

# BELONEN EN WAARDEREN

PERFORMA'S ONDERZOEK HR TRENDS 2017-2018

DEEL 2



GEREALISEERD IN SAMENWERKING MET

**ADP** Berenschot

# Inhoud



|                                                     |          |                                            |           |
|-----------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------|-----------|
| <b>Bronvermelding &amp; verantwoording .....</b>    | <b>2</b> | <b>De HR-professional als ZZP'er .....</b> | <b>24</b> |
| <b>De HR-professional kort samengevat .....</b>     | <b>3</b> | Beloning zelfstandigen .....               | 24        |
| <b>De HR-professional in loondienst .....</b>       | <b>4</b> | Verwachting 2017 .....                     | 25        |
| De HR-functie .....                                 | 4        | Zorgen .....                               | 26        |
| Loopbaan .....                                      | 6        | Tevredenheid .....                         | 26        |
| Arbeidsmobiliteit .....                             | 9        | Ontwikkeling van de HR-ondernemer .....    | 26        |
| Ontwikkeling .....                                  | 12       | De ondernemer in loondienst .....          | 26        |
| Zorgen en tevredenheid .....                        | 13       | <b>Karakteristieken deelnemers .....</b>   | <b>27</b> |
| Beloning in loondienst .....                        | 15       | Opleidingsniveau en richting .....         | 27        |
| Beloningsvergelijkingen mannen versus vrouwen ..... | 21       | Ervaring .....                             | 27        |
|                                                     |          | Eerdere deelname .....                     | 28        |
|                                                     |          | Profiel van de organisatie .....           | 28        |
|                                                     |          | <b>Auteurs .....</b>                       | <b>29</b> |

# Bronvermelding & verantwoording



## Bronvermelding

Vermelde gegevens zijn, tenzij expliciet anders aangegeven, afkomstig uit Performa's onderzoek HR-Trends 2017-2018, hierna te noemen HR-Trendonderzoek. Het HR-Trendonderzoek is een jaarlijks terugkerend, onafhankelijk, representatief onderzoek van salaris- en HR-dienstverlener ADP Nederland, organisatieadviesbureau Berenschot en Performa Uitgeverij onder ruim 1000 Nederlandse HR-professionals. HR-Trendonderzoek is het grootste onderzoek onder HR-professionals in Nederland.

## Verantwoording onderzoek

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

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van beloning, beleid, werkzaamheden en ervaringen van HR-professionals. Begin februari 2017 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en internet communities om de respons te vergroten. De enquête kon online worden ingevuld in de periode februari - april 2017. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

1.054 respondenten hebben via het internet de vragenlijst ingevuld, waarvan 626 volledig. Daarvan zijn 109 deelnemers zelfstandige zonder personeel. Alle gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. Ruim 40% van de respondenten heeft ook aan de voorgaande editie van het onderzoek deelgenomen. Aan het verdiepingsonderzoek, gericht op het beleidsthema Duurzame Inzetbaarheid, hebben 217 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 het interval is om diezelfde reden gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25e en 75e percentiel.

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

### Voor meer informatie:

Berenschot

Hans van der Spek, Manager Kenniscentrum HCM

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

[h.vanderspek@berenschot.nl](mailto:h.vanderspek@berenschot.nl)

[www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm](http://www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm)

# De HR-professional kort samengevat



## In loondienst

Van de respondenten heeft 61% een HR-gerelateerde opleiding afgerond. Dit komt onder HBO'ers vaker voor (73%) dan onder WO'ers (slechts 40%). HR-professionals wisselen vaker van functie dan van organisatie. De gemiddelde functieverblijftijd is drie jaar, terwijl meer dan 30% van de respondenten langer dan 10 jaar bij dezelfde organisatie werkt.

Maar liefst 71% van de respondenten verwacht dat zijn/haar functie de komende tijd gaat veranderen doordat er meer managementtaken aan het pakket worden toegevoegd. Daarnaast verwachten de respondenten dat door automatisering en robotisering een aantal HR-functies gaat verdwijnen.

Een grote zorg van HR-professionals is het opvullen van vacatures in een steeds krappere arbeidsmarkt, met name in techniek en onderhoud en ICT. Het vervullen van HR-functies levert nog weinig problemen op. Toch geven steeds meer HR-professionals aan dat ze het afgelopen jaar zijn benaderd door headhunters.

Van de respondenten heeft 61% het afgelopen jaar een cursus gevolgd. Naast het bijspijkeren van HR-vakkennis zijn trainingen gericht op het vergroten van juridische kennis en managementvaardigheden populair.

Zorgen om economische omstandigheden hebben plaatsgemaakt voor het te besteden budget om de doelen te behalen en de zorgen om kennis en competen-

ties op peil te houden. Opvallend is dat de zorgen om verdergaande automatisering en robotisering zijn afgenomen.

Vorig jaar zijn de lonen met gemiddeld 2,3% gestegen. En voor dit jaar wordt een loosverhoging van 1,5% verwacht. Opvallend is dat er weer meer HR-professionals kans maken op een bonus en/of winstuitkering.

Verschillend belonen op basis van geslacht komt het in de praktijk nog steeds voor. In de HR-sector bestaat voor gelijkwaardige functies een gemiddeld beloningsverschil van 22%. Het grootste verschil vinden we aan de top: een mannelijke HR-directeur verdient gemiddeld 38% meer dan zijn vrouwelijke collega. Dit verschil treffen we ook aan in de variabele beloningen.

## ZZP

De gemiddelde leeftijd van de ZZP-respondenten is 52 jaar. Zij zijn hoog opgeleid (67% heeft een WO-studie) en zeer ervaren (meer dan 10 jaar ervaring).

Het uurtarief van de zelfstandige adviseur is flink gestegen van € 85 naar € 103 in 2016. Ook voor de ZZP'er is het economische klimaat minder reden tot zorgen, maar het op peil houden van de vakkennis en competenties en daarmee samenhangend een afnemende vraag naar hun diensten.

Van de ZZP-respondenten geeft 11% aan liever in loondienst te werken.

# De HR-professional in loondienst



## De HR-functie

### Functies

Respondenten hebben aangegeven in welke HR-staffunctie zij werkzaam zijn (figuur 1). Een aantal interne functies zijn uitgelicht. De categorie 'overige functies' bestaat uit een groot aantal uiteenlopende functies/functietitels. Voorbeelden van zulke functies zijn loopbaanbegeleider en docent HR. De meeste respondenten zijn HR-manager of HR-adviseur.

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| HR-manager/Hoofd P&O                     | 31% |
| HR-adviseur                              | 20% |
| HR-directeur                             | 6%  |
| HR-business partner                      | 6%  |
| Medewerker personeelszaken               | 5%  |
| Personeelsfunctionaris                   | 4%  |
| Beleidsmedewerker/Beleidsadviseur        | 3%  |
| Hoofd (salaris)administratie             | 2%  |
| Salarisadministrateur                    | 1%  |
| Manager/adviseur compensation & benefits | 1%  |
| HR-analist                               | 1%  |
| Overige interne functies                 | 12% |
| Overige externe functies                 | 5%  |

