

HR-Professionals 2018

Salary Survey



Berenschot

Woord vooraf

Deze rapportage is gebaseerd, tenzij expliciet anders aangegeven, op het Performa-onderzoek HR-Trends 2018-2019, hierna te noemen HR-Trendonderzoek. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek onder HR-professionals is een initiatief van Performa Uitgeverij, uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot onder ruim 900 HR-professionals in Nederland en mede tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen.

Doel van het HR-trendonderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van HR-beleid en -uitvoering, arbeidsmarktcommunicatie en wet- en regelgeving rond arbeid. Het onderzoek naar de beleving van de arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden is integraal onderdeel van het jaarlijkse HR-trendonderzoek. In februari 2018 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en internetcommunities om het onderzoek onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode februari-maart 2018. Deelname vond plaats op anonieme basis; de resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

907 respondenten hebben de online vragenlijst ingevuld, van wie 544 volledig. Daarvan zijn 103 deelnemers zelfstandige zonder personeel.

De overige respondenten zijn in loondienst. Ruim 40% van de respondenten heeft ook aan de voorgaande editie van het onderzoek deelgenomen. De gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd.

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



Voor meer informatie:

Berenschot, Hans van der Spek, Manager Kenniscentrum HCM

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

I: www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm

E: h.vanderspek@berenschot.nl

Inhoudsopgave

1.	De HR-professional kort samengevat	6
1.1	In loondienst	6
1.2	Zzp'ers	7
2.	De HR-professional in loondienst.....	8
2.1	De HR-functie	8
2.2	Loopbaan.....	9
2.3	Arbeidsmobiliteit.....	12
2.4	Ontwikkeling.....	14
2.5	Zorgen en tevredenheid.....	15
2.6	Beloning in loondienst.....	17
2.7	Beloningsvergelijkingen mannen versus vrouwen	23
3.	De HR-professional als zzp'er	26
3.1	Beloning zelfstandigen	26
3.2	Verwachting 2018	27
3.3	Tevredenheid	28
3.4	Ontwikkeling van de HR-ondernemer	28
3.5	Liever niet in loondienst	28
	Bijlage A Karakteristieken deelnemers	30
	Bijlage B Auteurs.....	34
	Bijlage C Partners.....	36

1. De HR-professional kort samengevat

1.1 In loondienst

Van de respondenten is 94% hoger opgeleid: 32% heeft een universitaire graad en 61% een hbo-diploma. De meeste respondenten werken in de Randstad in middelgrote (100-250 medewerkers, (22%) tot grote organisaties (1.000-5.000 medewerkers, 20%).

De HR-professional is iets minder trouw aan zijn werkgever dan voorgaande jaren. Werkte vorig jaar 44% van de respondenten vier tot tien jaar bij dezelfde werkgever, dit jaar is dat gezakt naar 40%. Ook het percentage respondenten dat tussen de elf en twintig jaar bij dezelfde werkgever werkzaam is, daalde van 14 naar 11%. Dat zou erop kunnen wijzen dat ook onder HR-functies de arbeidsmarkt weer in beweging is.

Van de respondenten verwacht 74% dat hun functie de komende tijd gaat veranderen. Dat was vorig jaar nog 71% en in 2016 60%. Deze verandering schrijven zij vooral toe aan een toename van algemene managementtaken (60%), gevolgd door verandering in de uitvoering van taken (41%). Verder denken de respondenten dat door de toenemende automatisering een aantal HR-functies gaat verdwijnen. Dit betreft met name de financiële administratieve functies, medewerker personeelszaken en de medewerker opleidingen (aangegeven door respectievelijk 16%, 15% en 12% van de respondenten).

De krapte op de arbeidsmarkt is een grote zorg voor HR, met name in techniek & onderhoud, ICT en de op een na grootste stijger productie & operations (44% in 2017 en 53% in 2018). De grootste stijger met 10% is financiële zaken (van 17% naar 27%). Het vervullen van HR-functies levert nog weinig problemen op, al geven steeds meer HR-professionals aan dat ze door een headhunter of andere werkgever zijn benaderd.

De zorgen over de economie hebben plaatsgemaakt voor zorgen over het te besteden budget om doelen te halen (48%) en hoofdbrekens om kennis en competenties op peil te houden (43%). Opvallend is dat de samenstelling van het personeelsbestand door de toenemende automatisering de HR-populatie nauwelijks zorgen baart, slechts 13% (was in 2017 nog 16%) noemt dit als aandachtspunt.

HR gaat weer volop op training. In 2018 heeft maar liefst 62% van de respondenten een cursus gevolgd, waarvan 72% HR-gerelateerd. Andere thema's van trainingen waren managementvaardigheden en competenties.

De gemiddelde loonstijging is met 2,7% hoger uitgekomen dan vorig jaar (2,3%) en ook hoger dan het landelijk gemiddelde voor cao-lonen (2,1%). Het aantal HR-professionals dat aanspraak kan maken op een bonus is eveneens gestegen van 35,9% in 2016 naar 39,0% in 2017. Het percentage HR-professionals dat heeft geprofiteerd van een winstuitkering bleef onveranderd op 17,4%.

Dit jaar is er een opmerkelijke verschuiving te zien in de beloning tussen mannen en vrouwen. In drie van de zes functies komt de gemiddelde beloning voor vrouwen hoger uit dan voor mannen. Bij de medewerker personeelszaken heeft dit waarschijnlijk te maken met de gemiddelde leeftijd die bij de mannelijke collega's beduidend lager ligt (27 jaar bij de mannen tegenover 35 jaar bij de vrouwen).

1.2 Zzp'ers

De gemiddelde leeftijd van de zelfstandige HR-professional is 54 jaar (2017: 52 jaar). 95% van de zzp-respondenten is met meer dan tien jaar werkervaring in het vakgebied zeer ervaren.

De zelfstandig adviseur heeft gemiddeld 24 declarabele uren tegen een gemiddeld uurtarief van € 95 tegen € 103 in 2016. De zzp'er maakt zich vooral zorgen om zijn leeftijd en de concurrentie van nieuwe jonge HR-zelfstandigen. Een tweede punt van zorg is het bijblijven met professionele kennis en competenties. Deze twee zorgpunten hebben dit jaar stuivertje gewisseld.

De zzp'er is bijzonder tevreden met zijn zelfstandigheid. Slechts 6% geeft aan liever in loondienst te werken. Dat was vorig jaar nog 11%.

2. De HR-professional in loondienst

2.1 De HR-functie

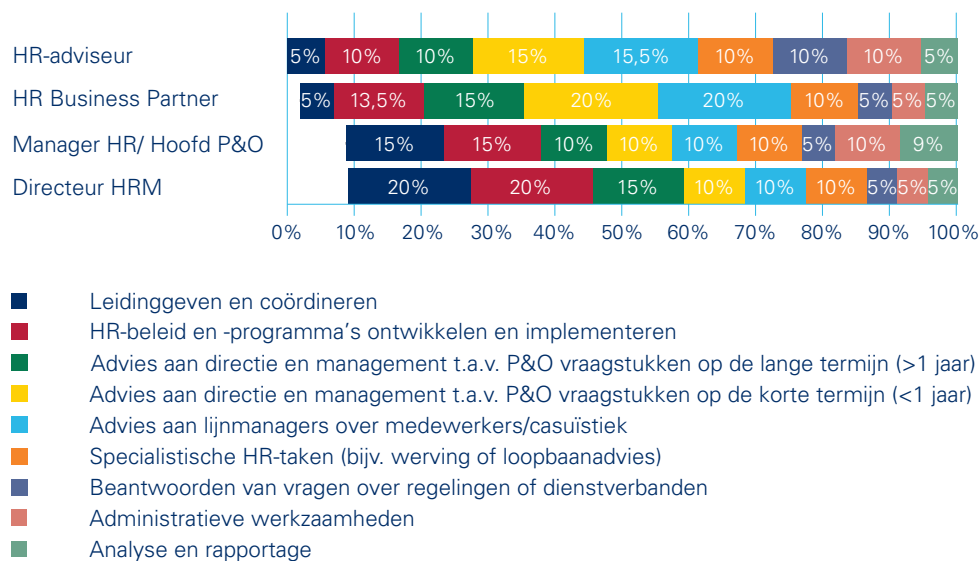
Functies

Respondenten hebben aangegeven in welke HR-functie zij werkzaam zijn (bijlage A).

De meeste respondenten zijn HR-manager of HR-adviseur.

