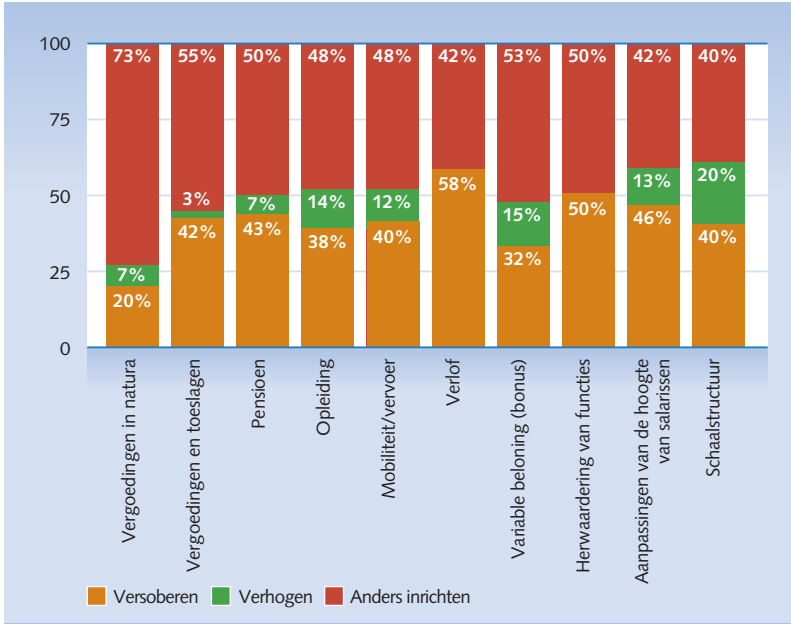
Figuur 2.43 Aanleiding voor het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden

Gevraagd naar de onderdelen uit het spectrum van arbeidsvoorwaarden die voor aanpassing in aanmerking komen, geven de respondenten van het verdiepingsonderzoek aan dat het met name gaat om vergoedingen, toeslagen en om variabele beloningen (bonus).



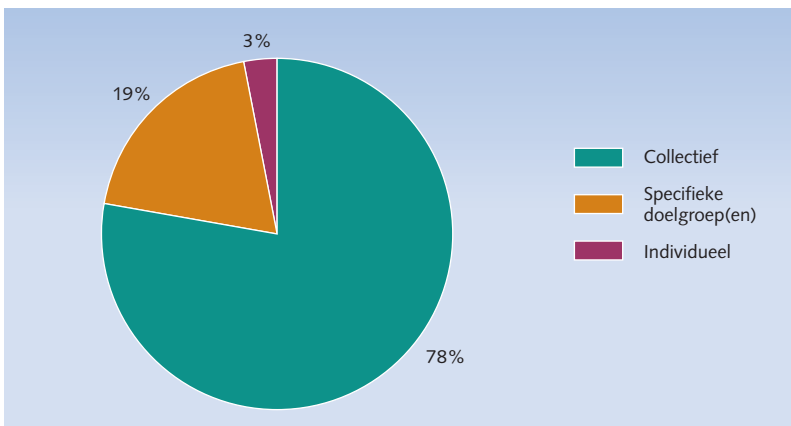
Figuur 2.44 Onderdelen van de arbeidsvoorwaarden die worden aangepast

Bij verlofrechten en herwaardering van functies blijkt het om versoering of herinrichting te gaan, voor de overige onderdelen uit het spectrum van arbeidsvoorwaarden die voor aanpassing in aanmerking komen, is in beperkte mate ook sprake van aanpassingen in positieve zin.



**Figuur 2.45** Onderdelen van de arbeidsvoorwaarden en de richting waarin die worden aangepast

In het overgrote deel (78%) van de gevallen gaat om een collectieve aanpassing van arbeidsvoorwaardelijke regelingen. In bijna 20% van de organisaties is sprake van aanpassingen gericht op specifieke doelgroepen. In die gevallen gaat het veelal om een verbetering van de arbeidsmarktpositie.



**Figuur 2.46** Doelgroepen voor wie de arbeidsvoorwaarden worden aangepast

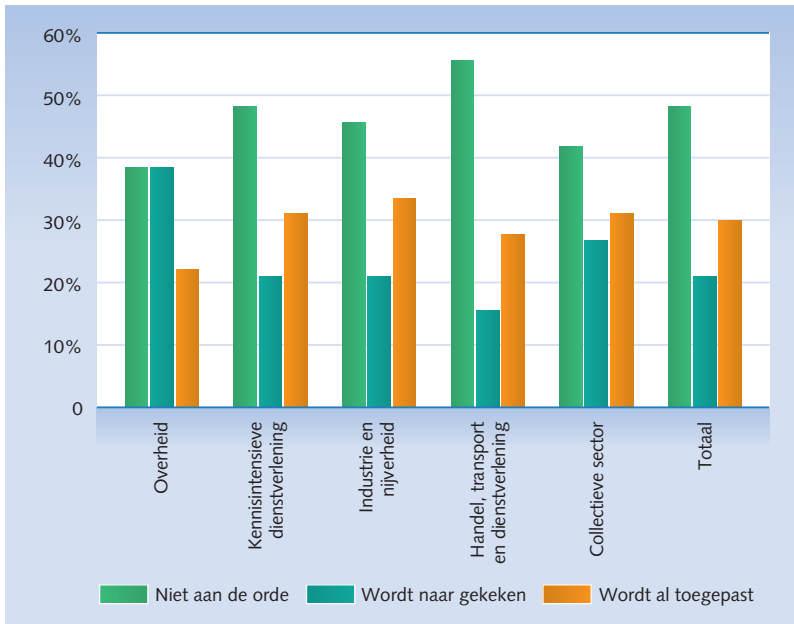
### Demotie

De discussie rondom een teruggang in functie en/of beloning lijkt dit jaar nog meer te leven dan vorig jaar. We zien ten opzichte van vorig jaar niet zozeer dat demotie in meer organisaties wordt toegepast (28%), maar we zien wel een toename van het aantal organisaties waarbij demotie onderwerp van gesprek is (20%). Ook lijkt de discussie meer te leven aangezien een kleiner aantal respondenten aangeeft niet te weten of de werkgever een dergelijk beleid heeft.

Hoe wordt er binnen uw organisatie naar demotie gekeken	2014	2013
Niet aan de orde	47%	46%
Wordt onderzocht	20%	15%
Wordt al toegepast	28%	28%
Weet ik niet	5%	11%

**Figuur 2.47** Hoe er binnen de organisatie naar demotie wordt gekeken

Binnen de sector Industrie en Nijverheid wordt demotie naar verhouding het meest toegepast. Binnen de overheid is er het minste sprake van, maar de mogelijkheden worden in deze sector het meest onderzocht.

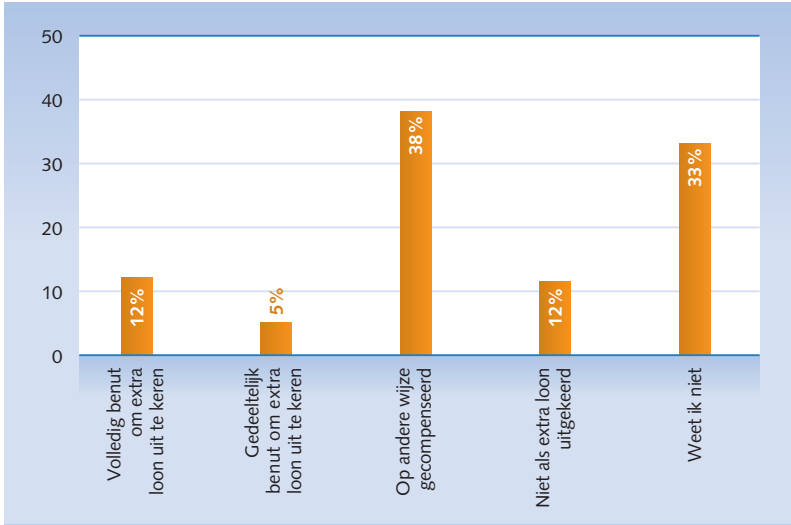


**Figuur 2.48** Hoe er binnen de organisatie naar demotie wordt gekeken – naar sector

### Pensioenpremie

De wijziging ten aanzien van het fiscale opbouwpercentage voor pensioen heeft per 1 januari 2014 geleid tot een lagere pensioenpremie. Veel organisa-

ties hebben de verlaging van het werkgeversdeel van de premie niet gecompenseerd richting de medewerkers in de vorm van extra loon, er is dus geen extra loonruimte ontstaan. Overigens wist 33% van de HR-professionals niet of (en hoe) de verlaging van de pensioenpremie is gecompenseerd richting de medewerker.



Figuur 2.49 Aanwending lagere werkgeverspremie voor pensioenen

## 2.9 Wetswijzigingen

Behalve de prioriteiten die vanuit de organisatie of de veranderde arbeidsmarkt aan HR worden opgelegd, bepalen wijzigingen in wet- en regelgeving ook voor een belangrijk deel de agenda. Ook dit jaar hebben we in het onderzoek een aantal vragen gesteld met betrekking tot de Werkkostenregeling (Wkr), de Wet werk en zekerheid en de Participatiewet.