Figuur 1. Verdeling naar functies

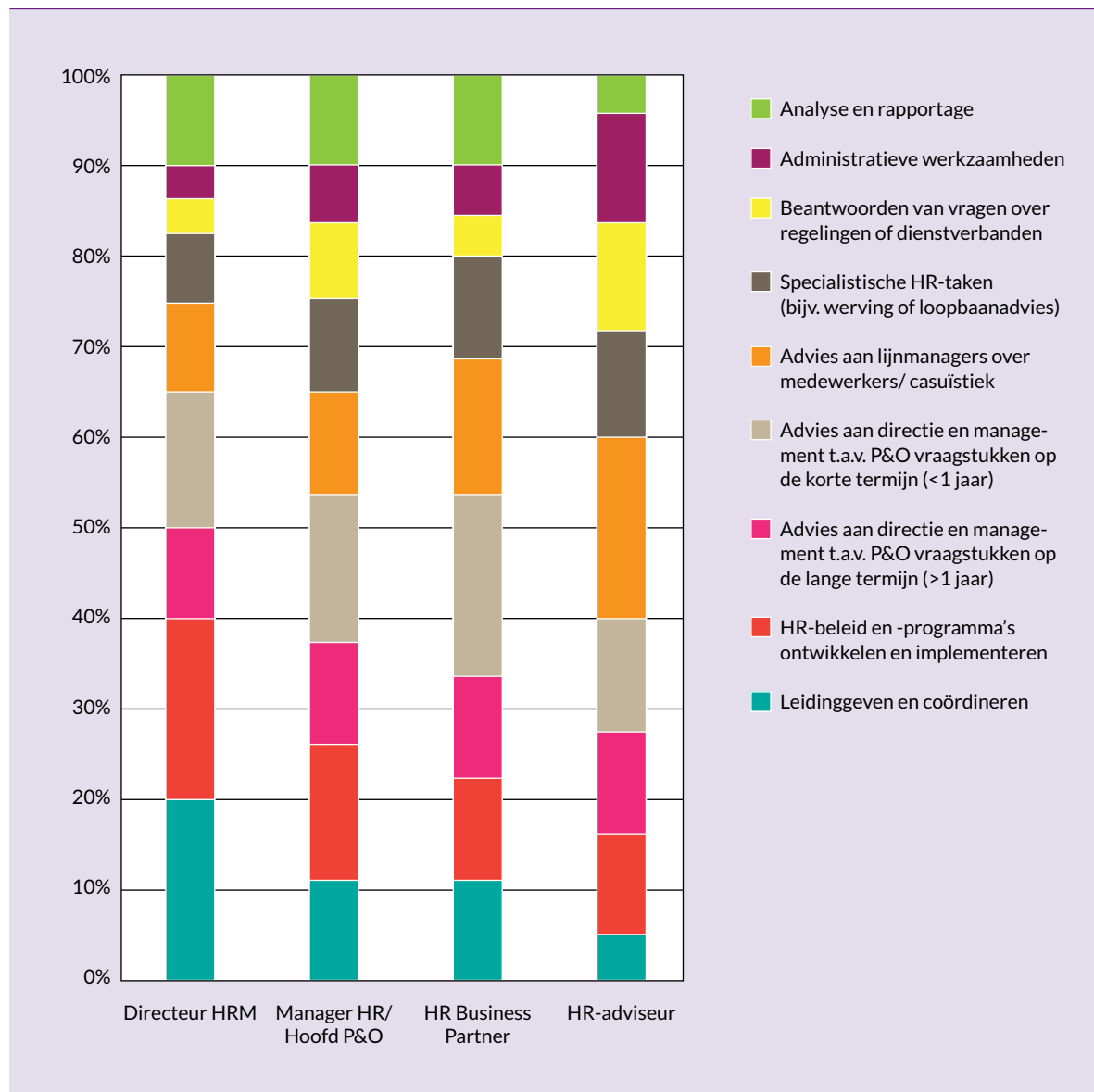


### Tijdsbesteding

Voor de vier meest voorkomende functies in de enquête hebben we de deelnemers voor de editie van dit jaar gevraagd hoeveel tijd ze besteden aan negen vooraf gespecificeerde categorieën (figuur 2). Per categorie is steeds de mediaan weergegeven. Opvallend is de veelzijdigheid van deze vier uitgelichte functies. Vanzelfsprekend liggen de nadrukken anders per functie. Zie figuur 2 voor de tijdsbesteding van HR-professionals in de vier uitgelichte functies. Van deze vier functies besteedt de HR-business partner naar verhouding de meeste tijd aan *advies aan directie en management over P&O-vraagstukken op de korte termijn*. Je zou verwachten dat de HR-directeur naar verhouding de meeste tijd zou besteden aan *advies aan directie en management t.a.v. over P&O vraagstukken op de lange termijn*, maar dat blijkt niet het geval. De HR-directeur besteedt de meeste tijd aan het *ontwikkelen en implementeren van HR-beleid en HR-programma's* en *Leidinggeven en coördineren*.

### Opleidingsniveau

Van de respondenten heeft 61% een HR-gerelateerde opleiding afgerond. Dit komt onder HBO'ers veel vaker voor (73%) dan onder WO'ers (slechts 40%). Op MBO-niveau is een HR-gerelateerde opleiding nog ongebruikelijker. Slechts 24% van de respondenten heeft een afstudeerrichting in het HR-vakgebied gevolgd.

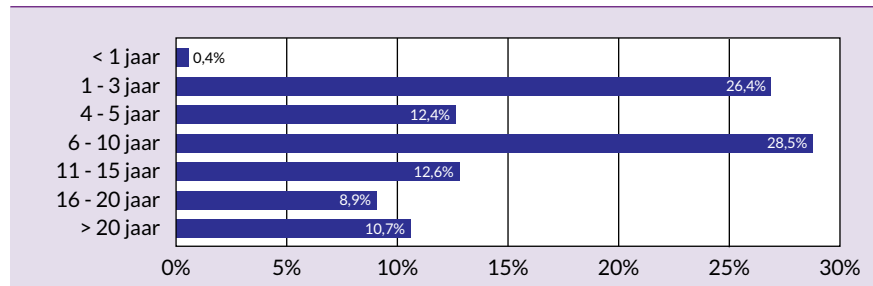


Figuur 2. Percentage tijdsbesteding naar functie (mediaan)

## Loopbaan

### Organisatieverblijftijd

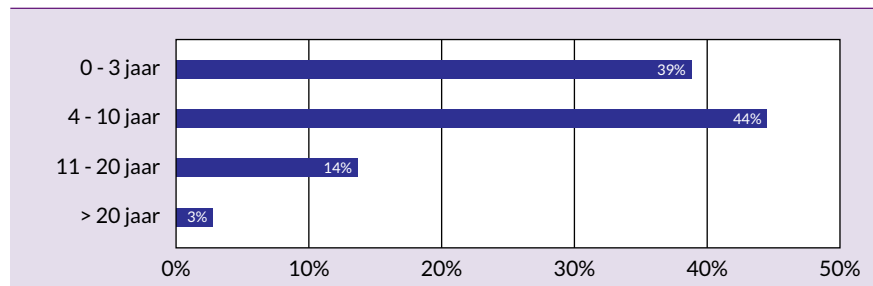
HR-professionals werken over het algemeen lang bij een werkgever. Meer dan 60% van de respondenten geeft aan al langer dan vijf jaar te werken bij hun huidige werkgever. 32% werkt al minstens 10 jaar bij de huidige organisatie (figuur 3).



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

### Functieverblijftijd

Tussen functies wordt relatief vaker geswitcht dan tussen organisaties. 39% van de respondenten werkt maximaal drie jaar in hun huidige functie. Veel professionals werken tussen de vier en tien jaar in de huidige functie (44%). Slechts 17% van de ondervraagden werkt al langer dan 10 jaar in de huidige functie (figuur 4).



Figuur 4. Functieverblijftijd: aantal werkzame jaren in dezelfde functie



Uit het onderzoek blijkt dat met name personeelsfunctionarissen over het algemeen een lange functieverblijftijd hebben. HR-adviseurs blijven ook gemiddeld lang hun functie bij dezelfde werkgever uitoefenen. De meeste wisselingen en dus de kortste functieverblijftijd zien we – net als vorig jaar – bij de medewerker personeelszaken. Uit het onderzoek blijkt verder dat het niet gebruikelijk is als HR-directeur langer dan 10 jaar bij dezelfde organisatie te werken (figuur 5).