Tijdsbesteding

Voor de vier meest voorkomende functies in de enquête – HR-adviseur, HR-businesspartner, HR-manager en HR-directeur – hebben we de deelnemers voor de editie van dit jaar gevraagd hoeveel tijd ze besteden aan negen vooraf gespecificeerde categorieën werkzaamheden (figuur 1). Per categorie is steeds de mediaan weergegeven. Opvallend is de veelzijdigheid van deze vier uitgelichte functies. Vanzelfsprekend heeft elke functie zijn eigen taakomschrijving. De tijdsbesteding van HR-professionals in de vier uitgelichte functies ziet er als volgt uit:



Figuur 1. Percentage tijdsbesteding naar functie (mediaan)

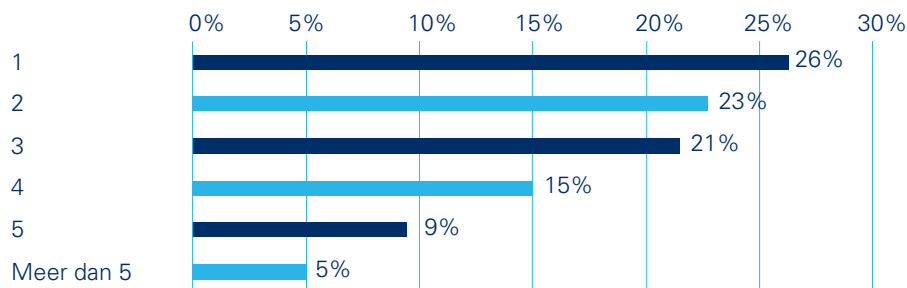
Van deze vier functies besteedt de HR-businesspartner naar verhouding de meeste tijd aan advies aan directie en management over HR-vraagstukken op de korte termijn. Je zou verwachten dat de HR-directeur relatief de meeste tijd zou besteden aan advies aan directie en management ten aanzien van HR-vraagstukken op de lange termijn, maar dat blijkt niet het geval. De HR-directeur houdt zich het meest bezig met het ontwikkelen en implementeren van HR-beleid en HR-programma's en met leidinggeven en coördineren.

Ten opzichte van de voorgaande editie valt op dat de tijd die de HR-directeur en HR-businesspartner besteden aan analyse en rapportage gehalveerd is (van 10 naar 5%). Dat in een tijd waarin HR Analytics volop in de schijnwerpers staat.

2.2 Loopbaan

Werkgever

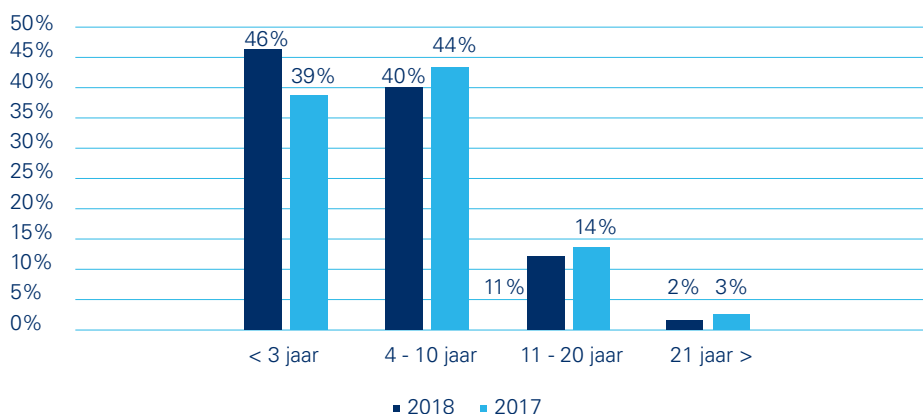
26% van de respondenten werkt voor zijn eerste werkgever binnen het HR-werkveld. Ruim 70% van de professionals heeft ervaring opgedaan bij maximaal drie werkgevers (figuur 2).



Figuur 2. De hoeveelste werkgever is uw huidige werkgever binnen het HR-werkveld?

Functieverblijftijd

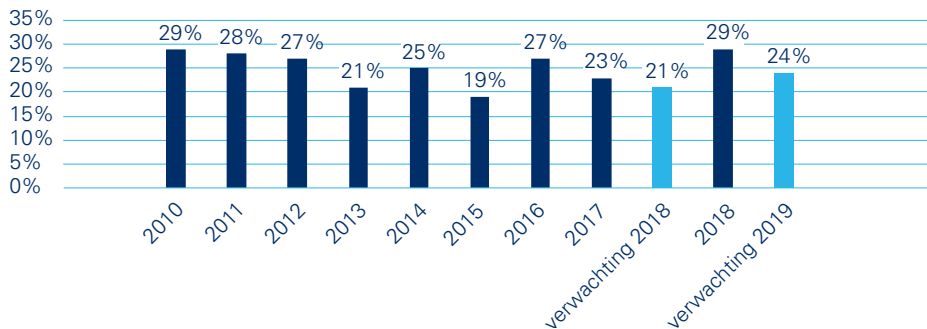
46% van de respondenten werkt maximaal drie jaar in de huidige functie (figuur 3). 40% van de professionals werkt tussen de vier en tien jaar in de huidige functie. Dat was vorig jaar met 44% de grootste categorie. Dit jaar is deze positie overgenomen door de groep die één tot drie jaar bij dezelfde werkgever in dienst is. Dat zou erop kunnen duiden dat er weer meer beweging op de arbeidsmarkt is voor HR-professionals. HR-professionals die al wat langer werkzaam zijn bij dezelfde werkgever, grijpen nu hun kans om van organisatie te wisselen. Slechts 13% van de ondervraagden werkt langer dan tien jaar in de huidige functie.



Figuur 3. Functieverblijftijd: aantal werkzame jaren in dezelfde functie

Promotie en functiewijziging

Het percentage respondentent dat in de afgelopen twee jaar promotie heeft gemaakt, is gestegen van 23% (2017) naar 29% (dit jaar). Deze uitkomst is ook positiever dan de prognose die vorig jaar werd gegeven. Toen verwachtte 21% van de respondenten promotie te gaan maken. In de periode 2018-2019 denkt zo'n 24% van de respondenten carrière te maken. Kijkend naar de afgelopen zes jaar, lijkt er sinds 2012 een golfbeweging te bestaan in deze cijfers (figuur 4).

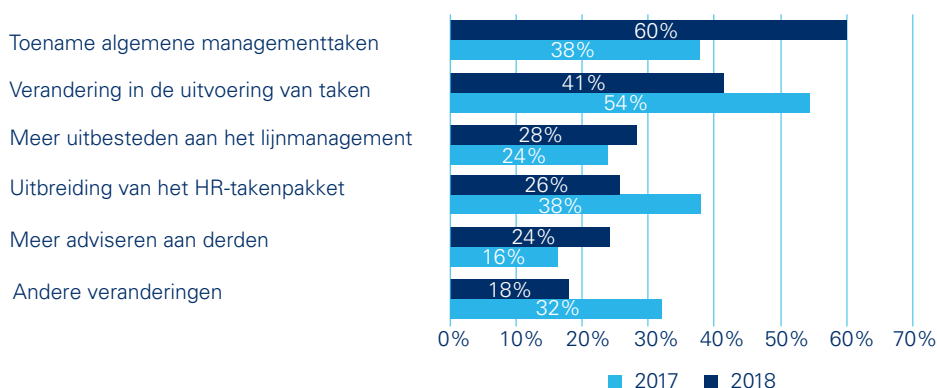


Figuur 4. Percentage HR-professionals dat promotie heeft gemaakt / verwacht te maken

Verandering in/verdwijning van functie

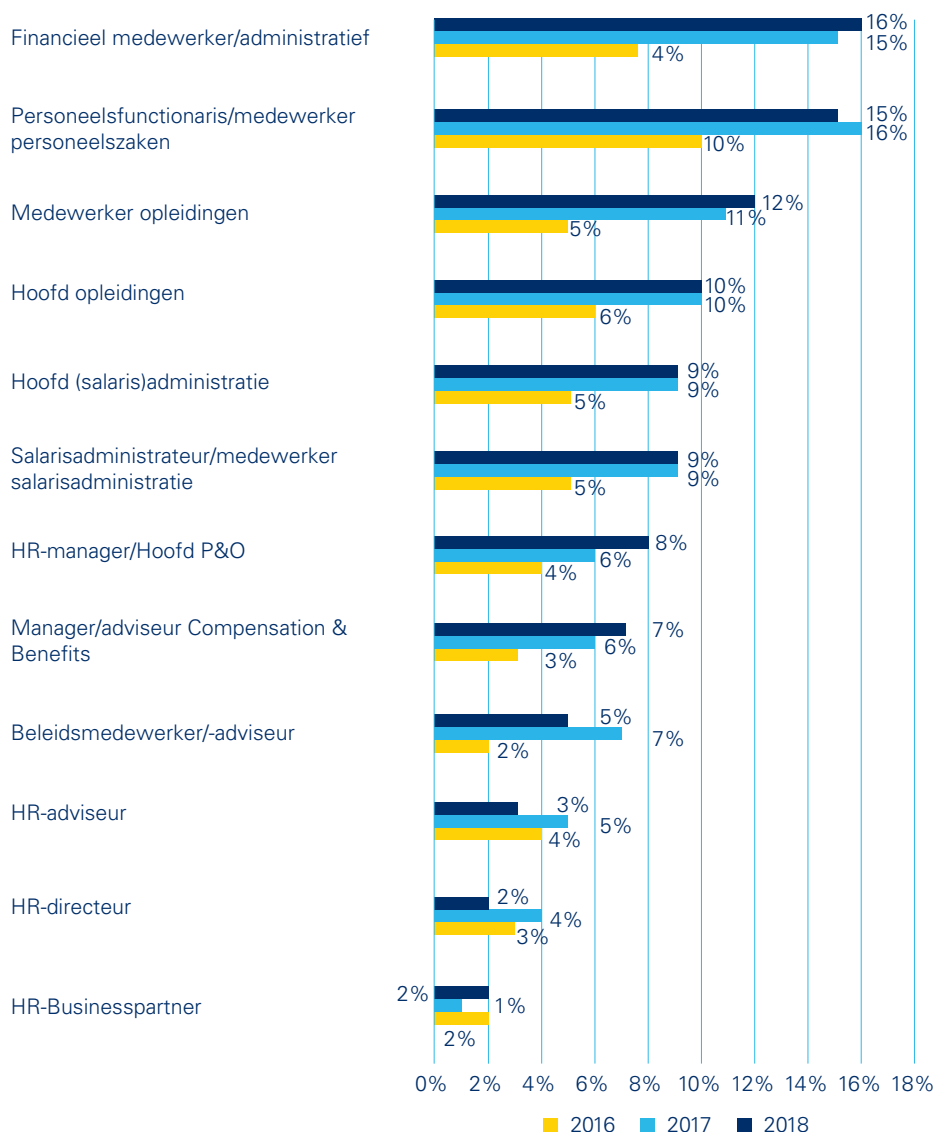
De HR-wereld verandert snel. Maar liefst 74% van de respondenten verwacht dat hun functie de komende tijd gaat veranderen. Dat is een hoger percentage dan vorig jaar (71%) en blijft daarmee beduidend hoger ten opzichte van 2016 (60%). Een toename van algemene managementtaken (60%) is de meest genoemde reden voor de voorziene verandering, en ook advisering aan derden laat een sterke stijging zien (figuur 5).