### Werkkostenregeling

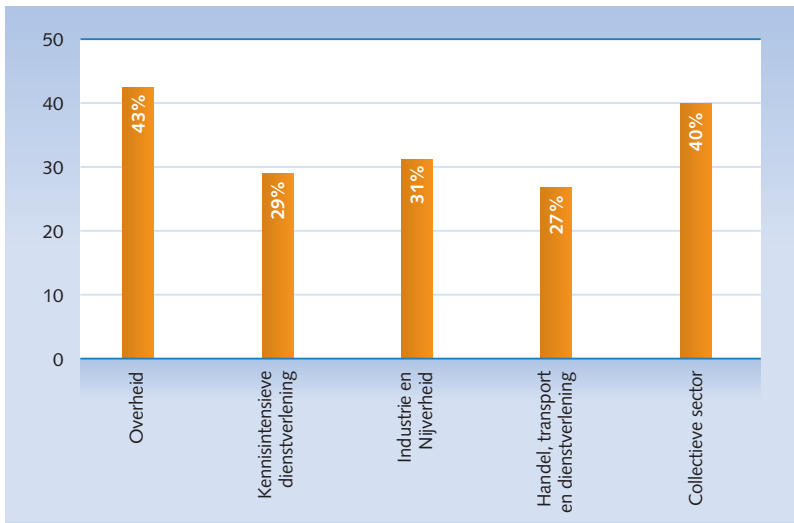
De deadline voor het invoeren van de werkkostenregeling is verschoven naar 1 januari 2015 en lange tijd is onzeker gebleven of na uitstel geen afstel zou volgen. Inmiddels is het definitieve moment van overgang duidelijk: 1 januari 2015.

Aangezien slechts 32% van de respondenten is overgestapt op de nieuwe werkkostenregeling, zal de overige 68% aan de slag moeten. Uit voorafgaand onderzoek bleek dat met name die organisaties die financieel voordeel zagen vroegtijdig overgestapt zijn.

	2014	2013	2012
wel overgestapt	32%	21%	12%
niet overgestapt	68%	79%	88%

**Figuur 2.50** Overgestapt op de nieuwe werkkostenregeling

Naar verhouding zijn er meer ‘overstappers’ te vinden binnen de sector overheid en de collectieve sector. Binnen de sector Handel, transport en dienstverlening zal bijna driekwart van de organisaties de overgang per 2015 maken.



**Figuur 2.51** Overgestapt op de nieuwe werkkostenregeling – naar sector

Van de organisaties die de overstap naar de werkkostenregeling reeds gemaakt hebben, geeft 66% aan dat men de arbeidsvoorwaarden naar aanleiding van de overstap niet heeft aangepast c.q. dat aanpassing niet noodzakelijk was.

### Wet werk en zekerheid

De Wet werk en zekerheid is bedoeld om het ontslagrecht sneller en goedkoper te maken, de rechtspositie van flexwerkers te versterken en meer mensen uit de WW aan het werk te krijgen. De Eerste en Tweede Kamer zijn akkoord en dat betekent dat er vanaf 2015 veranderingen optreden in het arbeidsrecht.

Als we kijken naar het effect op het personeelsbeleid dat de respondenten van deze nieuwe wet verwachten, lijkt het er niet op dat het door de politiek gewenste effect snel op zal treden. Ruim een derde verwacht meer wis-

selingen binnen de zogenaamde flexibele schil, terwijl nog eens ruim een derde verwacht dat er maar weinig zal veranderen. Snellere beëindiging van vaste contracten en een toename van vaste contracten t.o.v. flexibele arrangementen wordt maar door een klein deel van de respondenten verwacht.

Meer wisselingen in de flexibele schil	36%
Geen verandering	35%
Weet ik niet/ Niet van toepassing	11%
Meer vaste contracten en minder flexibele arbeidskrachten	8%
Sneller beëindigen van vaste contracten	8%
Anders	1%

**Figuur 2.52** Verandering het beleid a.g.v. Wet werk en zekerheid

In het nieuwe ontslagrecht heeft elke werknemer met een arbeidsovereenkomst van ten minste twee jaar recht op een vergoeding, de zogenaamde transitievergoeding. Deze vergoeding kent wel een maximum, namelijk € 75.000. Naar het oordeel van de respondenten is het het meest voordelig c.q. het minst nadelig voor de werkgever. Overigens heeft bijna een kwart (23%) geen idee wat de impact van de invoering van de transitievergoeding zal zijn.

	% (meerkeuze)
voordelig voor de werkgever	42%
voordelig voor de werknemer	17%
nadelig voor de werkgever	23%
nadelig voor de werknemer	26%
ik weet het niet	23%

**Figuur 2.53** Impact transitievergoeding (meerder keuzes mogelijk)

### Participatiewet

Met de Participatiewet wil de overheid meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk krijgen. De Participatiewet is goedgekeurd door de Tweede en de Eerste Kamer. Werkgevers hebben met de overheid afgesproken extra banen te scheppen voor mensen met een arbeidsbeperking. Dat gaat zowel om beschutte banen (medewerkers werken in een beschutte werkomgeving en/of krijgen speciale begeleiding) als om niet-beschutte banen. De overheid gaat zelf ook extra banen scheppen.

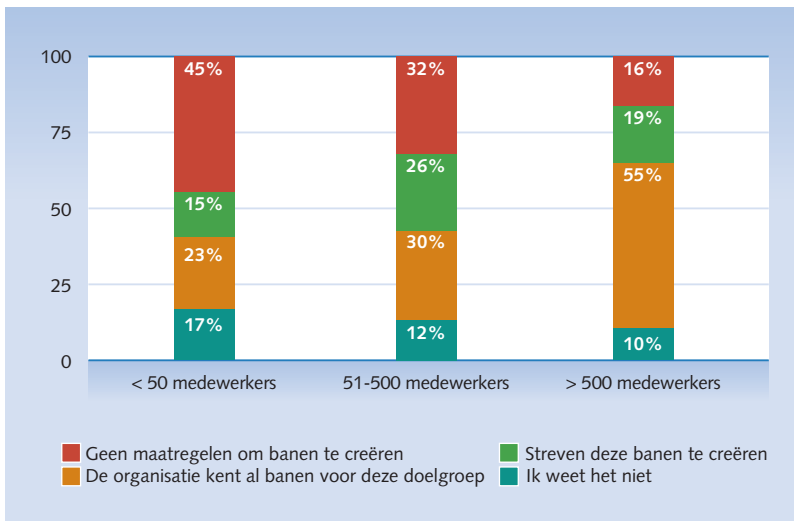
Geven werkgevers niet genoeg banen vrij? Dan dwingt de overheid deze af met een quotum. De overheid wil dit wettelijk vastleggen in de Quotumwet.

De Quotumwet stelt onder andere vast wie voor de extra banen in aanmerking komen. En welke maatregelen volgen als het quotum niet wordt gehaald. Ruim één derde van de organisaties (36%) kent al banen voor mensen met een arbeidsbeperking, terwijl 21% er naar streeft om dit type banen te creëren. 3 op de 10 organisaties kennen geen banen voor mensen met een arbeidsbeperking en zullen ook geen maatregelen voor deze doelgroep nemen.

Ik weet het niet	13%
De organisatie kent al een aantal banen voor deze doelgroep	36%
De organisatie beschikt op dit moment nog niet over dergelijke banen, maar streeft er naar om deze banen te creëren	21%
De organisatie zal geen maatregelen nemen om voor deze doelgroep banen te creëren	30%

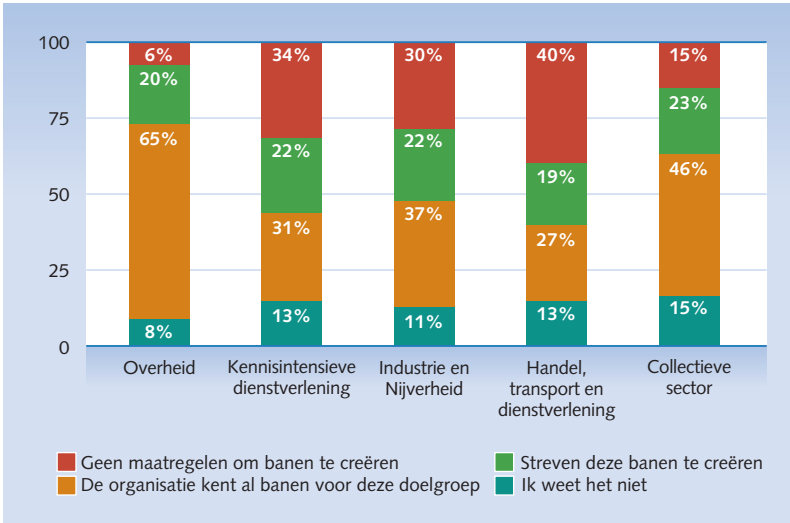
**Figuur 2.54** Bijdrage aan doelstelling Participatiewet door eigen organisatie

Naarmate de organisaties qua personeelsbestand groter zijn, neemt de kans toe dat de bedoelde banen er reeds zijn. Naarmate de organisaties kleiner zijn, neemt de kans toe dat er geen maatregelen zullen worden ondernomen.