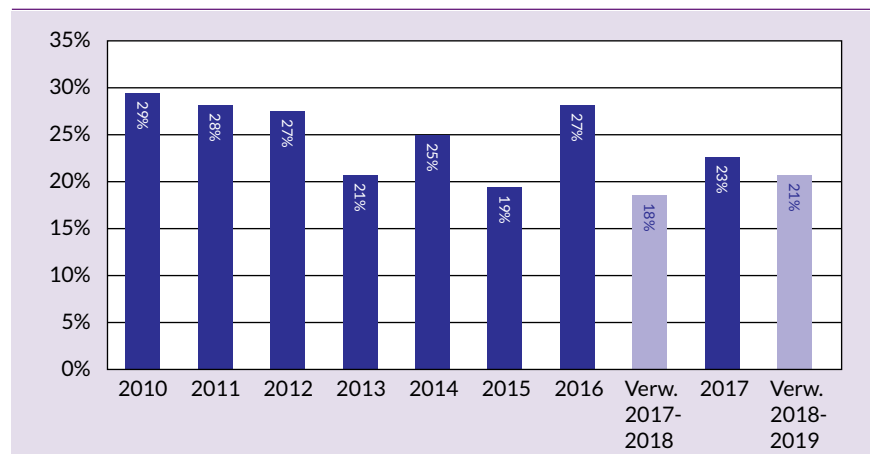
|                            | 0-3 jaar | 4-10 jaar | 11-20 jaar | 20+ jaar |
|----------------------------|----------|-----------|------------|----------|
| HR-directeur               | 45%      | 50%       | 5%         | 0%       |
| HR-manager/Hoofd P&O       | 40%      | 47%       | 12%        | 1%       |
| HR-business partner        | 49%      | 44%       | 8%         | 0%       |
| Personeelsfunctionaris     | 25%      | 54%       | 18%        | 4%       |
| HR-adviseur                | 39%      | 43%       | 17%        | 2%       |
| Medewerker personeelszaken | 58%      | 33%       | 9%         | 0%       |

Figuur 5. De functieverblijftijd naar functie

### Promotie en functiewijziging

Het percentage respondenten dat in de afgelopen twee jaar promotie heeft gemaakt is dit jaar gedaald van 27% (2016) naar 23% (dit jaar). Deze uitkomst is wel positiever dan de prognose die vorig jaar werd gesteld. Toen verwachtte 18% van de respondenten promotie te gaan maken.

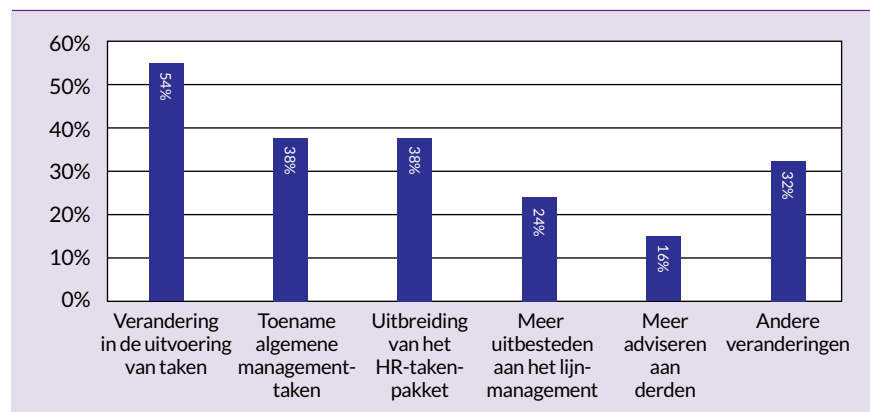
In de periode 2018-2019 verwacht zo'n 21% van de respondenten promotie te maken. Kijkend naar de afgelopen 6 jaar, lijkt er een golfbeweging te bestaan in deze cijfers (figuur 6).



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

### Verandering in/ verdwijning van functie

De HR-wereld verandert snel. Maar liefst 71% van de respondenten verwacht dat zijn/haar functie de komende tijd gaat veranderen. Dat is een aanmerkelijk hoger percentage dan vorig jaar (60%). Een verwachte verandering in de uit te voeren taken binnen de functie (54%) is de meest genoemde reden (figuur 7).

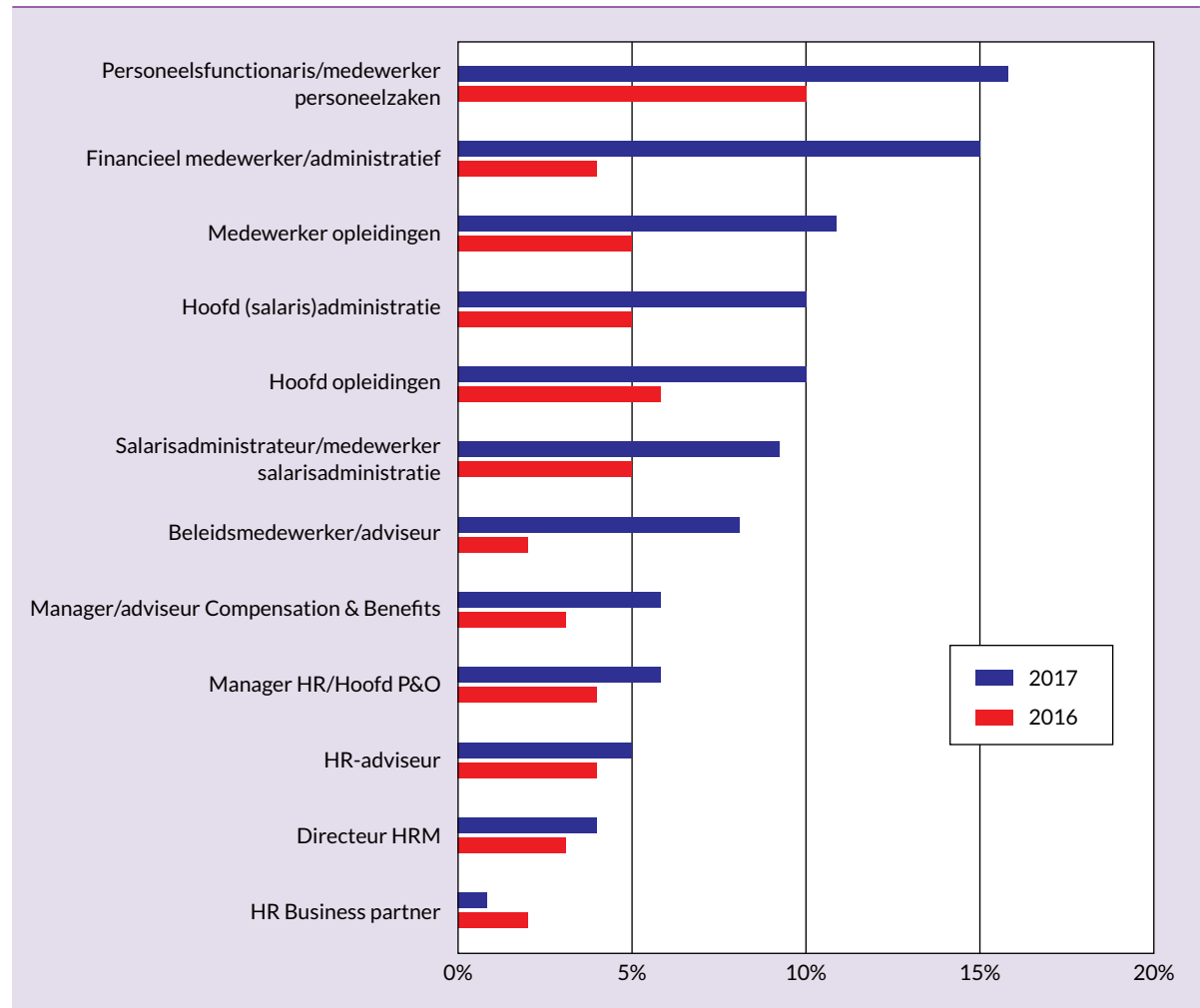


Figuur 7. De oorzaken voor het veranderen van HR-functies



Daarnaast verwacht een substantieel deel van de respondenten dat het takenpakket van HR als geheel zal worden uitgebreid en dat er in de huidige functie de komende jaren meer managementtaken bijkomen (beide 38%).