Figuur 5. De oorzaken voor het veranderen van HR-functies (2018 versus 2017)



Daarnaast verwacht een substantieel deel van de respondenten veranderingen in de uitvoering van taken (41%), maar beduidend minder dan vorig jaar (54%). Er lijkt een rem te zitten op uitbreiding van het HR-takenpakket: vorig jaar nog goed voor 38%, nu terug naar 26%.

Net als vorig jaar hebben we de respondenten gevraagd of ze denken dat er de komende drie jaar HR-functies zullen verdwijnen en zo ja, welke (figuur 6). De trend van automatisering/digitalisering zet door, en dit heeft vooral gevolgen voor functies met veel administratieve taken. Een vergelijking van de antwoorden van de voorgaande twee jaren levert een interessante conclusie op. Respondenten stellen dat dergelijke administratieve functies over drie jaar zijn verdwenen, maar hun aantal laat in tegenstelling tot vorig jaar geen explosieve toename zien. Figuur 6 laat per functie zien welk percentage van de respondenten verwacht welke HR-functies de komende drie jaar zullen verdwijnen. Bovenaan staat de financieel medewerker (16%), op de voet gevolgd door de personeelsfunctionaris/medewerker personeelszaken.



Figuur 6. HR-functies waarvan de respondenten verwachten dat deze verdwijnen in de komende drie jaar, afgezet tegen de uitkomsten in 2017 en 2016.

2.3 Arbeidsmobiliteit

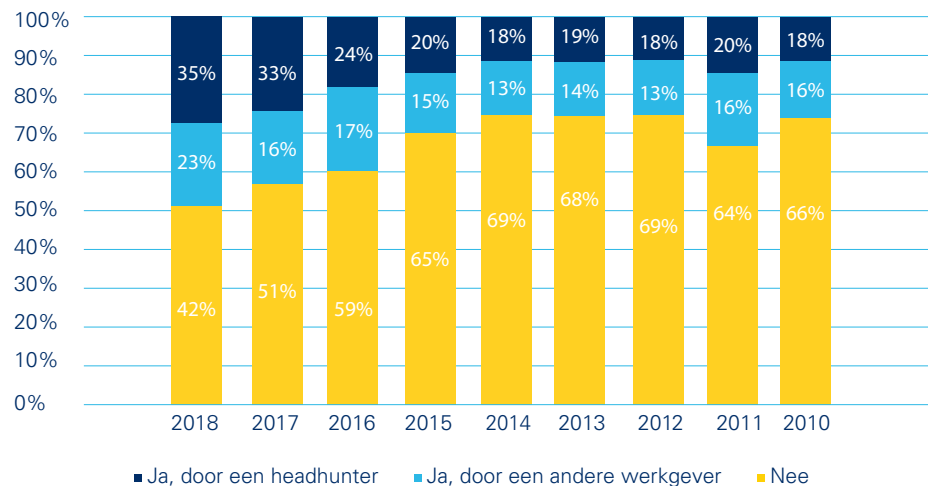
De arbeidsmarkt wordt krapp(er). Een groeiend aantal respondenten geeft aan regelmatig of vaak moeite te hebben met het invullen van vacatures. Hoewel het invullen van HR-vacatures ten opzichte van functies in andere functiefamilies nog steeds relatief weinig problemen oplevert, geeft dit jaar 15% van de respondenten aan hier moeite mee te hebben. Dat is een significante stijging ten opzichte van de 12% in 2017. Figuur 7 geeft een overzicht van moeilijk in te vullen functies.

Regelmatig & vaak excl. n.v.t.	2018	2017	Abosluut verschil	Relatief verschil
Techniek en Onderhoud	57%	55%	2%	4%
ICT	54%	50%	4%	7%
Productie/ Operations	53%	44%	9%	21%
Verkoop	39%	34%	5%	14%
Inkoop & Logistiek	28%	19%	9%	47%
Onderzoek & Kwaliteit	27%	24%	3%	14%
Financiële Zaken	27%	17%	10%	57%
Marketing en Communicatie	22%	17%	5%	28%
Bestuur & Directie	22%	14%	8%	57%
Juridische Zaken	18%	9%	9%	101%
Ondersteuning	17%	10%	7%	67%
HR	15%	12%	3%	24%

Figuur 7. Problemen bij werving & selectie per functie

Benadering door andere werkgevers en/of headhunters

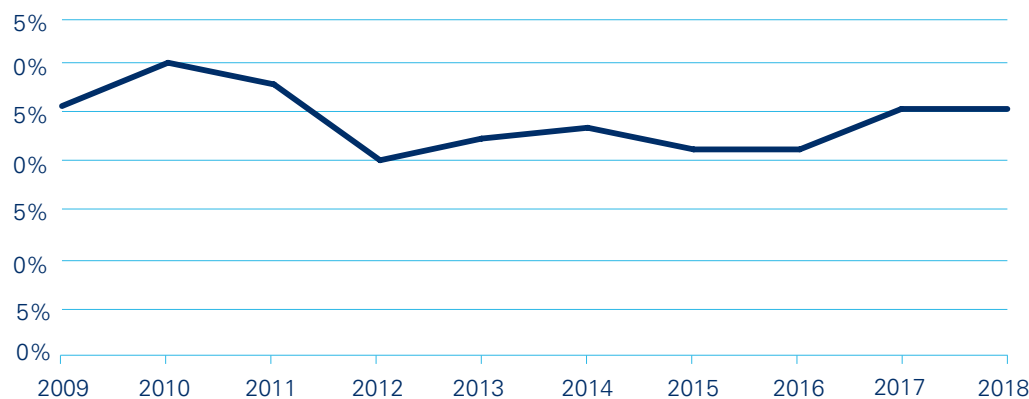
In de steeds krapp(er) wordende arbeidsmarkt geven meer HR-professionals aan dat ze het afgelopen jaar benaderd zijn door headhunters dan in het jaar daarvoor (35% in 2018 en 33% in 2017). Ook het percentage respondenten dat werd benaderd door een andere werkgever, is gestegen (23% in 2018 en 16% in 2017). Hierdoor is het totale percentage professionals dat is benaderd om ergens anders te gaan werken wederom omhoog gegaan. Figuur 8 laat zien dat de trend van een krapp(er) wordende arbeidsmarkt in de HR-wereld zich doorzet en dat nu bijna 60% van de respondenten is benaderd om ergens anders te werken.



Figuur 8. Respondenten die benaderd zijn door andere werkgevers en/of headhunters

Veranderen van baan/functie

In 2018 is het percentage respondenten dat van baan wil veranderen stabiel ten opzichte van 2017 (25%) (figuur 9). Veruit het grootste deel van deze groep (22%) is op zoek naar een functie bij een andere werkgever. Ook deze uitkomst is in lijn met het beeld dat de arbeidsmarkt voor HR krappere wordt. Mensen hebben weer vaker de 'luxe' van uitzicht op een baan elders en kunnen nu dus weer meer om zich heen kijken. Van de respondenten die aangaven op zoek te zijn naar een baan bij een andere werkgever, heeft 66% daadwerkelijk actief gezocht naar een andere functie bij een andere werkgever.