**Figuur 2.55** Bijdrage aan doelstelling Participatiewet door eigen organisatie – naar omvang personeelsbestand

Met name binnen overheidsorganisaties en binnen de collectieve sector neemt de kans toe dat de bedoelde banen er reeds zijn. Binnen de sector Handel, transport en dienstverlening is de kans groot dat er geen maatregelen zullen worden ondernomen om passende arbeid te creëren.



Figuur 2.56 Bijdrage aan doelstelling Participatiewet door eigen organisatie – naar sector

## 2.10 Flexibele schil

### Beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten

Hoewel veel organisaties gebruik maken van flexibele arbeidskrachten (zijnde tijdelijke dienstverbanden inclusief nuluren-contracten, uitzendkrachten, zzp-ers of via payrolling) hebben lang niet alle organisaties een beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten. Onder de organisaties van de deelnemende HR-professionals maakt 87% van de organisaties gebruik van flexibele arbeidskrachten. Binnen deze groep heeft iets meer dan de helft beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten. Dit is opmerkelijk gezien de omvang van de flexibele schil die door de deelnemende HR-professionals op gemiddeld 10% van het personeelsbestand wordt geschat.

Is er in de organisatie beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten? Denk bij beleid aan selectie, opleiden, ontwikkelen, evaluaties, exit gesprekken of structureel onderhouden van contacten.

Ja: 53%

Nee: 42%

Weet ik niet: 5%

Hoeveel procent van het personeelsbestand bestaat in uw organisatie ongeveer uit flexibele arbeidskrachten?

Mediaan\*

10%

\* De mediaan is de middelste waarneming van een reeks getallen, niet te verwarren met het gemiddelde.

Figuur 2.57 Beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten



## 3. De HR-professional

### 3.1 De HR-functie

#### Interne functie

Aan de hand van Berenschots methodiek van functiebeschrijvingen hebben respondenten aangegeven in welke HR-staffunctie zij werkzaam zijn. Het gaat om 11 verschillende interne functies. De categorie ‘overige functies’ bestaat uit meer dan 100 verschillende functies/functietitels. In bijlage 3 zijn de functieomschrijvingen opgenomen.

Algemeen Directeur	3%	Hoofd salarisadministratie	5%
Directeur HRM	6%	Salarisadministrateur	7%
P&O-manager	19%	Medewerker salarisadministratie	1%
HR-adviseur	21%	Hoofd opleidingen	1%
Medewerker personeelszaken	6%	Medewerker opleidingen	1%
Manager Compensation & Benefits	1%	Overige functies	29%

**Figuur 3.1** Verdeling naar interne functies

#### Externe functie

Volgens dezelfde methodiek zijn er negen externe functieomschrijvingen. Onder ‘extern’ verstaan we HR-professionals die geen interne functie hebben, maar een extern gerichte dienstverlenende functie. Voor de functieomschrijvingen verwijzen we naar de bijlage.

Directeur HR-dienstverlener	7%
Management consultant of organisatieadviseur	15%
HR- of personeelsadviseur	18%
Recruiter/Headhunter	2%
Assessment- of testconsulent	2%
Payrolladviseur/Salarisverwerker	15%
Arbeidsdeskundige/Ergonoom	2%
Opleider/trainer	4%
Coach	2%
Overige functies	33%

**Figuur 3.2** Verdeling naar externe functies

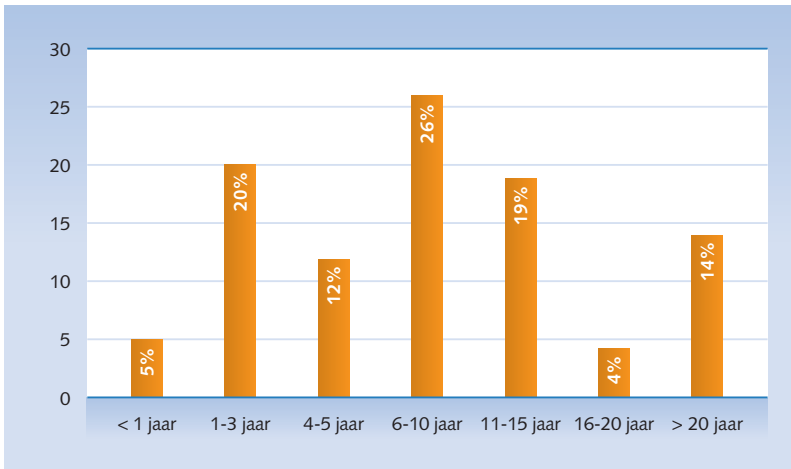
Onder de HR-professionals die hebben deelgenomen aan het onderzoek blijkt dat een ruime groep, met name onder de MBO geschoolde p&o'ers, niet zijn afgestudeerd in het HR-vakgebied.

Bent u in het HR-vakgebied afgestudeerd?	Ja	Nee
MBO	11%	89%
HBO	60%	40%
WO/Academisch	49%	51%

**Figuur 3.3** Verdeling naar opleidingsniveau

### 3.2 Loyaliteit

Van alle respondenten in loondienst werkt 25% minder dan 3 jaar binnen de huidige organisatie. Een ruime meerderheid van de respondenten (64%) werkt al langer dan 5 jaar voor dezelfde organisatie.

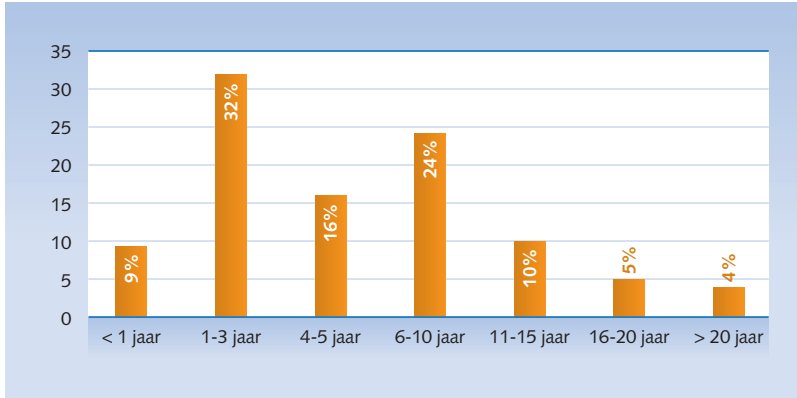


**Figuur 3.4** Hoeveel jaar bent u werkzaam binnen uw huidige organisatie?

### 3.3 Loopbaan

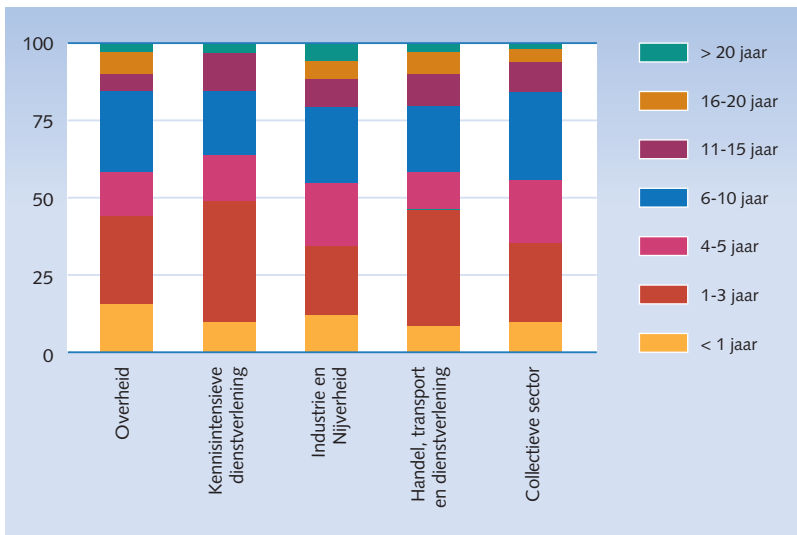
#### Functieverblijftijd

Ruim 40% van de respondenten bekleedt de huidige functie 3 jaar of minder, terwijl bijna 20% van de respondenten meer dan 10 jaar in dezelfde functie werkzaam is.



Figuur 3.5 Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie

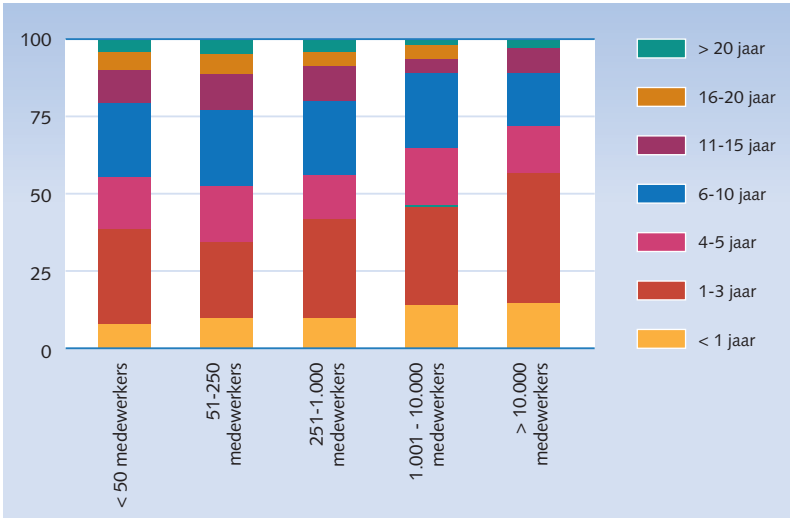
Als we kijken naar de verschillende sectoren dan blijkt de functieverblijftijd van HR professionals in de kennisintensieve sector korter te zijn dan in de overige sectoren.