Net als vorig jaar hebben we de respondenten gevraagd of ze denken of er, en zo ja welke, HR-functies zullen verdwijnen in de komende drie jaar (figuur 8). De trend van automatisering/digitalisering zet door, en dit heeft vooral gevolgen voor functies met veel administratieve taken. Een vergelijking van de antwoorden van dit jaar met die van vorig jaar levert een interessante conclusie op. Over de gehele linie aan functies denken mensen nu vaker dat deze wel eens zouden kunnen verdwijnen binnen drie jaar. Waar er vorig jaar nog geen enkele functie bestond waarvan meer dan 10% van de respondenten dacht dat deze zou gaan verdwijnen, zijn er nu zes functies waarbij dit het geval is. Figuur 8 laat per functie zien welk percentage van de respondenten denkt dat deze functie binnen de komende drie jaar zal verdwijnen.



Figuur 8. HR-functies waarvan de respondenten verwachten dat deze verdwijnen in de komende jaren. Uitkomsten van HR Trends 2016 vergeleken met 2017.



## Arbeidsmobiliteit

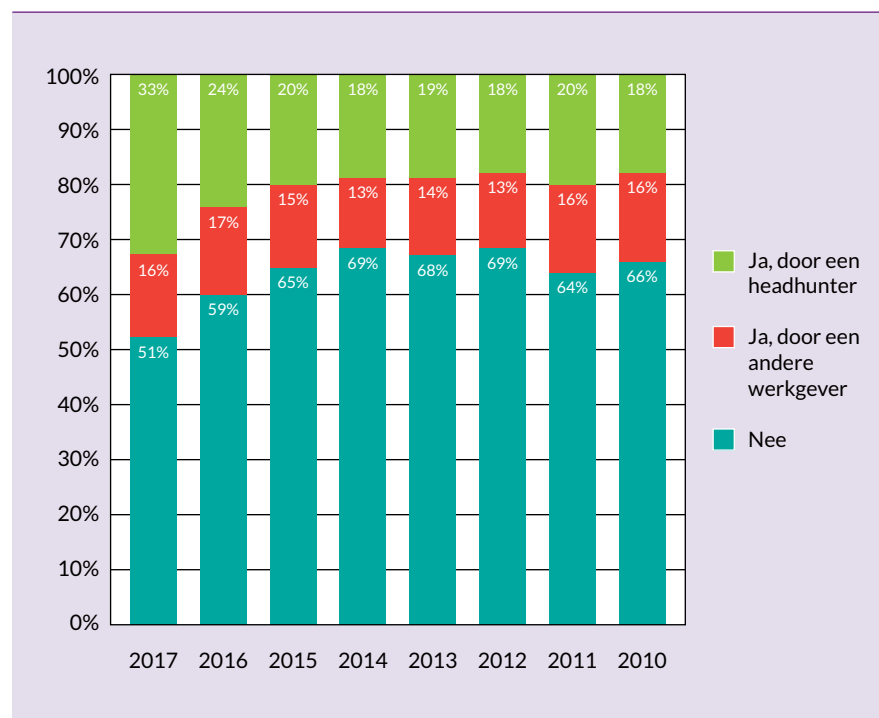
De arbeidsmarkt wordt krappere. Een groeiend aantal respondenten geeft aan regelmatig of vaak moeite te hebben met het invullen van vacatures. Hoewel het invullen van HR-vacatures ten opzichte van functies in andere gebieden nog steeds relatief weinig problemen oplevert, geeft dit jaar 12% van de respondenten aan moeite te hebben met het vervullen van HR-functies. Dat is een significante stijging ten opzichte van de 5% in 2016. Figuur 9 geeft een overzicht van moeilijk in te vullen functies.

|                           | 2017 | 2016 | absoluut<br>verschil | relatief<br>verschil |
|---------------------------|------|------|----------------------|----------------------|
| Techniek en Onderhoud     | 55%  | 41%  | 14%                  | 34%                  |
| ICT                       | 50%  | 36%  | 14%                  | 40%                  |
| Productie / Operations    | 44%  | 31%  | 13%                  | 41%                  |
| Verkoop                   | 34%  | 30%  | 4%                   | 14%                  |
| Onderzoek & Kwaliteit     | 24%  | 20%  | 4%                   | 18%                  |
| Inkoop & Logistiek        | 19%  | 13%  | 6%                   | 46%                  |
| Financiële Zaken          | 17%  | 15%  | 2%                   | 15%                  |
| Marketing en Communicatie | 17%  | 10%  | 7%                   | 72%                  |
| Bestuur & Directie        | 14%  | 17%  | -3%                  | -18%                 |
| HR                        | 12%  | 5%   | 7%                   | 142%                 |
| Ondersteuning             | 10%  | 8%   | 2%                   | 27%                  |
| Juridische Zaken          | 9%   | 9%   | 0%                   | 0%                   |

Figuur 9. Problemen bij werving & selectie per functie

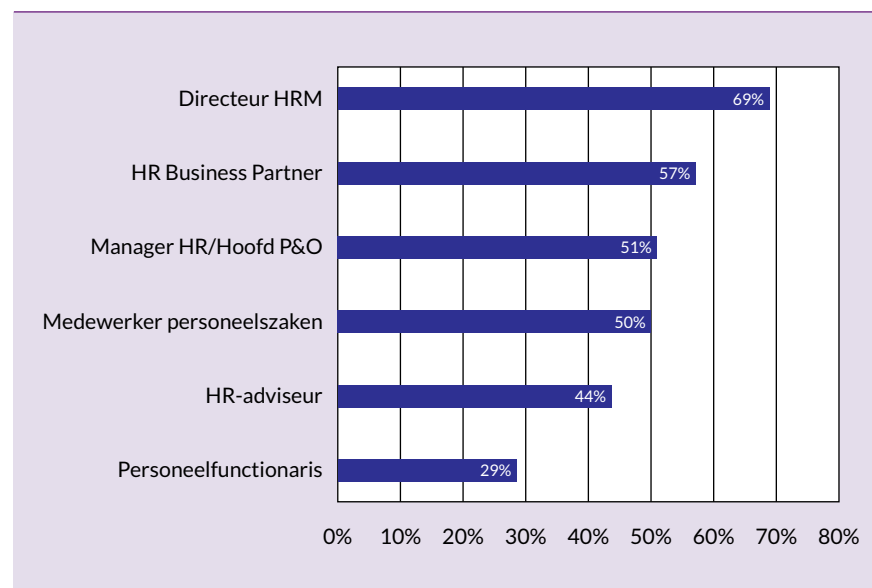
### Benadering door andere werkgevers en/of headhunters

In de steeds krapper wordende arbeidsmarkt geven meer HR-professionals aan dat ze het afgelopen jaar benaderd zijn door headhunters dan in het jaar daarvoor (33% in 2017 en 24% in 2016). Het percentage respondenten dat werd benaderd door een andere organisatie is vrijwel gelijk gebleven (16% in 2017 en 17% in 2016), waardoor het totale percentage professionals dat is benaderd om ergens anders te gaan werken wederom is gestegen. Figuur 10 laat zien dat de trend van een krapper wordende arbeidsmarkt in de HR-wereld zich doorzet en dat nu bijna de helft van de mensen is benaderd om ergens anders te werken.



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

We hebben ook een aantal (veelvoorkomende) functies uitgelicht om te zien hoeveel respondenten er benaderd zijn door derden (headhunters en/of andere organisaties) per functie. Voor al deze functies geldt dat dit percentage vrijwel gelijk is gebleven of gestegen ten opzichte van vorig jaar. De onderlinge verschillen zijn groot. HR-directeuren worden het meest door derden benaderd, gevolgd door HR-business partners (figuur 11).