Figuur 9. Voornemen om van baan te veranderen

Bijna 40% van de respondenten geeft aan dat de eigen positie op de arbeidsmarkt verbeterd is; vorig jaar was dat nog 31%. De economische groei en de arbeidsmarktkrapte zijn de belangrijkste redenen voor de gevoelde verbetering, maar ook de toename van ervaring en het verwerven van nieuwe kennis dragen daartoe bij.

Aan de andere kant is 10% (2017: 13%) van mening dat de eigen arbeidsmarktpositie is verslechterd, met name als gevolg van de leeftijdstoename en verdergaande digitalisering. 8% is negatief over de eigen inzetbaarheid met het oog op het langer doorwerken als gevolg van het opschuiven van de AOW-leeftijd. 46% van de respondenten staat er positief in en eenzelfde percentage is neutraal.

2.4 Ontwikkeling

Opleidingsniveau

Van de respondenten heeft 61% een hbo-opleiding afgerond en 32% een opleiding op wo/academisch niveau. Slechts 4% heeft een opleiding op mbo-niveau als hoogst genoten opleiding.

Volgen van opleidingen

Het percentage HR-professionals dat het afgelopen jaar heeft deelgenomen aan een training of cursus, is weer iets gestegen ten opzichte van vorig jaar (62% versus 61%).

Dit percentage is al jaren relatief stabiel.

Het bijspijkeren van specifieke HR-kennis wint aan populariteit. De categorieën die verder vaak voorkomen zijn 'Overige vakkennis' en 'Managementvaardigheden' (figuur 10). Als voorbeelden van cursussen binnen 'Overige vakkennis' worden genoemd: salaristechnisch, functiewaardering en verandermanagement. Vorig jaar hebben we HR Analytics aan het overzicht toegevoegd in de verwachting dat dit onderwerp de komende jaren steeds actueler zal gaan worden. Dit zien we in de cijfers over 2018 echter (nog) niet terug.

	2018	2017	Vershil
HR-vakgebied	53%	45%	8%
Overige vakkennis	19%	14%	5%
Managementvaardigheden	7%	10%	-3%
Overige competenties	6%	6%	0%
Juridische kennis	5%	12%	-7%
Bedrijfskundige kennis	4%	8%	-4%
HR Analytics	4%	4%	0%
Financiële kennis	2%	2%	0%

Figuur 10. Onderwerp van de gevolgde opleiding, training of cursus

2.5 Zorgen en tevredenheid

Al een aantal jaar vragen we HR-professionals waar zij zich zorgen over maken. De categorieën zijn gelijk gehouden, zodat we de uitkomsten goed kunnen vergelijken met voorgaande jaren (figuur 11). De respondenten zijn een stuk positiever over de economische omstandigheden. Waar vorig jaar nog 42% van de respondenten zich enigszins of veel zorgen maakte over de economie, is dat nu gedaald naar 29%. Sterk daaraan gerelateerd zijn zorgen over de afname van vraag naar producten/diensten die bedrijven leveren. Ook die zorgen zijn in 2018 verminderd.

Zorgen

Opvallend is het aantal respondenten dat zich (enigszins) zorgen maakt over het te besteden budget en de gevolgen daarvan voor de te behalen doelen. Dit is in 2018 met 48% de grootste kopzorg. De zorg om bij te moeten blijven met professionele kennis en competenties, staat opnieuw op de tweede plaats.

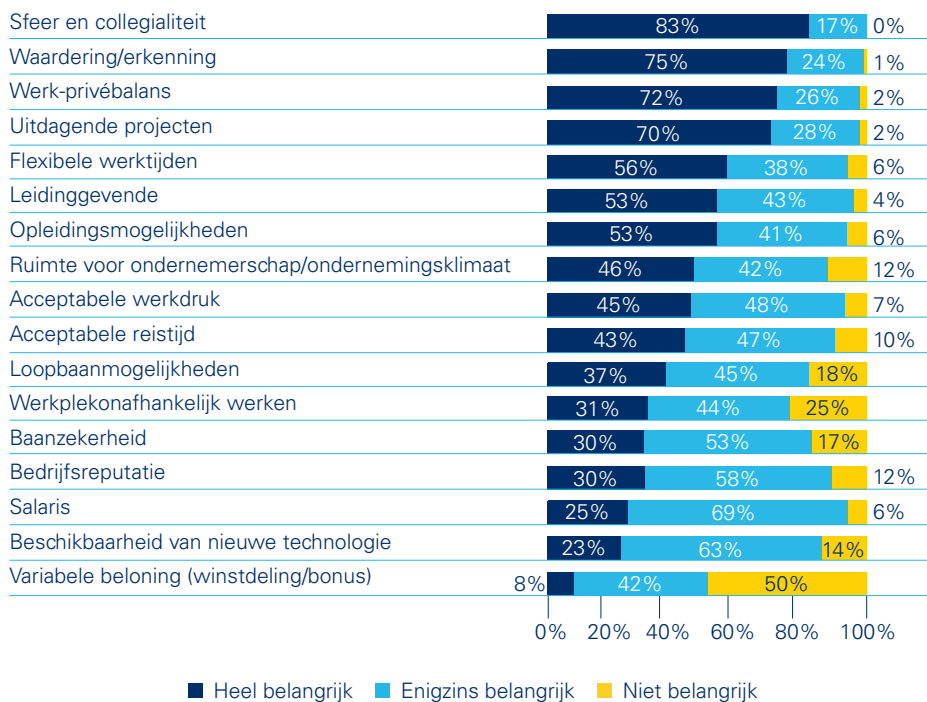
Hoewel HR-professionals, zoals we in figuur 6 zagen, zich meer bewust lijken te zijn van de impact van digitalisering op hun eigen vakgebied en/of functie, zijn de zorgen over de impact van verdere automatisering/robotisering op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand verder gedaald van 16% in 2017 naar 13% in 2018. Dat is een opvallende tegenstelling.

Maakt zich (enigszins) zorgen over...	2018	2017	2016	2015
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	48%	57%	45%	52%
Bijblijven met professionele kennis en competenties	43%	44%	40%	35%
Afname van vraag naar producten en diensten die uw bedrijf levert	31%	35%	41%	46%
Economische omstandigheden	29%	42%	57%	63%
Reorganisatie c.q. ontslag	25%	30%	33%	39%
Bezuinigingen op arbeidsvoorwaarden	21%	31%	30%	40%
Voortbestaan van de onderneming	19%	26%	28%	30%
Uw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge collega's	18%	22%	17%	18%
Bevriezing salaris	15%	22%	20%	32%
Impact van verdere automatisering/robotisering op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand	13%	16%	23%	20%
Outsourcing van uw werkzaamheden naar externe partij	13%	14%	17%	18%
Vacaturestop	12%	13%	14%	21%

Figuur 11. Zorgen van medewerkers in loondienst

Tevredenheid

De top drie drijfveren voor werktevredenheid blijven gelijk ten opzichte van vorig jaar. Opnieuw geven HR-professionals aan het meeste belang te hechten aan een goede werksfeer en collegialiteit. Ook het krijgen van waardering en erkenning en het houden van een goede balans tussen privé en werk zijn zeer belangrijk voor de werktevredenheid. Zoals uit eerdere edities van dit onderzoek is gebleken, is de hoogte van het salaris of de variabele beloning zeker niet de belangrijkste drijfveer van werkgeluk (figuur 12).



Figuur 12. Wat is bepalend voor uw tevredenheid in uw werk?

2.6 Beloning in loondienst

Met een economische groei van 3,1% in Nederland over 2017, het hoogste niveau in tien jaar, zijn de verwachtingen voor significante loonstijgingen voor dit jaar hooggespannen. Het achterblijven van de cao-lonen in Nederland blijft echter het nieuws halen. De meningen zijn verdeeld over de reden waarom de loonstijging in Nederland als geheel achterblijft bij de economische groei. Mogelijke oorzaken zouden automatisering en verkeerde inflatievoorspellingen kunnen zijn of een verschuiving van de prioriteiten van medewerkers naar andere (secundaire en tertiaire) arbeidsvoorwaarden.

Hoe dan ook: uit het HR-Trendonderzoek blijkt dat de gemiddelde loonstijging van de vaste lonen voor HR-professionals dit jaar uitkwam op 2,7%, hetgeen hoger is dan vorig jaar (2,3% stijging) en hoger dan het landelijk gemiddelde van cao-lonen over de sectoren heen (2,1% in juli 2018 volgens het CBS). Dat is goed nieuws voor de HR-professional.

Beloning in 2018

Allereerst worden de gegevens getoond van de uitkomsten van het onderzoek naar de vaste beloningen van een achttal geselecteerde HR-functies (figuur 13). Met een marktconform vast jaarsalaris van ongeveer € 116.000, is de HR-directeur logischerwijs veruit de bestbetaalde HR-professional. Het marktconforme jaarsalaris van beleidsmedewerkers op HR-gebied en HR-manager is vergelijkbaar, hoewel we binnen de groep HR-managers een grotere spreiding van de salarissen zien. Met een marktconform vast jaarsalaris van rond de € 37.000 is de medewerker personeelszaken de minst betaalde HR-functie binnen dit onderzoek.