Figuur 3.6 De relatie functieverblijftijd en sector

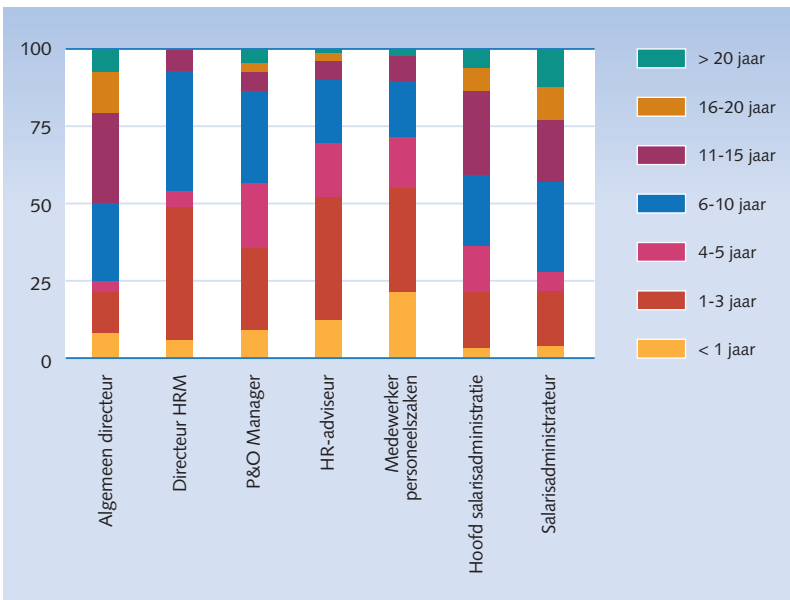
#### En/of naar organisatieomvang?

Verder is te zien dat HR-professionals doorgaans een langere functieverblijftijd hebben naarmate de omvang van de organisatie kleiner is.



Figuur 3.7 De relatie functieverblijftijd en organisatieomvang

Medewerkers op de salarisadministratie blijken deze functie vaak relatief langdurig te vervullen. Ook de functie Algemeen directeur kent een relatief lange verblijftijd waarbij de helft van de respondenten in de betreffende functie aangeeft deze functie al minstens 10 jaar te vervullen.



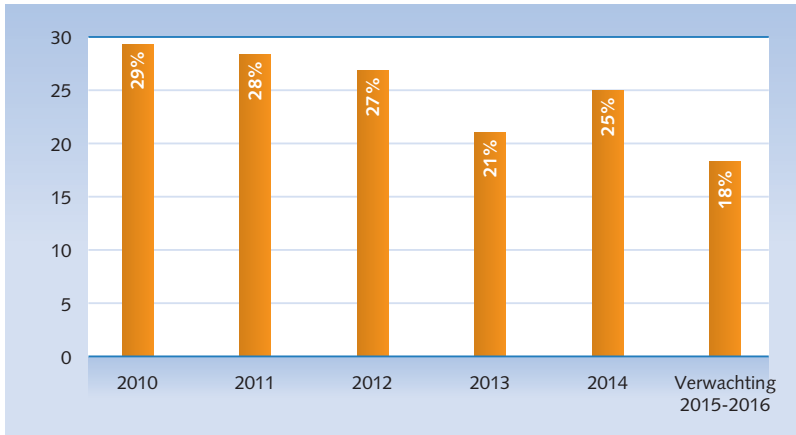
Figuur 3.8 Het aantal jaren in de dezelfde functie

### Promotie

Een kwart van de respondenten in loondienst heeft de afgelopen twee jaar promotie gemaakt. Ten opzichte van de resultaten uit de afgelopen jaren zien

we hiermee voor het eerst sinds het begin van de crisis een lichte toename in het aantal HR-professionals dat promotie heeft gemaakt.

De aankomende jaren verwachten minder respondenten promotie te maken. Slechts 18% verwacht de komende twee jaar promotie te maken. De respondenten zijn daarmee wel iets optimistischer dan tijdens het vorige onderzoek waar slechts 15% van de respondenten verwachte promotie te maken.



**Figuur 3.9** Percentage HR-professionals dat promotie heeft gemaakt/verwacht te maken

### Loopbaangesprek

Met het grootste deel van de respondenten in loondienst (89%) wordt ten minste éénmaal per jaar een gesprek gehouden over hun loopbaan. Een deel van de respondenten (18%) geeft aan dat er geen loopbaangesprekken plaatsvinden.

Nooit	18%
1 keer per jaar	51%
2 keer per jaar	21%
3 tot 5 keer per jaar	7%
> 5 keer per jaar	3%

**Figuur 3.10** Hoe vaak wordt er met u een loopbaangesprek gevoerd?

### Verzwarend van de functie

Net als in het vorige onderzoek verwacht bijna 69% van de respondenten in loondienst dat zijn of haar functie de aankomende jaren zwaarder wordt.

### Verandering van de functie-inhoud

Van de respondenten in loondienst die een verzwarend van hun functie verwachten, denkt 55% een verandering in de uitvoering van taken en 57% verwacht een uitbreiding van het HR-takenpakket.

	2014	2013
Uitbreiding van het HR-takenpakket	55%	55%
Verandering in de uitvoering van taken	57%	52%
Meer uitbesteden aan het lijnmanagement	16%	41%
Meer adviseren aan derden	23%	21%
Toename algemene managementtaken	46%	16%
Andere veranderingen	29%	27%

**Figuur 3.11** Verandering van functie-inhoud

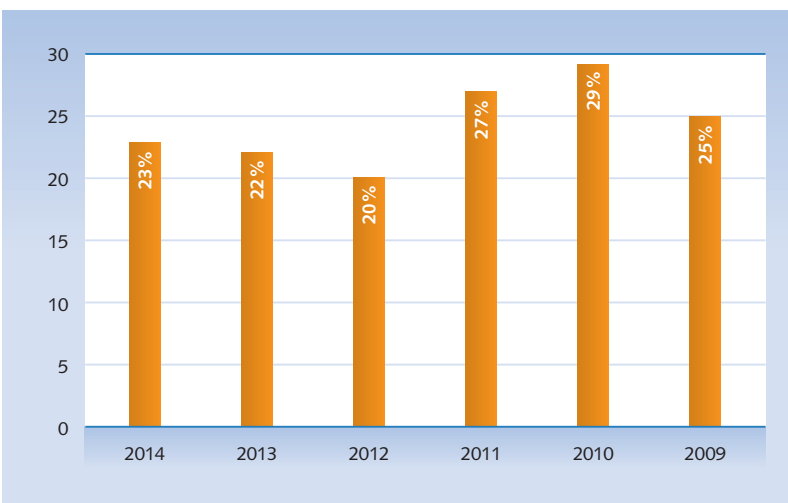
### 3.4 Arbeidsmobiliteit

Van de respondenten gaf slechts 1% aan problemen te verwachten bij het vervullen van HR-vacatures tegenover 70% die geen problemen verwacht (zie hoofdstuk 1.7). Hoe ervaren de respondenten hun eigen arbeidsmobiliteit?

#### Veranderen van baan/functie

Bijna een kwart van de respondenten in loondienst (23%) is van plan om binnen 1 à 2 jaar van baan te veranderen. Zij zoeken niet zo zeer een andere functie bij dezelfde werkgever (2%) maar zijn vooral op zoek naar een andere werkgever (21%).

Tot 2011 gaf ruim een kwart van de respondenten aan op zoek te zijn naar een andere baan. Dat is afgenomen door de aanhoudend slechte economische omstandigheden. Sinds afgelopen jaar kan er weer een lichte stijging worden waargenomen.



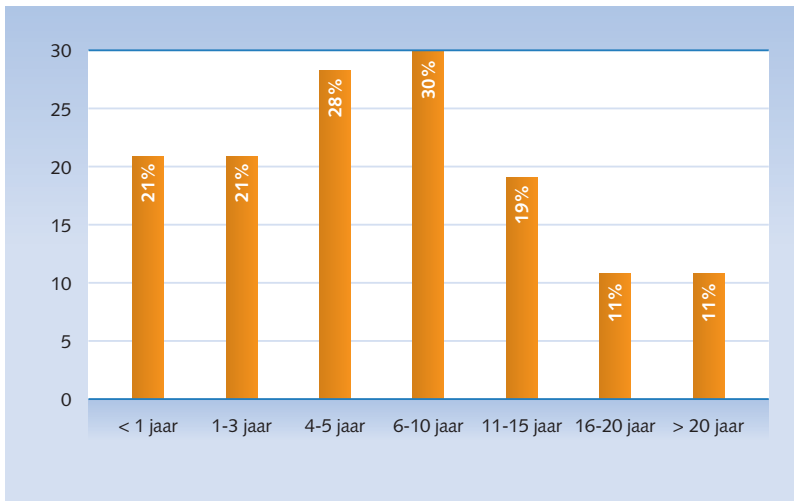
**Figuur 3.12** Bent u van plan van functie te veranderen (2009-2014)?