Figuur 11. Respondenten die benaderd zijn door derden voor een functie bij een andere organisatie per functietype

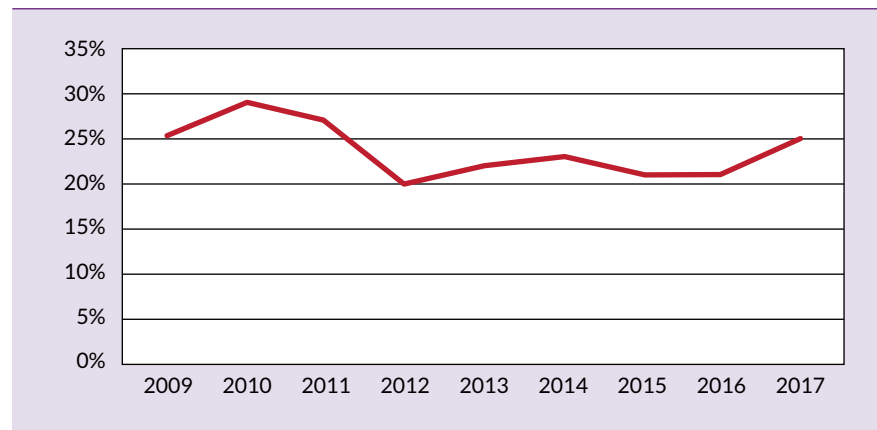
Het feit dat personeelsfunctionarissen vergeleken met respondenten in andere functies het minst vaak worden benaderd, heeft te maken met de relatief grotere vervangbaarheid van deze taken (door anderen of automatisering/digitalisering). De functie van personeelsfunctionaris scoort ook het 'hoogst' op de kans dat deze functie binnenkort zal verdwijnen (figuur 8).

Het effect van de aantrekkende arbeidsmarkt is echter sterker dan het effect van de toenemende vervangbaarheid van deze en andere functies. Ook personeelsfunctionarissen werden dit jaar weer meer door andere organisaties benaderd dan vorig jaar.

### Veranderen van baan / functie

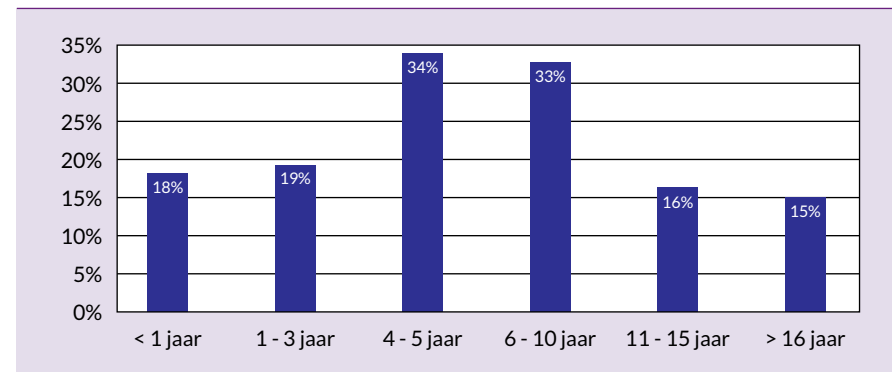
In 2016 was het percentage respondenten dat van baan wilde veranderen nog stabiel ten opzichte van 2015 (21%). Dit jaar is het gestegen naar 25% (figuur 12). Veruit het grootste deel van deze groep (22%) is op zoek naar een functie bij een andere werkgever.

Ook deze uitkomst is in lijn met het beeld dat de arbeidsmarkt voor HR krapper wordt. Mensen hebben weer vaker de 'luxé' om uitzicht te hebben 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 12. Voornemen om van baan te veranderen

Als we de uitkomsten van de wens om van baan te veranderen combineren met de functieverblijftijd, zien we dat het voornemen om van baan te veranderen in mindere mate geldt voor professionals die kort in dienst zijn, of juist al lange tijd dezelfde functie uitvoeren (figuur 13). In de categorieën met functieverblijftijden van 4-5 jaar en 6-10 jaar is het percentage respondenten dat op zoek is naar ander werk het hoogst, respectievelijk 34 en 33%. In deze categorieën is ook de grootste toename te zien ten opzichte van vorig jaar.



Figuur 13. Het voornemen om van baan te veranderen afgezet tegen de functieverblijftijd

Doordat Berenschot voor veel functiegebieden/sectoren beloningsonderzoeken uitvoert, kunnen we het percentage HR-professionals dat op zoek is naar een andere baan vergelijken met dat van andere sectoren. In het verleden waren HR-professionals iets minder vaak dan gemiddeld op zoek naar een nieuwe baan. Ten opzichte van andere sectoren lijken HR-professionals nu relatief vrij vaak op zoek naar een nieuwe baan (figuur 14).

Opvallend is de daling bij ICT'ers dat op zoek is naar een andere baan (van 31% in 2016 naar 12% in 2017). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat als gevolg van een ruimere arbeidsmarkt meer ICT'ers recent een nieuwe werkkring hebben gevonden en dus niet meer op zoek zijn naar een andere baan.

| Segment (functiegebied of sector) | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| ICT (functie)                     | 12%  | 31%  | 27%  | 26%  | 25%  |
| HR (functie)                      | 25%  | 21%  | 21%  | 23%  | 22%  |
| Bouw (sector)                     | 26%  | 27%  | 31%  | 35%  | 31%  |
| Fiscalisten (functie)             | ---  | 16%  | 18%  | 16%  | 18%  |
| Technici (functie)                | ---  | 25%  | 27%  | 22%  | 21%  |
| Chemi (functie)                   | ---  | 25%  | 28%  | 26%  | 26%  |
| Marketing (functie)               | ---  | 44%  | 37%  | 41%  |      |
| Advocatuur (functie)              | ---  | 19%  | 18%  | 25%  |      |
| Vastgoed (sector)                 | ---  | 27%  | 38%  | 31%  |      |
| Consultancy (sector)              |      | 15%  |      |      | 26%  |
| Logistiek Managers (functie)      | ---  | 26%  | 30%  |      |      |
| Payroll professionals (functie)   | 7%   | 18%  |      |      |      |
| Management assistenten (functie)  | 20%  |      |      |      |      |
| Notariaat (sector)                | ---  | 28%  |      |      |      |

Figuur 14. Voornemen van baan te veranderen naar segment (--- = onderzoek nog niet afgerond)

## Ontwikkeling

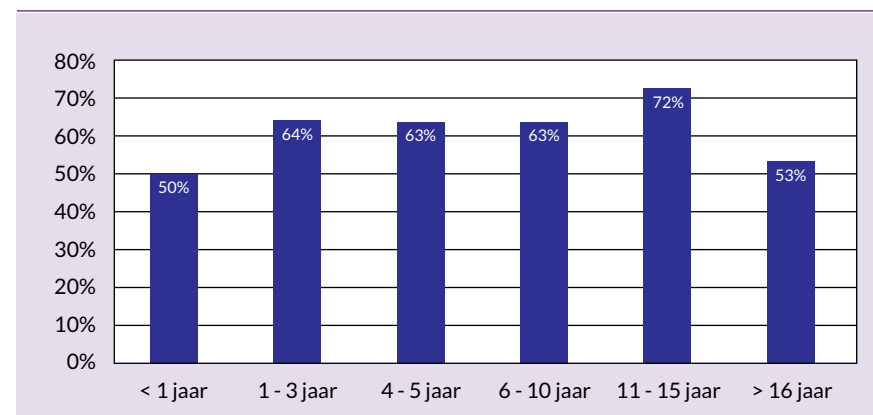
Het percentage HR-professionals dat het afgelopen jaar heeft deelgenomen aan een training of cursus is iets gestegen ten opzichte van vorig jaar (61%, ten opzichte van 59% in 2016). Dit percentage is al jaren relatief stabiel.