Het vaste jaarsalaris is berekend als het product van 12 x het brutomaandsalaris (of 13 x het periodesalaris) inclusief vakantiegeld en andere vaste beloningscomponenten, maar exclusief winstuitkering en overige variabele inkomenscomponenten. In de marktconforme vergelijking zijn we uitgegaan van de mediaanwaarneming, 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.

FUNCTIES	INTERVAL	MARKTCONFORM VAST JAARSALARIS
HR-directeur	€ 96.900 - € 164.464	€ 116.036
Beleidsmedewerker	€ 67.680 - € 78.176	€ 74.880
HR-manager/hoofd P&O	€ 64.800 - € 86.087	€ 73.872
HR-businesspartner	€ 55.164 - € 74.973	€ 67.215
HR-adviseur	€ 45.545 - € 65.390	€ 55.424
Salarisadministrateur	€ 41.711 - € 63.625	€ 50.329
Personeelsfunctionaris	€ 48.341 - € 69.880	€ 60.642
Medewerker personeelszaken	€ 34.522 - € 47.028	€ 37.260

Figuur 13. Beloning werknemer in 2018 (interval en marktconform), uitgesplitst naar functie

De twee functies met het grootste percentage respondenten waren dit jaar wederom de HR-manager en de HR-adviseur. Dit maakt deze functies geschikt om binnen deze groepen respondenten de hoogte van de vaste beloningen per sector te vergelijken (figuur 14). Voor beide functies geldt dat de hoogste gemiddelde beloning binnen de financiële dienstverlening ligt. In de industrie en de zorg worden deze HR-professionals ook relatief goed betaald. Net als vorig jaar blijken de beloningen in de groot- en detailhandel voor HR-professionals in Nederland lager dan gemiddeld te zijn.

	HR-MANAGER	HR-ADVISEUR
Alle sectoren	€ 73.872	€ 55.424
Industrie	€ 76.140	€ 55.424
Groot-/detailhandel	€ 68.696	€ 51.030
Financiële dienstverlening	€ 77.652	€ 73.440
Advisering, onderzoek en andere specialistische dienstverlening	€ 68.744	€ 44.226
Gezondheids- en welzijnszorg	€ 76.780	€ 55.477
Overige dienstverlening	€ 75.168	€ 48.256

Figuur 14. Beloning werknemer in 2018 per functie, uitgesplitst naar sector

Waardering van marktconformiteit

Figuur 15 laat zien dat de respondenten dit jaar over het algemeen iets positiever zijn over hun relatieve salaris ten opzichte van collega's in vergelijkbare functies. 28% van de respondenten geeft aan dat ze het gevoel hebben minder of veel minder dan marktconform te worden beloond (2017: 30%). Iets meer dan de helft van hen schat de eigen beloning in als marktconform en 18% denkt meer dan een marktconform salaris te ontvangen. Vorig jaar was dit nog 15%.

	RESPONDENTEN IN LOONDIENT	
	2018	2017
(Veel) minder dan marktconform	28%	30%
Marktconform	54%	55%
(Veel) meer dan marktconform	18%	15%

Figuur 15. Ervaren marktconformiteit van het salaris

Basis voor vaststelling beloningsniveau

De basis voor de vaststelling van het beloningsniveau blijft voor HR-professionals nagenoeg hetzelfde (figuur 16). In de meeste gevallen wordt het salarisniveau bepaald op basis van een individuele afspraak (37%). Voor een derde van de Nederlandse HR-professionals is het beloningsniveau in een cao vastgelegd. Een arbeidsmarkttoeslag boven een cao-bedrag komt zelden voor.

BASIS VASTSTELLING BELONINGSNIVEAU	% VAN DE RESPONDENTEN	
	2018	2017
Vastgesteld op basis van een individuele afspraak	37,1%	37,7%
Vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs-)cao	32,8%	33,8%
Overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling	28,7%	27,2%
Een cao-bedrag verhoogd met een arbeidsmarkttoeslag	1,4%	1,3%

Figuur 16. Basis voor vaststelling beloningsniveau 2018 versus 2017

Loonstijging 2017-2018

Zoals we in de inleiding al aangaven, is de loonstijging voor HR-professionals ten opzichte van vorig jaar uitgekomen op 2,7% (figuur 17). Dit is hoger dan de 2,3% stijging van vorig jaar en, opvallend genoeg, ook ruim hoger dan de 1,5% loonstijging die de respondenten van vorig jaar gemiddeld voor dit jaar voorspelden. Ook het percentage respondenten dat een groei zag in hun salaris, is flink gestegen: maar liefst twee derde (66%) zag het salaris stijgen. Vorig jaar was dit slechts 45%.

ONTWIKKELING BELONING	% VAN DE RESPONDENTEN	GEMIDDELDE DALING/STIJGING
Gedaald	2%	-8,8%
Gelijk gebleven	32%	
Gestegen	66%	4,3%
Gemiddelde stijging		2.7%

Figuur 17. Loonontwikkeling 2017-2018

Om te onderzoeken welke HR-professionals er het meest op vooruitgegaan zijn ten opzichte van vorig jaar, hebben we een uitsplitsing gemaakt naar functie. Uit figuur 18 blijkt dit met name te gelden voor de respondenten in relatief zware en goedbetaalde functies. Zo is de gemiddelde salarisstijging voor HR-directeuren uitgekomen op maar liefst 5%. Ook de HR-managers en HR-businesspartners zagen hun beloning gemiddeld vrij fors stijgen (respectievelijk 3,3% en 3,0%). De functies die er gemiddeld qua beloning het minst op vooruitgingen, zijn de salarisadministrateur en personeelsfunctionaris. Omdat niet iedere functiegroep evenveel respondenten bevat, zijn de uitkomsten wellicht niet geheel representatief. Toch geven ze een goede indicatie van de verschillen in beloningsontwikkeling tussen de verschillende functies.

	ONTWIKKELING	% VAN DE RESPONDENTEN	GEMIDDELTE DALING/STIJGING
HR-directeur	Gedaald	-	5,0%
	Gelijk gebleven	29%	
	Gestegen	71%	
Beleidsmedewerker	Gedaald	-	1,4%
	Gelijk gebleven	40%	
	Gestegen	60%	
HR-manager/hoofd P&O	Gedaald	1%	3,3%
	Gelijk gebleven	21%	
	Gestegen	78%	
HR-businesspartner	Gedaald	-	3,0%
	Gelijk gebleven	41%	
	Gestegen	59%	
HR-adviseur	Gedaald	3%	2,7%
	Gelijk gebleven	31%	
	Gestegen	66%	
Salarisadministrateur	Gedaald	-	0,9%
	Gelijk gebleven	50%	
	Gestegen	50%	
Personeelsfunctionaris	Gedaald	-	1,0%
	Gelijk gebleven	46%	
	Gestegen	54%	
Medewerker personeels-zaken	Gedaald	-	1,7%
	Gelijk gebleven	47%	
	Gestegen	53%	

Figuur 18. Loonontwikkeling 2018 per functie

Daarnaast hebben we de loonontwikkeling 2017-2018 ook uitgesplitst naar sector (figuur 19). Dan blijkt dat de financiële dienstverlening niet alleen de hoogste salarissen uitkeert, het is ook de sector waarin de beloningen gemiddeld het hardst stegen: 4,2%. Daarmee staan ze samen met de sector 'Advisering, onderzoek en andere specialistische dienstverlening' bovenaan. Met uitzondering van de zorg, waar de loonstijging slechts 1% was, zien we in alle sectoren een loonstijging van minstens 2%. Wederom is het belangrijk om te vermelden dat het beeld wellicht niet geheel representatief is, omdat niet alle sectoren evenveel respondenten bevatten.

	ONTWIKKELING	% VAN DE RESPONDENTEN	GEMIDDELDE DALING/STIJGING
Industrie	Gedaald	3%	2,4%
	Gelijk gebleven	24%	
	Gestegen	73%	
Groot-/detailhandel	Gedaald	2%	2,5%
	Gelijk gebleven	24%	
	Gestegen	76%	
Financiële dienstverlening	Gedaald	-	4,2%
	Gelijk gebleven	22%	
	Gestegen	78%	
Advisering, onderzoek en andere specialistische dienstverlening	Gedaald	4%	4,2%
	Gelijk gebleven	24%	
	Gestegen	72%	
Gezondheids- en welzijnszorg	Gedaald	4%	1,0%
	Gelijk gebleven	42%	
	Gestegen	54%	
Overige dienstverlening	Gedaald	1%	3,2%
	Gelijk gebleven	26%	
	Gestegen	73%	

Figuur 19. Loonontwikkeling 2018 per sector

Verwachting salarisontwikkeling 2018-2019

De verwachte loonstijging voor volgend jaar is 2,1%, hetgeen meer is dan de 1,5% die de respondenten voor dit jaar voorzagen. Ook het aantal respondenten dat voor volgend jaar een stijging verwacht, is hoger dan vorig jaar (51,3% versus 44%) (figuur 20). Voor volgend jaar is de verwachting voor de ontwikkeling van de Nederlandse economie en lonen positief. Dat vertaalt zich ook in de verwachte loonstijging voor 2019.