Als we kijken naar specifieke functies, dan valt op dat de vertrek intentie het sterkst aanwezig is onder de HR-adviseurs en medewerkers personeelszaken. Onder de algemeen directeuren is daarentegen niemand van plan om van functie te veranderen.

Bent u nu op zoek naar ander werk?	
Algemeen Directeur	0%
Directeur HRM	11%
P&O-manager	22%
HR-adviseur	32%
Medewerker personeelszaken	30%
Hoofd salarisadministratie	20%
Salarisadministrateur	25%

**Figuur 3.13** Voornemen om van functie te veranderen naar functietype

Ten aanzien van de functieverblijftijd is te zien dat met name de HR-professionals die gedurende 4 tot 10 jaar dezelfde functie uitoefenen op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging.



**Figuur 3.14** Functieverblijftijd naar vertrekintentie

**Actief solliciteren**

Van de groep respondenten die aangeeft op zoek te zijn naar ander werk heeft 63% daar ook op actieve wijze gevolg aan gegeven door o.a. te solliciteren naar een functie bij een andere werkgever.

### Benaderd door derden

Van de respondenten in loondienst geeft 13% aan direct door een andere werkgever te zijn benaderd. Een iets groter percentage is indirect door een headhunter benaderd (18%). Meer dan de helft van de respondenten is niet benaderd in het afgelopen jaar. We zien daarmee weinig veranderingen ten opzichte van voorgaande jaren.

	2014	2013	2012	2011	2010
Ja, door een headhunter	18%	19%	18%	20%	18%
Ja, door een andere werkgever	13%	14%	13%	16%	16%
Nee	69%	68%	69%	64%	66%

**Figuur 3.15** Bent u benaderd door andere werkgevers of headhunters?

## 3.5 Ontwikkeling

### Opleiding of training

Bijna 64% van de respondenten heeft het afgelopen jaar een training, cursus of opleiding gevolgd. Ten opzichte van 2013 en 2012 zijn deze percentages vergelijkbaar.

2014	64%
2013	61%
2012	62%

**Figuur 3.16** Percentage van de respondenten dat afgelopen jaar een opleiding of training heeft gevolgd.

Net als in de voorgaande jaren, was in veruit de meeste gevallen de opleiding of training gericht op het vergroten van vakkennis (66%).

	2014	2013	2012
Vergroten vakkennis	66%	68%	61%
Ontwikkelen competenties/ vaardigheden	28%	26%	32%
Overig	6%	6%	7%

**Figuur 3.17** Doel van de gevolgde opleid



### 3.6 Beloning in loondienst

Dit jaar levert dit onderzoek een wisselend beeld op. De beloning is over het geheel genomen weinig gestegen, op sommige plekken is weer ruimte voor loonontwikkeling en variabele beloning en op andere plekken zit de rem erop. Deelnemers aan het onderzoek worden langzaam weer wat meer ontevreden over de beloning. Tegelijkertijd hebben deelnemers nog weinig vertrouwen in de winst van bedrijven (aandelen en een winstdelingsregeling zijn nog steeds ontzettend onaantrekkelijk). Net als vorig jaar zijn we, gezien de data, gematigd positief over het komende jaar. Positieve signalen zijn de ontevredenheid over de beloning, de toename van de variabele beloning en afnemende zorgen over de economische recessie. Daarnaast ligt de verwachte loonstijging voor komend jaar hoger dan de verwachte loonstijging die vorig jaar was ingevuld.

#### Beloning in 2014

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

De onderstaande gegevens zijn waarnemingen van het vorige onderzoek:

Funcities	Interval	Marktconform vast jaarsalaris
Algemeen Directeur	€ 72.800 - € 144.000	€ 95.200
Directeur HRM	€ 89.400 - € 114.000	€ 101.600
P&O-manager	€ 56.700 - € 79.800	€ 67.000
HR-adviseur	€ 47.600 - € 65.100	€ 56.800
Medewerker personeelszaken	€ 39.000 - € 51.400	€ 43.500
Hoofd salarisadministratie	€ 50.700 - € 67.200	€ 57.900
Salarisadministrateur	€ 42.700 - € 54.300	€ 48.300
Controller	€ 57.000 - € 73.000	€ 67.200

**Figuur 3.18** Beloning werknemer in 2013 ( interval en marktconform), verdeeld naar functie

Over het geheel zijn de beloningsuitkomsten tussen 2013 en 2014 gelijk gebleven, uitzonderingen daar gelaten.

Funcities	Interval	Marktconform vast jaarsalaris	Mutatie t.o.v.
Algemeen Directeur	€ 84.600 - € 113.400	€ 94.900	- 0,3%
Directeur HRM	€ 88.700 - € 110.400	€ 97.100	- 4,5%
P&O-manager	€ 59.600 - € 81.200	€ 71.500	6,7%
HR-beleidsadviseur	€ 60.700 - € 66.500	€ 62.900	n.v.t.
HR-Adviseur	€ 47.700 - € 63.800	€ 56.100	- 1,2%
Medewerker personeelszaken	€ 36.200 - € 57.300	€ 46.000	5,7%
Hoofd salarisadministratie	€ 48.300 - € 60.200	€ 53.700	- 7,3%
Salarisadministrateur	€ 42.400 - € 55.800	€ 50.100	3,7%
Controller	€ 64.200 - € 75.400	€ 66.200	- 1,5%

Figuur 3.19 Beloning werknemer in 2014 (interval en marktconform), verdeeld naar functie

De sector financiële instellingen springt eruit voor wat betreft de beloning van de P&O-manager en de HR-adviseur. Dit verschil kunnen we niet verklaren middels bijvoorbeeld ervaring of leeftijd. Voor de HR-adviseur is de sector openbaar bestuur e.d. gunstig. Deze categorie heeft wel een hogere leeftijd en ervaring dan de overige adviseurs welke het beloningsverschil voor een groot deel verklaard.

	P&O-manager	HR-adviseur
Alle sectoren	€ 71.500	€ 56.100
Industrie	€ 74.500	€ 52.500
Groot- detailhandel	€ 54.100	-
Vervoer en opslag	€ 64.800	-
Financiële instellingen	€ 80.500	€ 70.900
Advisering, onderzoek en andere specialistische dienstverlening	€ 73.000	-
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	€ 76.600	€ 61.600
Gezondheidszorg	€ 73.500	€ 56.800
Overige dienstverlening	€ 68.000	€ 54.600

Figuur 3.20 Beloning werknemer in 2014 per functie, verdeeld naar sector

### Basis voor vaststelling beloningsniveau

Gevraagd naar de basis voor het overeengekomen beloningsniveau, geeft het merendeel (42,3%) 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 (43,5%).

Basis vaststelling beloningsniveau	% van de respondenten
Vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs) cao	30%
Een CAO-bedrag verhoogd met een arbeidsmarkttoeslag	1%
Overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling	26%
Vastgesteld op basis van een individuele afspraak	43%

**Figuur 3.21** Basis voor vaststelling beloningsniveau

### Loonstijging 2013-2014

De ontwikkeling van de beloning zoals weergegeven in tabel 2.7.2 wordt mede beïnvloed door de variaties ten aanzien van de respondenten per functiegroep over de verschillende jaren. De door de respondenten ingevulde salarisstijging ligt dan ook hoger dan het waar te nemen beloningsverschil tussen de functies 2013-2014.

De gemiddelde loonstijging is in 2013 1,9% geweest. Dit is vergelijkbaar met het onderzoek van vorig jaar en is beter dan de verwachte loonstijging van 1,2%.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Gedaald	3%	6,6%
Gelijk gebleven	40%	
Gestegen	57%	3,6%
Gemiddelde stijging		1,9%

**Figuur 3.22** Loonontwikkeling 2013

### Verwachting salarisontwikkeling 2014-2015

In 2014 verwachten de respondenten een gemiddelde loonstijging van 1,7%. Hoewel de inflatie waarschijnlijk onder de één procent zal liggen en er defacto een stijging van het besteedbaar inkomen zal plaatsvinden, zijn de verwachtingen niet hoog gespannen.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Daling	1%	4,0%
Gelijk blijven	56%	
Stijging	43%	3,9%
Gemiddelde stijging		1,7%

**Figuur 3.23** Verwachte loonontwikkeling 2014

### Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

Van de respondenten maakt ruim een derde aanspraak op een bonusuitkering, afhankelijk van het behalen van geformuleerde doelstellingen. Slechts 1 op de 6 respondenten kan aanspraak maken op een winstuitkering. In vergelijking met vorig jaar zijn er weinig verschillen waar te nemen.

Aanspraak op	Ja	Nee
Bonus	36%	64%
Winstuitkering	16%	84%

Figuur 3.24 Aanspraak op bonus en of winstuitkering 2013

### Bonus in 2013

Als er een bonus is uitgekeerd ziet een marktconforme uitkering over 2013 er als volgt uit. Deze hebben we vergeleken met voorgaande jaren.