Nog steeds is het bijspijkeren van specifieke HR-kennis het meest populair. De categorieën die verder vaak voorkomen zijn Juridische kennis en Management vaardigheden (figuur 15). Voorbeelden van cursussen binnen 'overige vakkennis' zijn talentmanagement en verandermanagement. Nieuw met 4% is HR-analytics, waarvan verwacht wordt dat dit de komende jaren steeds actueler zal gaan worden.

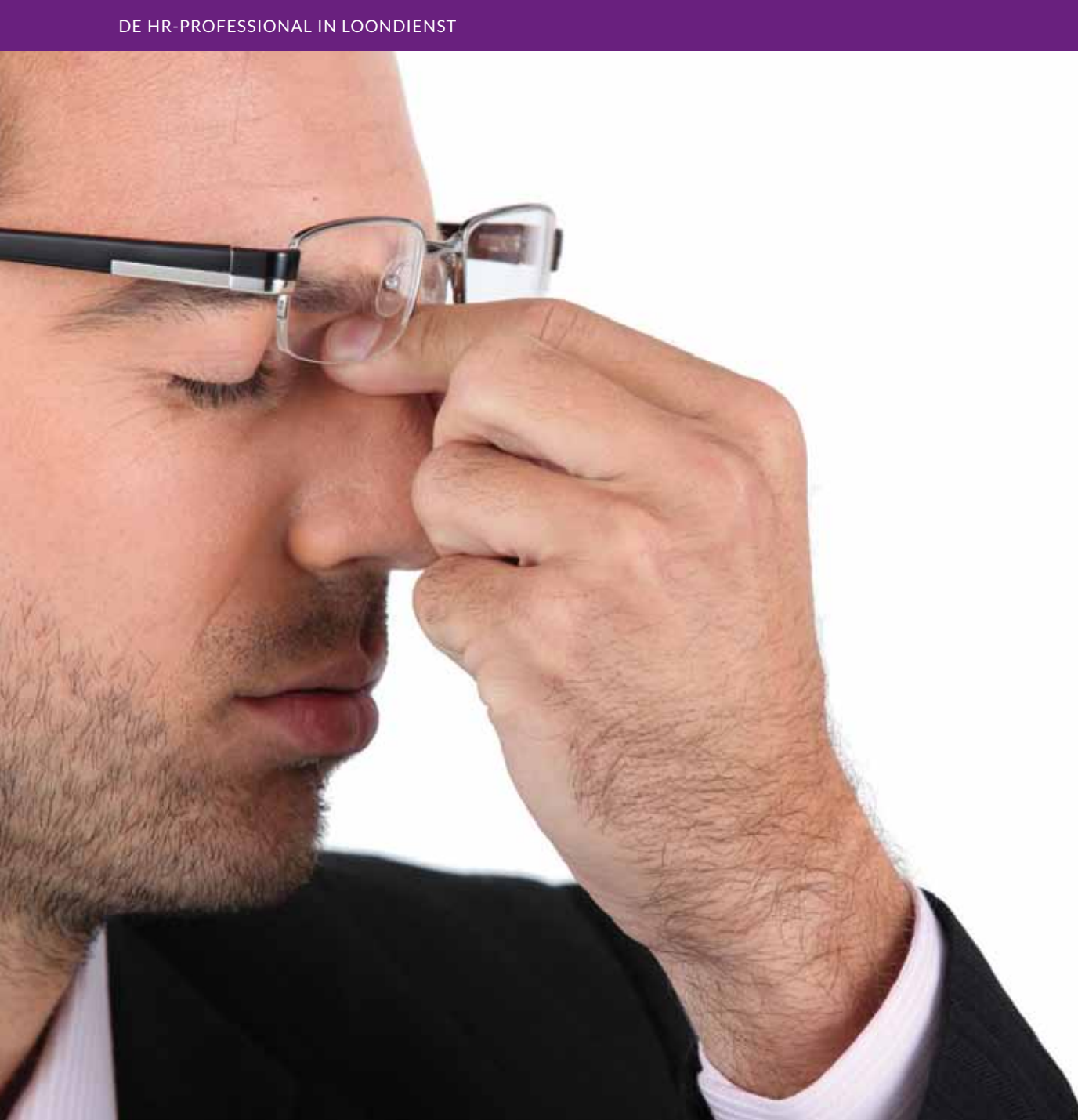
|                         |     |
|-------------------------|-----|
| HR-vakgebied            | 45% |
| Overige vakkennis       | 14% |
| Juridische kennis       | 12% |
| Management vaardigheden | 10% |
| Bedrijfskundige kennis  | 8%  |
| HR Analytics            | 4%  |
| Financiële kennis       | 2%  |
| Overige competenties    | 6%  |

Figuur 15. Onderwerp van de gevolgte opleiding, training of cursus

In de huidige snel veranderende kenniseconomie, wordt het belang van bijscholing vaak benadrukt door HR-professionals. Zelf lijken de deelnemende HR-professionals dit advies ter harte te nemen: de categorie medewerkers die het meest vaak een cursus volgde werkt tussen de 11 en 15 jaar in dezelfde functie (figuur 16).



Figuur 16. Aantal respondenten dat in 2016 een opleiding, training of cursus heeft gevolgd afgezet tegen functieverblijftijd



## Zorgen en tevredenheid



### Zorgen

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 17). De respondenten zijn een stuk positiever over de economische omstandigheden. Waar vorig jaar nog 57% van de respondenten zich enigszins of veel zorgen maakten over de economie, is dat nu nog 42%. Daar sterk aan gecorreleerd zijn zorgen over de afname van vraag naar producten/diensten die bedrijven leveren. Ook die zorgen dalen in 2017.

Opvallend is dat het aantal respondenten dat zich (enigszins) zorgen maakt over het te besteden budget en de gevolgen daarvan op de te behalen doelen is gestegen van 45% in 2016 tot 57% in 2017. De zorg om bij te moeten blijven met professionele kennis en competenties stijgt voor het tweede jaar op rij.