ONTWIKKELING BELONING	% VAN DE RESPONDENTEN	GEMIDDELDE DALING/STIJGING
Daling	-	-
Gelijk blijven	48,7%	-
Stijging	51,3%	4,0%
Gemiddelde stijging		2,1%

Figuur 20. Verwachte loonontwikkeling 2018-2019

Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

Het aantal HR-professionals in loondienst dat vorig jaar aanspraak maakte op een bonus, is opnieuw toegenomen. Dit jaar gebeurde dit door 39% van de respondenten, waar dit vorig jaar nog 35,9% en in 2015 slechts 19,8% was. Dit lijkt te duiden op een stijgende trend. Bonussen kunnen overigens zowel individueel als collectief zijn. Het percentage respondenten dat aanspraak maakte op een winstuitkering is exact gelijk aan vorig jaar, namelijk 17,4% (figuur 21).

	JA			NEE		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Bonus	39,0%	35,9%	19,8%	61,0%	64,1%	80,2%
Winstuitkering	17,4%	17,4%	8,4%	82,6%	82,6%	91,6%

Figuur 21. Aanspraak op bonus en/of winstuitkering 2017 vergeleken met 2016 en 2015

Bonus

De bedragen in de volgende tabel zijn de marktconforme, werkelijk uitbetaalde bonussen in de markt, uitgesplitst naar HR-functies. Doordat het HR-Trendonderzoek al een tijd loopt, kunnen we de uitkomsten vergelijken met die uit eerdere edities. Respondenten die geen bonus hebben ontvangen, zijn niet meegenomen in de berekeningen. Met een marktconforme bonus van € 20.000 steekt de HR-directeur ruim boven de rest uit (figuur 22).

HR-FUNCTIE	MARKT- CONFORME UITGEKEERDE BONUS 2017	MARKT- CONFORME UITGEKEERDE BONUS 2016	MARKT- CONFORME UITGEKEERDE BONUS 2015	MARKT- CONFORME UITGEKEERDE BONUS 2014
HR-directeur	€ 20.000	€ 16.500	€ 23.300	€ 10.000
HR-manager/Hoofd P&O	€ 5.000	€ 5.100	€ 10.000	€ 3.000
HR-businesspartner	€ 6.000	€ 3.750	€ 6.900	€ 4.400
HR-adviseur	€ 1.500	€ 1.400	€ 4.300	€ 1.300
Personeelsfunctionaris	€ 3.900	N.v.t.	€ 4.300	€ 1.300
Medewerker personeelszaken	€ 950	€ 1.100	€ 4.000	€ 1.000

Figuur 22. Marktconforme bonussen over de jaren 2014 t/m 2017, uitgesplitst naar functie

Winstuitkering

In de hoogte van de gemiddelde winstuitkering zien we voor zowel HR-managers als voor HR-adviseurs een neergaande trend. Daarnaast zijn de winstuitkeringen over het algemeen ruim lager dan de marktconforme bonussen (figuur 23).

FUNCTIES	MARKTCONFORME WINST- UITKERING 2017	MARKTCONFORME WINST- UITKERING 2016	MARKTCONFORME WINST- UITKERING 2015	MARKTCONFORME WINST- UITKERING 2014
HR-manager/ Hoofd P&O	€ 600	€ 800	€ 1.300	€ 900
HR-adviseur	€ 300	€ 927	€ 1.000	€ 300

Figuur 23. Winstuitkering over de jaren 2014 t/m 2017, uitgesplitst naar functie

Vakantiedagen

25 vakantiedagen op fulltime basis is in Nederland – en ook in het HR-vakgebied – de norm. Deze spreiding blijft al jaren hetzelfde. De resultaten voor het aantal vakantiedagen in de markt wordt weergegeven in percentielen om een beeld te geven van de spreiding (figuur 24).

	P25	P50	P75
Vakantiedagen	25	25	28

Figuur 24. Aantal verlofdagen in 2018

2.7 Beloningsvergelijkingen mannen versus vrouwen

Beloning in 2018

Dit jaar komt de gemiddelde beloning voor drie van de zes functies hoger uit voor vrouwen. De gemiddelde totale beloning voor vrouwelijke zzp'ers, medewerkers binnen personeelszaken en HR-adviseurs ligt in dit onderzoek iets hoger dan dat van hun mannelijke collega's. Bij de medewerker personeelszaken is het noodzakelijk direct op te merken dat de gemiddelde leeftijd bij de mannen in deze categorie veel lager lag, 27 jaar versus 35 jaar (figuur 25). Vorig jaar lag het gemiddelde beloningsniveau voor mannen in alle functies die we presenteerden hoger. Hoewel er niet te veel conclusies getrokken mogen worden uit deze cijfers, omdat beloningsverschillen vele oorzaken kunnen hebben en we de uitkomsten niet uitvoerig statistisch getoetst hebben, biedt het feit dat de gemiddelde beloning dit jaar in drie categorieën hoger ligt bij vrouwen dan mannen hoop dat de beloningsverschillen, met name in de lichtere HR-functies, kleiner worden.

In de drie categorieën met de hoogste gemiddelde beloningen komt het gemiddelde salaris bij mannen juist hoger uit. Zo verdient de mannelijke HR businesspartner, HR-manager en met name HR-directeur gemiddeld meer dan zijn vrouwelijke collega.

We hebben de gemiddelde beloning voor een vijftal functies waarvoor we voldoende mannelijke en vrouwelijke respondenten hadden, uitgesplitst naar geslacht (figuur 25). De laatste regel toont het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke zzp'ers (zie volgend hoofdstuk). We tonen per functie ook de gemiddelde leeftijd en het gemiddeld aantal jaren in de huidige functie.

FUNCTIE \ GESLACHT	MAN			VROUW		
	Gemiddeld totaal jaar-salaris	Gemid. leeftijd	Gem. jaren in huidige functie	Gemiddeld totaal jaar-salaris	Gemid. leeftijd	Gem. jaren in huidige functie
HR-directeur	€ 171.300	49	6	€ 125.500	49	7
HR-manager / Hoofd P&O	€ 83.200	47	6	€ 76.100	45	6
HR-businesspartner	€ 79.000	47	4	€ 67.000	39	3
HR-adviseur	€ 55.000	43	8	€ 57.400	40	5
Medewerker personeelszaken	€ 36.600	27	2	€ 43.400	35	4
Zzp'er	€ 63.300	57	17	€ 67.300	51	17

Figuur 25. Totale beloning van vijf HR-functies in 2017, uitgesplitst naar geslacht, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie

Variabele beloning in 2017

Mannen maakten net als vorig jaar vaker aanspraak op een bonus dan vrouwen. Dit komt mede door de relatief grotere vertegenwoordiging van mannen in HR-functies waarbij het gebruikelijker is een bonus uit te keren, zoals bij HR-directeuren. Het verschil tussen mannen en vrouwen als het gaat om het maken van aanspraak op een bonus is ongeveer 10 procentpunten (45,5% om 35,9%) in het voordeel van mannen. Qua winstuitkering is er geen significant verschil, omdat deze meestal aan alle medewerkers binnen een organisatie uitgekeerd wordt (figuur 26).

AANSPRAAK OP	MAN	VROUW
Bonus	45,5%	35,9%
Winstuitkering	17,2%	17,5%

Figuur 26. Variabele beloning 2017, uitgesplitst naar geslacht

Waardering van marktconformiteit

Mannen waarderen hun salaris over het algemeen vaker boven marktconform en minder vaak onder marktconform dan vrouwen (figuur 27). Dat blijkt ook dit jaar. Het verschil zit met name in het percentage dat het gevoel heeft minder dan marktconform te verdienen: 17,7% van de mannen heeft dat gevoel ten opzichte van maar liefst 32% bij de vrouwen.

	MAN	VROUW
(Veel) minder dan marktconform	17,7%	32,0%
Marktconform	63,1%	50,0%
(Veel) meer dan marktconform	19,2%	18,0%

Figuur 27. Ervaren marktconformiteit van het salaris, uitgesplitst naar geslacht

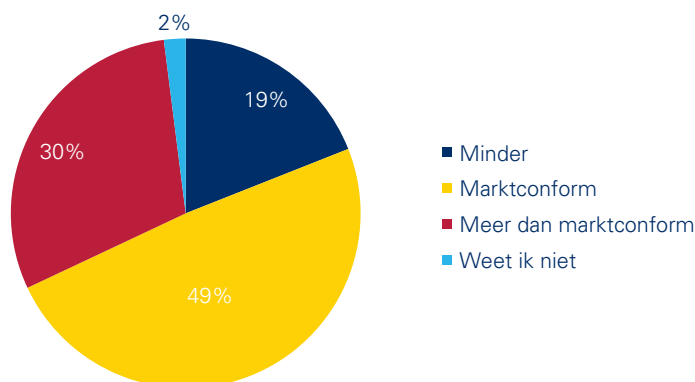
3. De HR-professional als zzp'er

95% van de respondenten geeft aan dat ze al meer dan tien jaar als zelfstandig adviseur in het HR-vakgebied werkzaam zijn. De gemiddelde leeftijd van de zelfstandig adviseur is 54 jaar. Je kunt dus wel stellen dat de gemiddelde zzp'er in het domein van HR zeer ervaren is. In tegenstelling tot de HR-professionals in loondienst, waar er significant meer vrouwelijke respondenten zijn, is de man-vrouwverhouding binnen deze groep mooi gelijkmatig verdeeld. Gemiddeld verdienen de zzp'ers een jaarinkomen van zo'n € 65.000 per jaar; dit is maar liefst 76% hoger dan het modale inkomen in Nederland (€ 37.000).