Functies	Marktconforme uitgekeerde bonus 2010	Marktconforme uitgekeerde bonus 2011	Marktconforme uitgekeerde bonus 2012	Marktconforme uitgekeerde bonus 2013
Algemeen Directeur	n.v.t.	€ 12.500	€ 6.200	€ 5.200
Directeur HRM	€ 12.300	€ 10.000	€ 12.000	€ 12.000
P&O-manager	€ 4.300	€ 3.400	€ 3.000	€ 4.500
HR-beleidsadviseur	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 3.600
HR-Adviseur	€ 2.000	€ 2.300	€ 1.600	€ 3.000
Medewerker personeelszaken	€ 1.200	€ 900	€ 700	€ 1.100
Hoofd Salarisadministratie	€ 3.500	€ 2.700	€ 1.600	€ 1.500
Salarisadministrateur	€ 2.700	€ 1.800	€ 2.600	€ 2.200
Controller	n.v.t.	n.v.t.	€ 5.500	n.v.t.

Figuur 3.25 Bonussen tussen 2010 en 2013, verdeeld naar functie

### Winstuitkering in 2013

De HR-adviseur ontving in 2013 de hoogste winstuitkering bovenop het vaste jaarsalaris. Overall is er een daling van de gemiddelde winstuitkering.

Functies	Marktconforme	Marktconforme	Marktconforme	Marktconforme
	winstuit- kering 2010	winstuit- kering 2011	winstuit- kering 2012	winstuit- kering 2013
P&O-manager	€ 900	€ 800	€ 1.100	€ 200
HR-adviseur	€ 1.000	€ 300	€ 300	€ 600

**Figuur 3.26** Winstuitkering in 2013, 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	23	25	27
ATV/ADV per jaar	0	0	7

**Figuur 3.27** Vakantiedagen in 2014

### Marktconformiteit

De ervaren marktconformiteit van de HR-professionals is sinds het vorige onderzoek fors afgenomen. Vorig jaar was 85% van mening marktconform of meer te worden beloond. Dit jaar is dit bijna 68%. Dit ligt in lijn met eerdere onderzoeken en is wellicht één van de signalen dat de arbeidsmarkt weer aantrekt.

Huidige beloning	% van de respondenten
Veel meer dan marktconform	1%
Meer dan marktconform	12%
Marktconform	54%
Minder dan marktconform	29%
Veel minder dan marktconform	4%
<b>Totalen</b>	
Markconform of meer	68%
Minder dan marktconform	32%

**Figuur 3.28** Mening werknemer marktconformiteit van de beloning

## Zorgen

De belangrijkste zorg voor medewerkers is de voortdurende economische recessie (66%) en de afname van producten en diensten (35%). Deze zorgen zijn echter iets afgenomen ten opzichte van vorig jaar.

Maakt zich (enigszins) zorgen over	% van de respondenten
Voortdurende economische recessie	71%
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	57%
Afname vraag producten en diensten	49%
Reorganisatie/ontslag	45%
Bezuiniging op arbeidsvoorwaarden	43%
Bijblijven met kennis en competenties	38%
Voortbestaan onderneming	35%
Bevriezing salarissen	33%
Vacaturestop	23%
Outsourcing van diensten	19%
Concurrentie van (jonge) nieuwe collega's	17%

**Figuur 3.29** Zorgen van medewerkers in loondienst

## Tevredenheid

De respondenten zijn vooral tevreden met sfeer en collegialiteit. Daarna volgen uitdagende projecten en flexibele werktijden. Aandelen en opties en een deelname in een winstdelingsregeling zijn het minst ingevuld door respondenten.

Belangrijk voor tevredenheid	% van de respondenten
Sfeer en collegialiteit	83%
Uitdagende projecten	71%
Opleidingsmogelijkheden	48%
Flexibele werktijden	46%
Loopbaanmogelijkheden	40%
Baanzekerheid	38%
Ruimte voor ondernemerschap	36%
Reputatie onderneming	35%
Telewerken	29%
Beschikbaarheid technologie	28%
Minder werkdruk	17%
Minder filekilometers	14%
Deelname in winstdelingsregeling	5%
Ontvangen van aandelen/ opties	0%

**Figuur 3.30** Tevredenheid van medewerkers in loondienst

### 3.7 Beloningsvergelijkingen

#### Mannen versus vrouwen

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

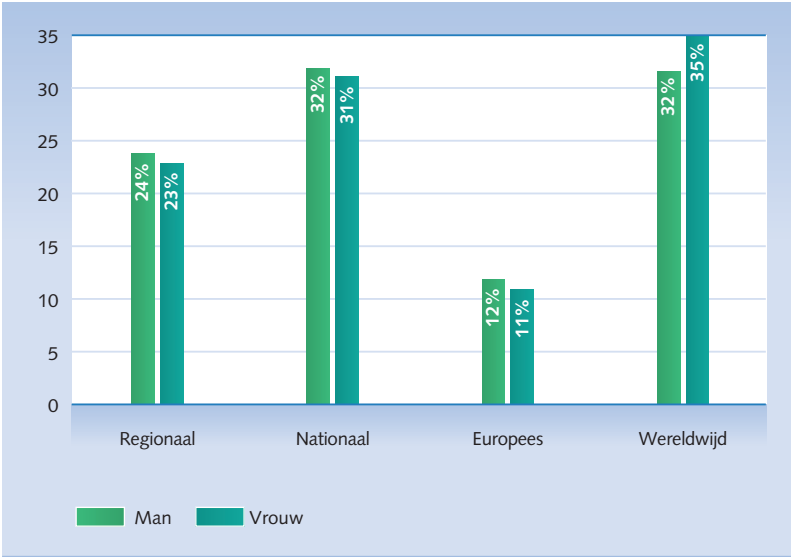
#### Beloning in 2014

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.

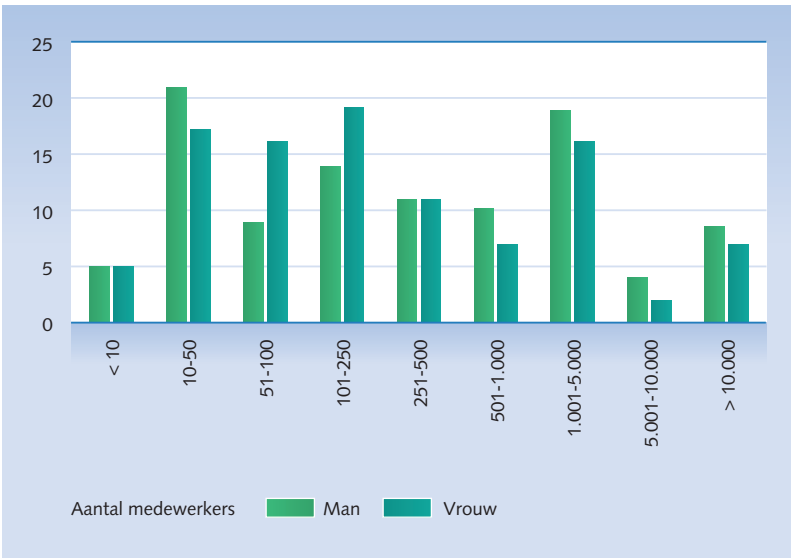
	Man			Vrouw		
	Markt-conform totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Werk-ervaring HRM	Markt-conform totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Werk-ervaring HRM
HR-directeur	€ 109.200	51	11 – 15	€ 91.200	46	11 – 15
P&O-manager	€ 74.400	48	11 – 15	€ 68.900	44	6 – 10
HR-adviseur	€ 60.900	46	11 – 15	€ 53.700	39	6 – 10
Salarisadministrateur	€ 50.800	49	11 – 15	€ 47.600	45	6 – 10

**Figuur 3.31** Vaste beloning van vijf HR-functies in 2013, 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 blijkt dat er ook een verschil te constateren valt tussen het type organisatie waar de mannelijke en de vrouwelijke respondenten werken (werkgebied, aantal medewerkers, omzet) en het aantal jaren dat men binnen de huidige organisatie werkzaam is. De mannelijke respondenten werken in grotere organisaties met een hogere omzet. Daarnaast werken de mannelijke respondenten langer bij dezelfde organisatie.