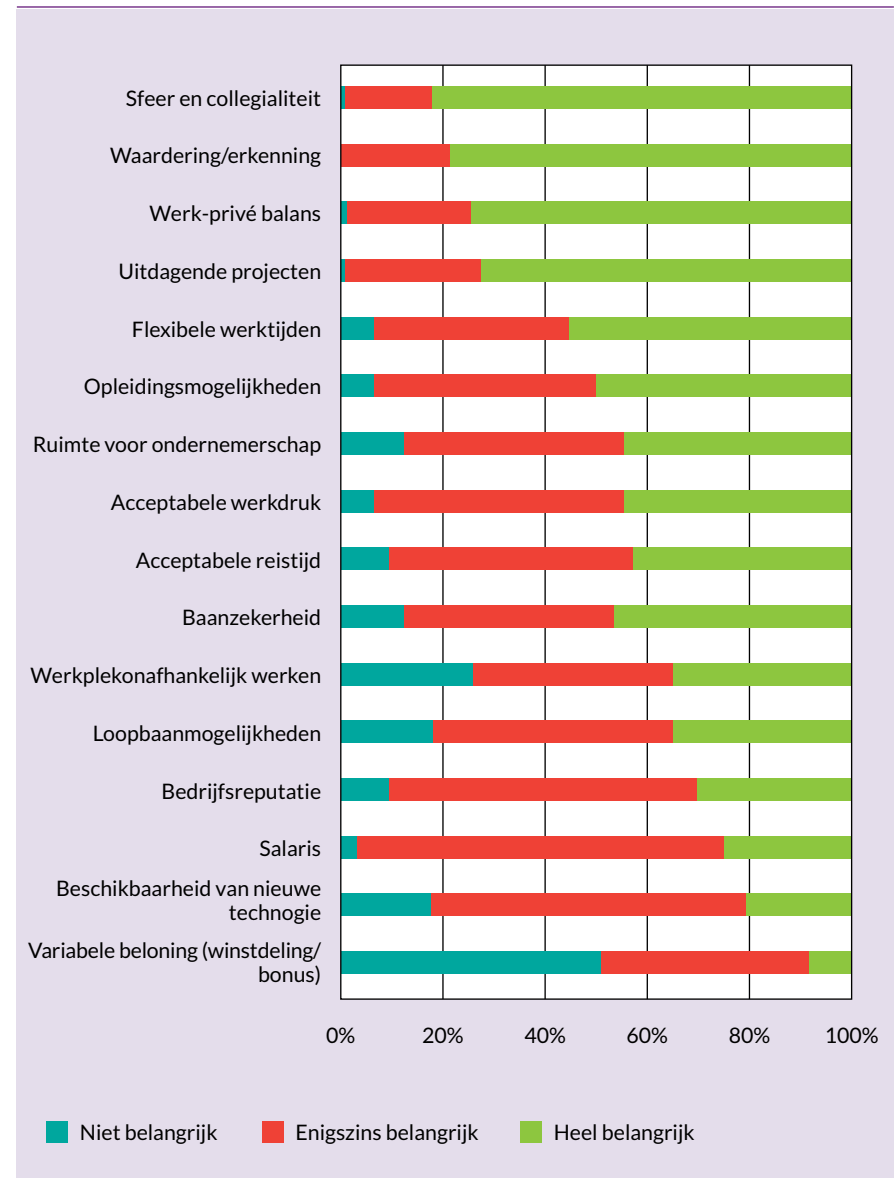
Hoewel HR-professionals zich meer bewust lijken te zijn van de impact van digitalisering op het eigen vakgebied en/of functie, is het opvallend dat de zorgen over de impact van verdere automatisering/robotisering op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand is gedaald van 23% in 2016 tot 16% in 2017.

| Maakt zich (enigszins) zorgen over...                                                                  | 2016 | 2015 | 2014 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Maakt zich (enigszins) zorgen over...                                                                  | 2017 | 2016 | 2015 |
| Onvoldoende budget om doelen te bereiken                                                               | 57%  | 45%  | 52%  |
| Bijblijven met professionele kennis en competenties                                                    | 44%  | 40%  | 35%  |
| Economische omstandigheden                                                                             | 42%  | 57%  | 63%  |
| Afname van vraag naar producten en diensten die uw bedrijf levert                                      | 35%  | 41%  | 46%  |
| Bezuinigingen op arbeidsvoorwaarden                                                                    | 31%  | 30%  | 40%  |
| Reorganisatie c.q. ontslag                                                                             | 30%  | 33%  | 39%  |
| Voortbestaan van de onderneming                                                                        | 26%  | 28%  | 30%  |
| Bevriezing salaris                                                                                     | 22%  | 20%  | 32%  |
| Uw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge collega's                                         | 22%  | 17%  | 18%  |
| Impact van verdere automatisering/robotisering op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand | 16%  | 23%  | 20%  |
| Outsourcing van uw werkzaamheden naar externe partij                                                   | 14%  | 17%  | 18%  |
| Vacaturestop                                                                                           | 13%  | 14%  | 21%  |

Figuur 17. Zorgen van medewerkers in loondienst

### Tevredenheid

De top drie drijvers 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 drijver van werkgeluk (figuur 18).



Figuur 18. Wat is bepalend voor uw tevredenheid in uw werk?

## Beloning in loondienst

Dit onderzoek laat een positief beeld zien over de loonontwikkeling van HR (figuur 19). De stijgingen zijn HR-breed te zien. Vooral mensen in leidinggevende functies worden flink beter beloond. De loonstijging, van gemiddeld 2,3%, zit in de vaste lonen en niet zozeer van de variabele beloning. Opvallend is wel dat ten opzichte van vorig jaar weer meer mensen kans maken op een variabel bedrag boven het vaste jaarsalaris. Meer HR-professionals komen in aanmerking voor een bonus en/of winstuitkering. Van alle sectoren zijn HR-professionals relatief het meest gunstig uit in de sectoren bouw en gezondheidszorg.

### Beloning in 2017

De recessie is definitief achter de rug. Voor alle HR-functies zijn plussen in de vaste jaarsalarissen te noteren (figuur 19). Vooral de beloningen voor de HR-professionals in leidinggevende functies zijn significant toegenomen.

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

De twee functies met het grootste percentage respondenten (HR-managers en HR-adviseurs) zijn uitgelicht om de hoogte van beloningen van werknemers per sector te kunnen vergelijken (figuur 20). De beloningen voor deze HR-functies zijn het meest gunstig in de bouw en de gezondheidszorg. In de groot- en detailhandel en ICT zijn de beloningen lager dan het landelijke gemiddelde.

| Functies                   | Interval             | Marktconform vast jaarsalaris |
|----------------------------|----------------------|-------------------------------|
| HR-directeur               | € 87.355 - € 129.600 | € 103.997                     |
| Beleidsmedewerker          | € 67.552 - € 91.939  | € 81.000                      |
| HR-manager/hoofd P&O       | € 61.858 - € 87.277  | € 74.583                      |
| HR-business partner        | € 62.206 - € 79.722  | € 68.248                      |
| Hoofd administratie        | € 54.633 - € 62.657  | € 57.776                      |
| HR-adviseur                | € 44.928 - € 63.785  | € 54.173                      |
| Salarisadministrateur      | € 51.504 - € 61.176  | € 53.512                      |
| HR-analist                 | € 43.416 - € 67.207  | € 51.833                      |
| Personeelsfunctionaris     | € 43.175 - € 61.953  | € 49.296                      |
| Medewerker personeelszaken | € 34.884 - € 50.299  | € 43.092                      |

Figuur 19. Beloning werknemer in 2017 (interval en marktconform), verdeeld naar functie

|                                                       | HR-Manager | HR-adviseur |
|-------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Alle sectoren                                         | € 74.583   | € 54.173    |
| Industrie                                             | € 74.760   | € 47.952    |
| Bouw                                                  | € 91.260   | -           |
| Groot- detailhandel                                   | € 61.716   | € 46.254    |
| ICT                                                   | € 69.827   | € 44.064    |
| Advisering, onderzoek en andere spec. dienstverlening | € 72.036   | € 44.928    |
| Gezondheids- en welzijnszorg                          | € 86.268   | € 61.105    |
| Overige dienstverlening                               | € 75.335   | € 49.961    |

Figuur 20. Beloning werknemer in 2017 per functie, verdeeld naar sector



### Waardering van marktconformiteit

De volgende tabel laat zien hoe respondenten in loondienst aankijken tegen de relatieve hoogte van hun salaris ten opzichte van de markt. 30% van de respondenten in loondienst denkt minder te verdienen dan het gemiddelde, een iets hogere score ten opzichte van 2016 (27%). 15% denkt meer dan marktconform te verdienen, dat is iets minder dan vorig jaar

|                                | 2017 | 2016 |
|--------------------------------|------|------|
| (Veel) minder dan marktconform | 30%  | 27%  |
| Marktconform                   | 55%  | 56%  |
| (Veel) meer dan marktconform   | 15%  | 17%  |

Figuur 21. Ervaren marktconformiteit van het salaris van de respondenten in loondienst

### Basis voor vaststelling beloningsniveau

In de meest voorkomende gevallen wordt het salaris vastgesteld door een individuele afspraak (37,7%). Ten opzichte van 2016 is hier sprake van een daling (figuur 22). Vaker dan in het afgelopen jaar wordt het beloningsniveau via een cao bepaald (33,8% versus 28,2%).

| Basis vaststelling beloningsniveau                    | 2017  | 2016  |
|-------------------------------------------------------|-------|-------|
| Vastgesteld op basis van een individuele afspraak     | 37,7% | 43,5% |
| Vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs) cao          | 33,8% | 28,2% |
| Overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling | 27,2% | 27,3% |
| Een CAO-bedrag verhoogd met een arbeidsmarktoeslag    | 1,3%  | 1,1%  |