3.1 Beloning zelfstandigen

We vroegen de zelfstandige HR-professionals naar hun gemiddelde uurtarief en het aantal uren per week dat zij gemiddeld konden declareren over 2017. De gemiddelde uurtarieven die de zzp'ers opgaven, verschillen sterk: deze variëren van zo'n € 50 tot € 150. Als we kijken naar de middelste waarneming, was het uurtarief € 90. Het gemiddelde uurtarief is € 98. Door de grote spreiding achten we dit bedrag niet significant anders dan de uitkomsten van vorig jaar (€ 103). Net als vorig jaar konden de zzp'ers gemiddeld 24 uur per week bij de klant declareren.

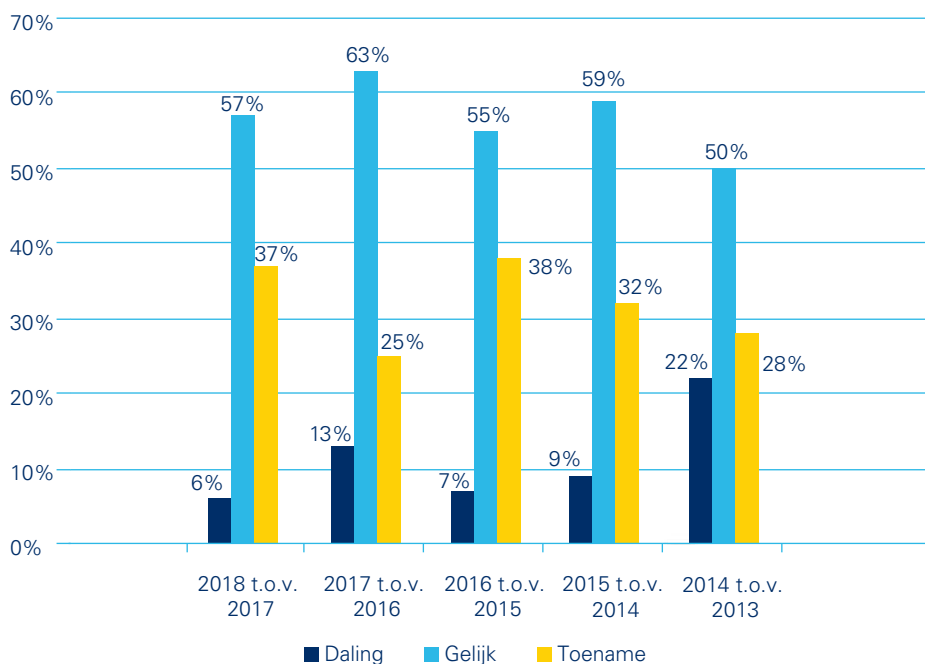
Over het eigen relatieve inkomen ten opzichte van hun collega-zelfstandigen, zijn de zzp'ers in dit onderzoek net als vorig jaar erg positief. Een significant groter percentage heeft aangegeven te denken meer dan marktconform te verdienen dan minder (30% om 19%). Ongeveer de helft denkt een marktconform jaarinkomen te hebben gegenereerd (figuur 28).



Figuur 28. Mening zelfstandigen over marktconformiteit van de gerealiseerde beloning

3.2 Verwachting 2018

Ook over dit jaar zijn de zzp'ers opvallend positief. Maar liefst 37% van de ondervraagde zzp'ers denkt dit jaar meer te kunnen verdienen dan in 2017. Vorig jaar dacht 25% het inkomen van 2016 te kunnen verbeteren. Slechts 6% denkt minder te gaan verdienen. Het is duidelijk dat 2018 voor zzp'ers in het HR-werkveld goed is begonnen en dat ze over het algemeen positief staan ten opzichte van de (verwachte) vraag naar hun producten en diensten (figuur 29).



Figuur 29. Vooruitzichten inkomen zzp'er

Zorgen

De afgenomen bezorgdheid over de vraag naar de eigen producten en diensten zien we terug in de cijfers. Waar vorig jaar nog 25% van de zzp'ers aangaf zich daar wel eens zorgen over te maken, was dat dit jaar maar 13%. Grotere bronnen van zorg zijn de concurrentie met jongere collega's en het bijblijven met de professionele kennis. De eigen leeftijd en de concurrentie van collega- zzp'ers vormt dit jaar voor het eerst de grootste zorg (figuur 30).

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

Figuur 30. Zorgen van zzp'ers

3.3 Tevredenheid

Net als vorig jaar hecht de zelfstandige professional het meest aan het uitvoeren van uitdagende projecten. Maar liefst 69% van de zzp'ers gaf aan dit belangrijk te vinden voor hun tevredenheid in het werk. Ook het krijgen van ruimte voor ondernemerschap wordt door meer dan de helft van hen genoemd. De beschikbaarheid van nieuwe technologie zien velen niet als reden voor werktevredenheid: slechts 6% geeft dit aan als drijfveer (figuur 31).

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

Figuur 31. Factoren die zzp'ers van belang achten voor de tevredenheid in het werk

3.4 Ontwikkeling van de HR-ondernemer

In de snel veranderende economie is het blijven qua kennis zeker voor zelfstandige professionals zeer noodzakelijk. De zzp'er is zich hier terdege van bewust: 64% heeft in het afgelopen jaar een training of cursus gevolgd. De meeste trainingen betroffen het eigen HR-vakgebied (26%) en het bedrijfskundige domein (15%).

3.5 Liever niet in loondienst

Zoals gezegd, blijkt uit dit onderzoek dat zzp'ers een positief beeld hebben van de eigen situatie. Dat wordt nog eens onderstreept door het feit dat slechts 8% van de ondervraagde zelfstandigen liever in loondienst zou willen werken.

Bijlage A | Karakteristieken deelnemers

In deze bijlage vindt u meer informatie over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2018-2019. De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional, zien we terug in de respons: 70% van de respondenten is vrouw. Onder de zelfstandigen zonder personeel ligt deze verhouding anders, namelijk 50/50. De gemiddelde (mediaan) leeftijd van de respondenten in loondienst ligt op 44 jaar, in lijn met de vorige editie.

A.1. Profiel van de respondenten

Van de respondenten in loondienst werkt 95% bij een organisatie met een HR-afdeling of HR-functie.

Opleidingsniveau

94% van de respondenten is hoger opgeleid: 61% heeft een hbo-diploma en 32% heeft een universitaire graad. Een klein deel, 4%, bezit een mbo-diploma.

Ervaring en functie

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

De meeste respondenten zijn werkzaam als HR-adviseur of HR-manager (figuur 32). De categorie 'Overige functies' bestaat uit een groot aantal uiteenlopende functies/functietitels, waaronder loopbaanbegeleider en docent HR.

HR-ADVISEUR	27%
HR-manager/Hoofd P&O	25%
HR-businesspartner	9%
Medewerker personeelszaken	5%
HR-directeur	5%
Personeelsfunctionaris	4%
Beleidsmedewerker/adviseur	3%
Manager/adviseur Compensation & Benefits	2%
Overige functies	20%

Figuur 32. Verdeling respondenten naar functietitel

Eerdere deelname

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

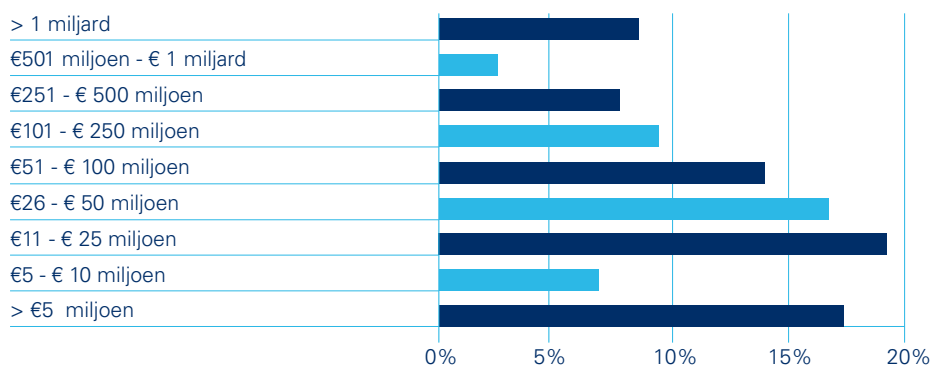
A.2. Profiel van de organisatie

Sector

De meeste respondenten zijn werkzaam in de sector overige dienstverlening (19%), gevolgd door gezondheids- en welzijnszorg (12%) en industrie (10%). De sector openbaar bestuur en overheidsdiensten is met 9% ondervertegenwoordigd.