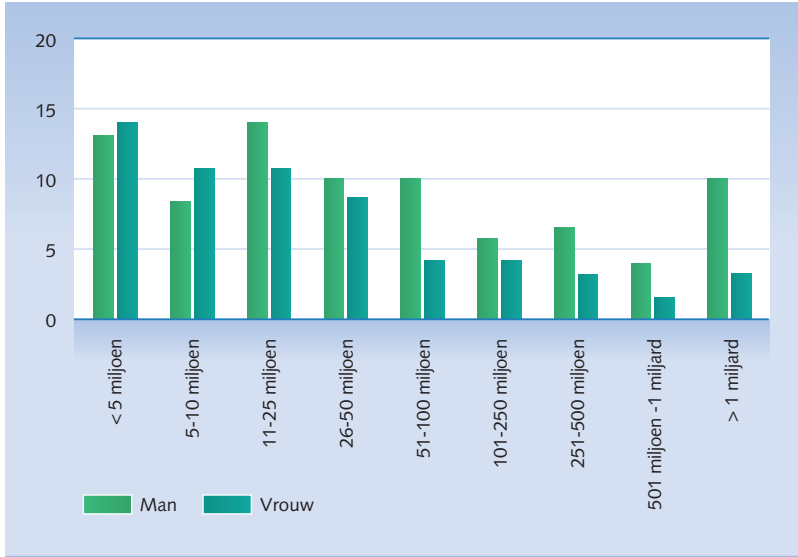


Figuur 3.32 Werkgebied van de organisatie van de respondenten

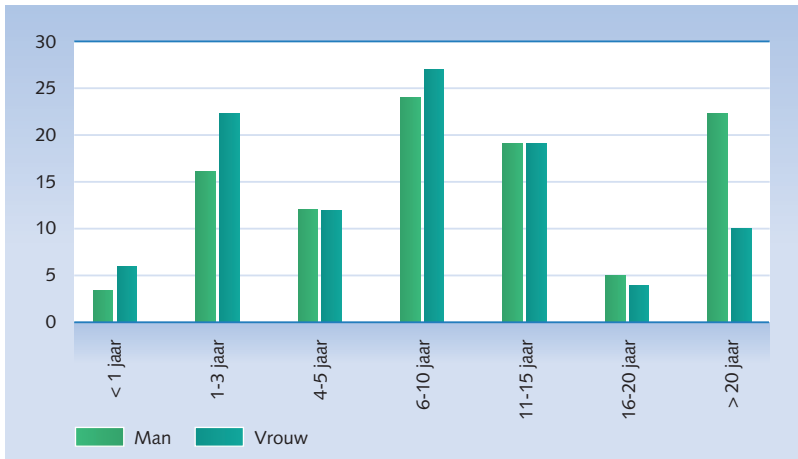


Figuur 3.33 Aantal medewerkers binnen de organisatie





Figuur 3.34 Omzet van de organisatie



Figuur 3.35 Ervaringsjaren binnen de huidige organisatie

### Variabele beloning in 2013

In totaal werken mannen iets vaker bij organisaties waarbij men aanspraak maakt op een variabele beloning.

Aanspraak op	Man	Vrouw
Bonus	37%	35%
Winstuitkering	16%	15%

Figuur 3.36 Variabele beloning, verdeeld naar geslacht

### Tevredenheid met beloning / marktconformiteit

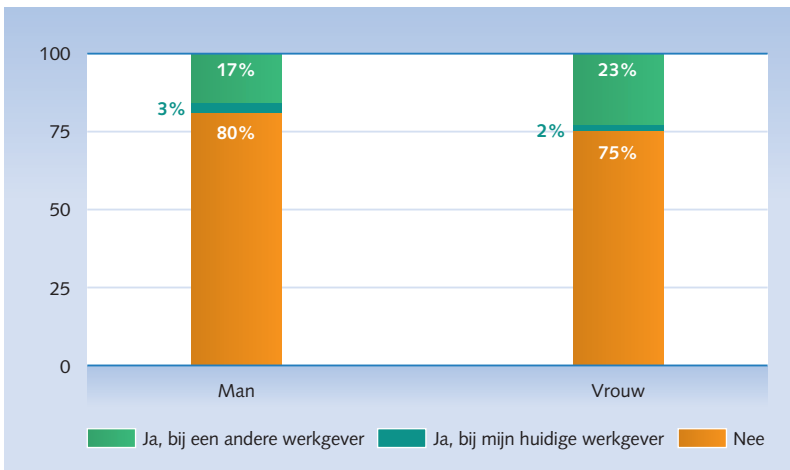
Mannen zijn iets meer tevreden over de hoogte van het salaris dan vrouwen.

Huidige beloning	Man	Vrouw
Veel meer dan marktconform	1%	1%
Meer dan marktconform	12%	12%
Marktconform	58%	53%
Minder dan marktconform	27%	30%
Veel minder dan marktconform	1%	5%
<b>Totalen</b>		
Markconform of meer	71%	65%
Minder dan markconform	29%	35%

Figuur 3.37 Tevredenheid met salaris, verdeeld naar geslacht

### Op zoek naar ander werk

Vrouwen zijn iets vaker dan mannen op zoek naar werk bij een andere werkgever.

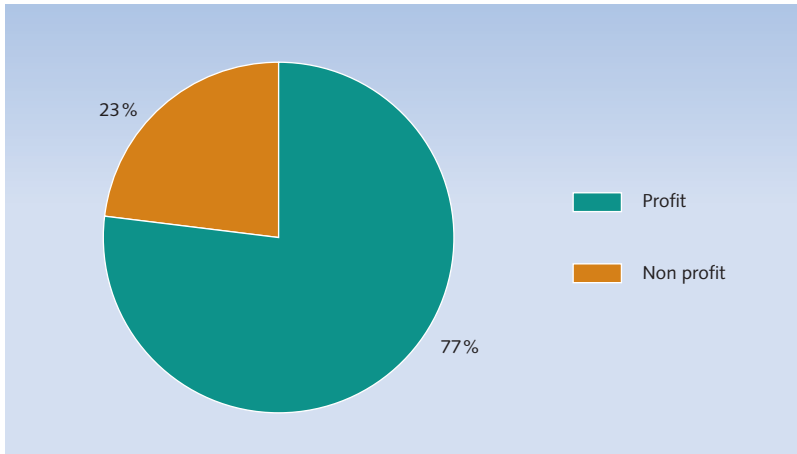


Figuur 3.38 Op zoek naar ander werk, verdeeld naar geslacht

## 3.8 Profit versus non profit

### Verdeling profit – non profit

77% van de respondenten in loondienst werkt in een profit organisatie, een organisatie met een winstoogmerk. Circa 23% van deze respondenten werkt in een non profit organisatie, bijvoorbeeld in de branches overheid, zorg, welzijn, onderwijs. De onderstaande correlaties zijn gemaakt met respondenten in loondienst.



Figuur 3.39 Respondenten verdeeld over type organisatie

### Vaste beloning in 2014

In de non profit sector worden respondenten het beste beloond. In de vorige paragraaf hebben we weergegeven welke verschillen er waar te nemen zijn tussen de beloning van mannen en vrouwen. Deze factor is echter niet van invloed (of omgekeerd) op deze uitkomsten. De verdeling van mannen en vrouwen over de sectoren heen is vergelijkbaar.

Marktconforme beloning 2014	Profit	Non profit	Alle respondenten
Directeur HRM	€ 92.700	€ 96.900	€ 97.100
P&O-manager	€ 69.900	€ 74.000	€ 71.500
HR-adviseur	€ 52.500	€ 59.800	€ 56.100

Figuur 3.40 Vast jaarsalaris (marktconform) functies, verdeeld naar profit en non profit

### Variabele beloning in 2013

Van alle respondenten in profit sector organisaties heeft ruim 42% recht op een bonus, bovenop de vaste beloning. Bij de non profit sector is dit aandeel 11%. Aanspraak op een winst- of resultaatsgebonden uitkering is slechts voor 2% van de respondenten in de non profit weggelegd, tegen 20% in de profit.

Aanspraak op	Non profit	Profit
Bonus	11%	42%
Winstuitkering	2%	20%

Figuur 3.41 Voorkomen variabele beloning, verdeeld naar profit en non profit

### Tevredenheid met beloning

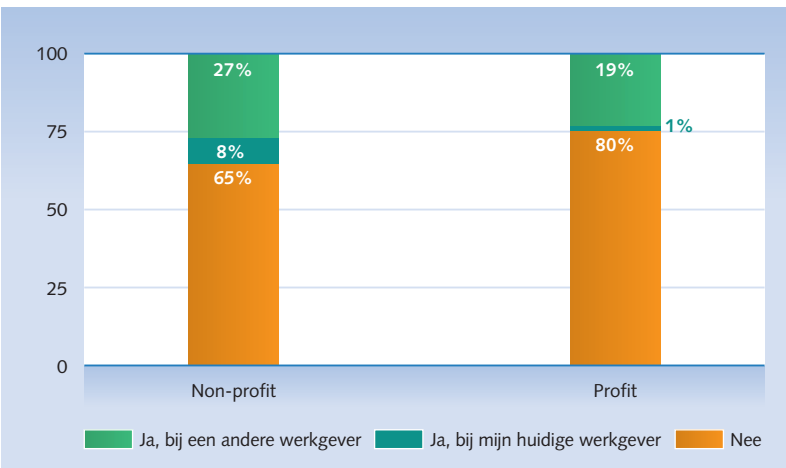
De respondenten in de profit sector zijn meer tevreden met het salaris dan die in de non profit sector. De mate van tevredenheid is in de non profit fors gedaald ten opzichte van vorig jaar. De marktconformiteit hangt nauw samen met de markt waarmee het salaris wordt vergeleken.

Beloning	Non profit	Profit
veel meer dan marktconform	0%	1%
meer dan marktconform	7%	13%
Marktconform	53%	55%
minder dan marktconform	36%	27%
veel minder dan marktconform	4%	4%
<b>Totalen</b>		
markconform of meer	60%	70%
minder dan markconform	40%	30%

Figuur 3.42 Tevredenheid hoogte salaris, verdeeld naar profit en non profit

### Op zoek naar ander werk

Binnen de non profit zijn er net als vorige jaren meer respondenten op zoek naar ander werk dan in de profit sector. Procentueel is dit verschil zelfs groter geworden. In de profit sector is het percentage stabiel gebleven. Vermoedelijk heeft het te maken met de mate waarin wordt gereorganiseerd binnen de non profit sector.



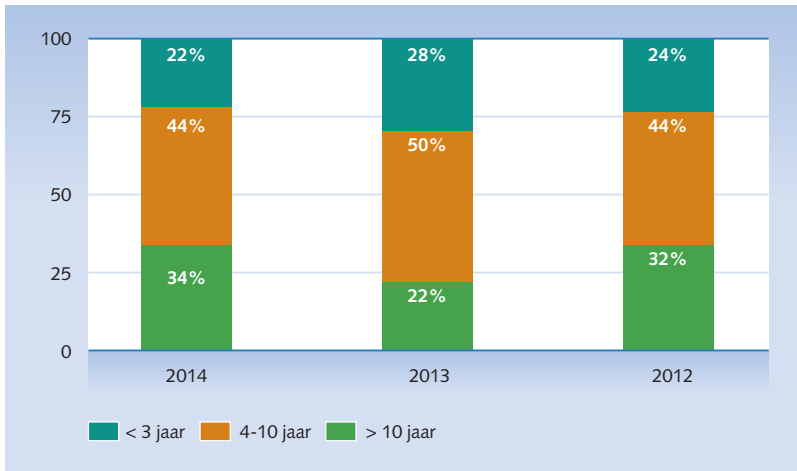
Figuur 3.43 Op zoek naar ander werk, verdeeld naar geslacht

### 3.9 De HR-professionals als ondernemer

#### De eigen onderneming

##### *Duur van de eigen onderneming*

De gemiddelde leeftijd van de ondernemer is 51 jaar. De verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat als zelfstandig HR-professional werkt is exact gelijk waarmee ten opzichte van vorig jaar het aantal vrouwelijke HR-ondernemers is toegenomen, van 43% naar 50%. De bestaansduur van de onderneming van de respondenten ligt voor het merendeel boven de 4 jaar (78%).



**Figuur 3.44** Bestaansduur eigen onderneming

##### *Push- en pull-factoren eigen onderneming*

De belangrijkste reden om zelf een onderneming te beginnen worden vooral gedreven door zogenaamde ‘pull- factoren’ en in mindere mate door ‘push-factoren’. Onder de respondenten worden het zelf kunnen bepalen van de strategie en de vrijheid om zelf de balans privé-werk te bepalen als belangrijkste redenen genoemd om als zelfstandige HR-professional te werken.

	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Neutraal	Belangrijk	Zeer belangrijk
Mogelijkheid om meer geld te kunnen verdienen	2%	13%	56%	27%	2%
Verder inhoudelijk kunnen specialiseren	1%	6%	15%	50%	28%
Vrijheid om zelf balans prive-werk te bepalen	1%	7%	13%	37%	42%
Zelf de strategie kunnen bepalen	1%	3%	7%	44%	45%

**Figuur 3.45** Pull-factoren eigen onderneming

	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Neutraal	Belangrijk	Zeer belangrijk
Geen mogelijkheden voor inhoudelijke ontwikkeling functie	17%	26%	20%	28%	9%
Geen verdere promotiemogelijkheden	24%	35%	21%	17%	3%
Problemen met vorige werkgever	25%	35%	21%	15%	4%
Verdwijnen van de functie als gevolg van reorganisatie	41%	23%	15%	11%	10%

**Figuur 3.46** Push-factoren eigen onderneming

Ten aanzien van de zogenaamde ‘push-factoren’ is te zien dat deze in veel mindere mate als belangrijk worden bestempeld als reden voor het opstarten van een eigen onderneming. Voor zover deze een rol spelen is het gebrek aan mogelijkheden voor inhoudelijke ontwikkeling van de functie en het gebrek aan promotiemogelijkheden de voornaamste drijfveer om niet in loondienst te willen werken.

## Beloning ondernemers

### *Uurtarieven*

Uurtarieven blijven onder druk staan, maar zijn ten opzichte van 2012 niet verder gedaald. Drie jaar geleden werd er bijna € 100 per uur gevraagd, een jaar later was dit € 90, vorig jaar en ook dit jaar is het gemiddeld € 85.

*Uren per week*

Het aantal declarabele uren per week ligt de laatste jaren stabiel rond de 20 uur.

*Marktconformiteit*

Het merendeel van de ondernemers denkt dat hun jaarsalaris marktconform of hoger is (77%). Dit is vergelijkbaar met vorig jaar.

Hoe marktconform is de beloning die u voor uzelf heeft gerealiseerd?	
Minder dan marktconform	23%
Marktconform	57%
Meer dan marktconform	20%

**Figuur 3.47** Mening ondernemer marktconformiteit van de beloning

*Verwachting 2013*

De verwachtingen zijn net als vorig jaar matig positief in zoverre dat 78% van de zelfstandigen verwacht dat het inkomen komend jaar gelijk zal blijven of zal stijgen (vorig jaar was dit 75%). Ten opzichte van vorig jaar zien we dat men in de meeste gevallen verwacht dat het inkomen zich zal stabiliseren en dat zowel de verwachting voor een stijging danwel daling van het inkomen lager ligt dan vorig jaar.

	2014 t.o.v. 2013	2013 t.o.v. 2012
Daling	22%	25%
Gelijk	50%	43%
Toename	28%	32%

**Figuur 3.48** Vooruitzichten inkomen ondernemer

*Zorgen*

De belangrijkste zorg voor ondernemers is nog steeds de voortdurende economische recessie (53%). Ten opzichte van vorig jaar is een aanzienlijke daling te zien in de zorgen die HR-ondernemers zich maken.

Zorgen	2014	2013
Voortdurende economische recessie	53%	70%
Uw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge concurrenten	32%	14%
Afname van vraag naar producten en diensten die u levert	29%	25%
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	19%	18%
Bijblijven met professionele kennis en competenties	17%	10%

**Figuur 3.49** Zorgen van ondernemers.

*Tevredenheid*

Ondernemers halen vooral tevredenheid uit hun werk als het om uitdagende projecten gaat (76% van de respondenten). Ook is de ruimte voor ondernemerschap en de flexibiliteit van werktijden voor meer dan de helft van de HR-ondernemers bepalend voor hun tevredenheid.

	Percentage van de respondenten
Uitdagende projecten	76%
Ruimte voor ondernemerschap	62%
Flexibele werktijden	56%
Minder werkdruk	15%
Opleidingsmogelijkheden	15%
Minder filekilometers	11%
Telewerkmogelijkheden	9%
Beschikbaarheid van nieuwe technologie	6%

**Figuur 3.50** Tevredenheid van ondernemers



## Bijlage functiebeschrijvingen

### Intern

#### **Algemeen Directeur**

*Alternatieve functietitel: general manager/ voorzitter raad van bestuur*

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

#### **Directeur HRM**

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

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

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

*Alternatieve functietitel: HR-manager*

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

#### **Personeelsfunctionaris**

*Alternatieve functietitel: HR-advisor, personeelsadviseur*

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

#### **Medewerker Personeelszaken**

*Alternatieve functietitel: HR-officer*

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

#### **Hoofd Salarisadministratie**

*Alternatieve functietitel: payroll manager*

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

### **Salarisadministrateur**

*Alternatieve functienaam: payroll administrator/loonadministrateur*

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

### **Opleidingsfunctionaris**

*Alternatieve functienaam: training & development officer/opleidingsadviseur*

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

## **Extern**

### **Directeur HR-dienstverlener**

*Alternatieve functietitel: general manager*

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

### **Management consultant**

*Alternatieve functietitel: organisatieadviseur*

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

### **Personeelsadviseur**

*Alternatieve functietitel: HR-adviseur/HR-adviseur*

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

### **Recruiter**

*Alternatieve functietitel: headhunter*

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

### **Assessment-consulent**

*Alternatieve functietitel: testconsulent*

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

deelt en interpreteert onderzoeksresultaten en schrijft een rapportage. Verzorgt de terugkoppeling aan de kandidaat en de opdrachtgever.

### **Salarisverwerker**

*Alternatieve functietitel: payrolladviseur*

Draagt zorg voor de uitvoering van dagelijkse salarisadministratie van meerdere organisaties. Verantwoordelijk voor de salarisuitbetalingen, de betaling van de loonbelasting, werknemersverzekeringen en de documentatie daarvan.

### **Arbeidsdeskundige**

*Alternatieve functietitel: ergonoom*

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

### **Bedrijfsverpleegkundige, bedrijfspsycholoog en bedrijfsarts**

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

### **MD-adviseur**

*Alternatieve functietitel: talentmanager*

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

### **Opleider**

*Alternatieve functietitel: trainer*

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

### **Coach**

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

### **Loopbaanadviseur,**

*Alternatieve functietitel: outplacementconsultant*

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

## Over de 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, ondersteuning van reorganisaties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Hans is manager van het Kenniscentrum HRM en als zodanig betrokken en verantwoordelijk 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 functie-waarderingsdeskundige 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 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 topbeloningen.