Omzet

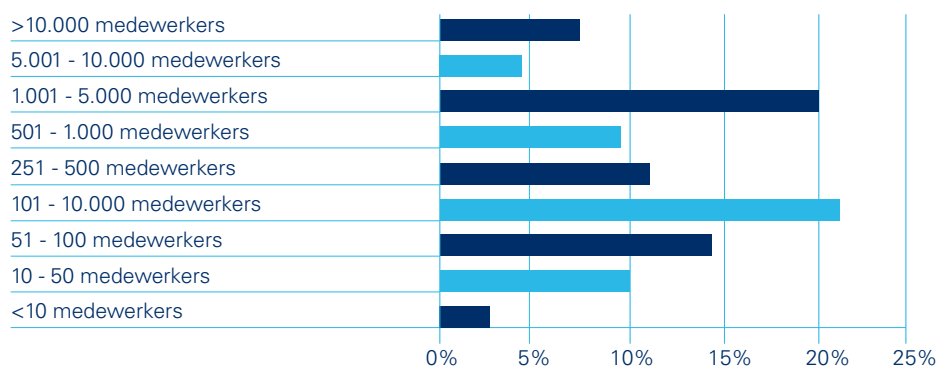
Ruim een derde van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar zij voor werken. Kijkend naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, dan werkt 43% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal € 25 miljoen (figuur 33).



Figuur 33. Verdeling respondenten naar omzet/budget van de organisatie

Omvang organisatie

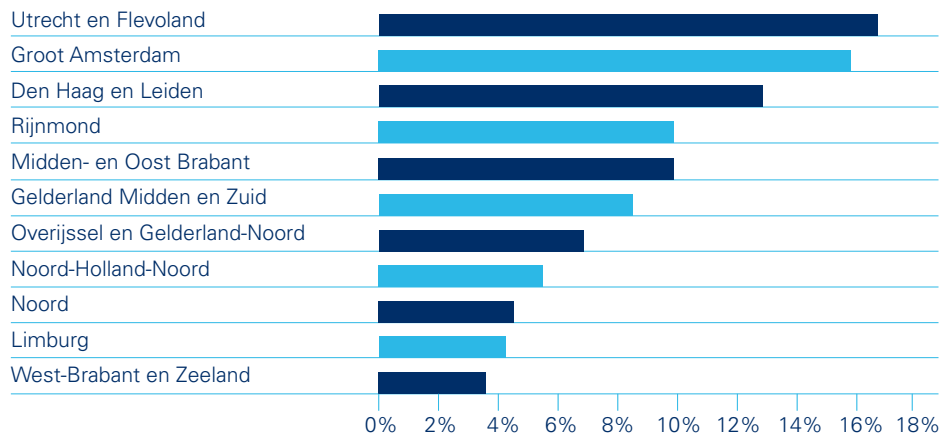
Van de respondenten werkt 68% in een organisatie met maximaal 1.000 medewerkers (figuur 34).



Figuur 34. Verdeling respondenten naar omvang van de organisatie

Regio

De meeste respondenten die aan het onderzoek deelnemen, zijn werkzaam bij een organisatie die gevestigd is in de regio Utrecht en Flevoland en de regio Groot Amsterdam (figuur 35).



Figuur 35. Verdeling respondenten naar regio van de organisatie

Bijlage B | Auteurs



Hans van der Spek MMC RI (1961) studeerde bedrijfseconomie aan de HEAO in Zwolle, waarna hij enige jaren werkzaam was 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. Van der Spek is onder andere betrokken bij projecten op het gebied van het meetbaar maken van de effecten van HR-beleid, onderzoek naar HR-vraagstukken, benchmarking van HRM, HR-audits, ondersteuning van reorganisaties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Tevens is hij manager van het Kenniscentrum HCM en als zodanig betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en salarisonderzoeken. Ten slotte is Van der Spek als freelance docent verbonden aan Avans+ en de Utrecht Business School.

Drs. Hella Sylva (1983) studeerde af als arbeids- en organisatiepsycholoog en was daarna als promovenda werkzaam aan de Amsterdam Business School. In die functie deed zij onderzoek en gaf zij onderwijs 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 Sylva betrokken bij diverse trend- en salarisonderzoeken binnen het Kenniscentrum HCM. Zij is gespecialiseerd in onderzoek en het vertalen van resultaten naar inzichten voor het HR-domein.

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

Bijlage C | Partners

Berenschot

Partners

Berenschot

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

Performa

Performa

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

NVP

Mediapartners

NVP

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

Orde van organisatiekundigen en -adviseurs

Ooa

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



Medior partners

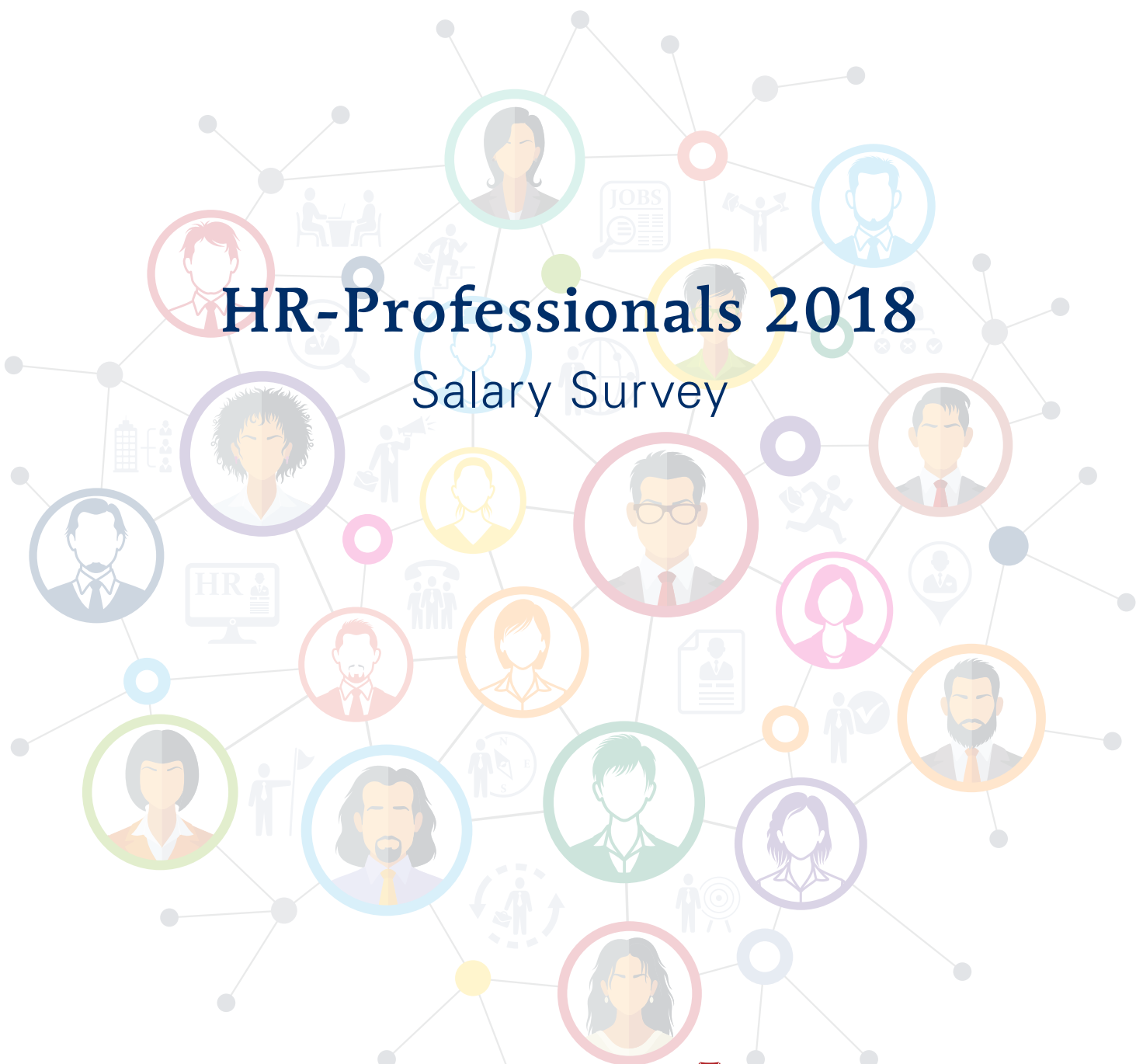
Compagnon

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



Talentsoft

Talentsoft biedt bedrijven een digitaal HR-platform dat mensen centraal stelt en de werkbeleving naar een hoger plan tilt. Talentsoft helpt organisaties bij de ontwikkeling van talent met cloud-based talentmanagement- en trainingssoftware in Europa



HR-Professionals 2018

Salary Survey

Performa 



Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl
[/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)

Berenschot