Figuur 22. Basis voor vaststelling beloningsniveau 2017 vergeleken met 2016



### Loonstijging 2016-2017

De gemiddelde loonstijging is voor dit jaar uitgekomen op 2,3% (figuur 23). Dat is iets lager dan de 2,8% stijging die vorig jaar werd voorspeld door de respondenten. Ook is het lager dan de gerealiseerde salarisstijging van vorig jaar, die 3,1% was. Doordat de inflatie opnieuw zeer laag was, is de koopkracht opnieuw toegenomen.

| Ontwikkeling beloning | % van de respondenten | Gemiddelde daling/stijging |
|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Gedaald               | 1,0%                  | 4,3%                       |
| Gelijk gebleven       | 54,0%                 |                            |
| Gestegen              | 45,0%                 | 3,9%                       |
| Gemiddelde stijging   |                       | 2,3%                       |

Figuur 23. Loonontwikkeling 2016-2017

De loonontwikkeling 2016-2017 hebben we ook uitgesplitst naar functie (figuur 24). De percentages zijn berekend op basis van stijgingspercentages ten opzichte van het afgelopen jaar die respondenten zelf hebben ingevuld.

HR-directeuren en HR-analisten zijn er relatief het meest op vooruitgegaan dit jaar. De salarissen van de administratieve HR-functies zijn relatief het minst hard gegroeid. Omdat niet iedere functie evenveel respondenten bevat zijn de uitkomsten niet geheel representatief, maar het geeft toch een goede indicatie van de verschillen in beloningsontwikkeling tussen de verschillende functies.

|                            | Ontwikkeling    | % respondenten | Gemiddelde daling/stijging |
|----------------------------|-----------------|----------------|----------------------------|
| Directeur HRM              | Gedaald         | 0%             | 3,9%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 34%            |                            |
|                            | Gestegen        | 66%            |                            |
| Beleidsmedewerker          | Gedaald         | 15%            | 0,8%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 39%            |                            |
|                            | Gestegen        | 46%            |                            |
| Manager HR / hoofd P&O     | Gedaald         | 4%             | 2,8%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 25%            |                            |
|                            | Gestegen        | 71%            |                            |
| HR Business partner        | Gedaald         | 0%             | 2,6%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 41%            |                            |
|                            | Gestegen        | 59%            |                            |
| Hoofd administratie        | Gedaald         | 12%            | 0,4%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 38%            |                            |
|                            | Gestegen        | 50%            |                            |
| HR adviseur                | Gedaald         | 3%             | 1,6%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 37%            |                            |
|                            | Gestegen        | 60%            |                            |
| Salarisadministrateur      | Gedaald         | 0%             | 0,9%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 40%            |                            |
|                            | Gestegen        | 60%            |                            |
| HR analist                 | Gedaald         | 0%             | 5,7%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 33%            |                            |
|                            | Gestegen        | 67%            |                            |
| Personeelsfunctionaris     | Gedaald         | 0%             | 1,8%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 38%            |                            |
|                            | Gestegen        | 62%            |                            |
| Medewerker personeelszaken | Gedaald         | 0%             | 1,7%                       |
|                            | Gelijk gebleven | 50%            |                            |
|                            | Gestegen        | 50%            |                            |

Figuur 24. Loonstijging per functie

De loonontwikkeling 2016-2017 hebben we ook uitgesplitst naar sector (figuur 25). Wederom is het belangrijk om te vermelden dat, omdat niet alle sectoren evenveel respondenten bevatten, het beeld niet geheel representatief is. Het geeft echter toch een goede indicatie van de verschillen in beloningsontwikkeling tussen de verschillende sectoren.

|                                                                 | Ontwikkeling    | % respondenten | Gemiddelde daling/stijging |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------------------|
| Industrie                                                       | Gedaald         | 3%             | 3,0%                       |
|                                                                 | Gelijk gebleven | 18%            |                            |
|                                                                 | Gestegen        | 79%            |                            |
| Bouw                                                            | Gedaald         | 0%             | 2,0%                       |
|                                                                 | Gelijk gebleven | 27%            |                            |
|                                                                 | Gestegen        | 73%            |                            |
| Groot- detailhandel                                             | Gedaald         | 4%             | 3,2%                       |
|                                                                 | Gelijk gebleven | 20%            |                            |
|                                                                 | Gestegen        | 76%            |                            |
| ICT                                                             | Gedaald         | 4%             | 1%                         |
|                                                                 | Gelijk gebleven | 50%            |                            |
|                                                                 | Gestegen        | 46%            |                            |
| Advisering, onderzoek en andere specialistische dienstverlening | Gedaald         | 7%             | 2,3%                       |
|                                                                 | Gelijk gebleven | 36%            |                            |
|                                                                 | Gestegen        | 57%            |                            |
| Gezondheids- en welzijnszorg                                    | Gedaald         | 1%             | 2,0%                       |
|                                                                 | Gelijk gebleven | 53%            |                            |
|                                                                 | Gestegen        | 46%            |                            |
| Overige dienstverlening                                         | Gedaald         | 1%             | 2,3%                       |
|                                                                 | Gelijk gebleven | 36%            |                            |
|                                                                 | Gestegen        | 63%            |                            |

Figuur 25. Loonontwikkeling 2016-2017 per sector



### Verwachting salarisontwikkeling 2017-2018

Voor volgend jaar verwachten de respondenten gemiddeld een loonstijging van 1,5% van hun vaste jaarsalaris (figuur 26). Dat is minder dan de 2,8% loonstijging die respondenten vorig jaar voor dit jaar verwachtten. Opvallend is dat wel relatief meer respondenten voor volgend jaar een loonsverhoging verwachten dan vorig jaar (44% vs. 25,7%).

| Ontwikkeling beloning | % respondenten | Gemiddelde daling/stijging |
|-----------------------|----------------|----------------------------|
| Daling                | 0,5%           | 2,5%                       |
| Gelijk blijven        | 55,5%          |                            |
| Stijging              | 44%            | 3,3%                       |
| gemiddelde stijging   |                | 1,5%                       |

Figuur 26. Verwachte loonontwikkeling 2017-2018

### Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

Iets meer dan een derde van de respondenten geeft aan vorig jaar aanspraak te hebben gemaakt op een bonusuitkering die afhankelijk is van het behalen van geformuleerde doelstellingen. Dat is fors meer dan vorig jaar (20%). Ook het percentage respondenten dat aanspraak maakt op winstuitkering is fors gestegen: van 8,4% in 2015 naar 17,4% in 2016 (figuur 27).

| Aanspraak op   | Ja    |       | Nee   |       |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
|                | 2016  | 2015  | 2016  | 2015  |
| Bonus          | 35,9% | 19,8% | 64,1% | 80,2% |
| Winstuitkering | 17,4% | 8,4%  | 82,6% | 91,6% |

Figuur 27. Aanspraak op bonus en of winstuitkering 2016 vergeleken met 2015

### Bonus

In 2016 is de hoogte van de marktconforme bonus voor alle functies licht gedaald. Respondenten die geen bonus ontvingen in 2016 zijn niet meegenomen in de berekening. De marktconforme bonus per functie is opgenomen in figuur 28.

| Functies                   | Marktconforme uitgekeerde bonus |          |          |          |
|----------------------------|---------------------------------|----------|----------|----------|
|                            | 2016                            | 2015     | 2014     | 2013     |
| Directeur HRM              | € 16.500                        | € 23.300 | € 10.000 | € 12.000 |
| Manager HRM/ Hoofd P&O     | € 5.100                         | € 10.000 | € 3.000  | € 4.500  |
| HR Businesspartner         | € 3.750                         | € 6.900  | € 4.400  | n.v.t.   |
| HR Adviseur                | € 1.400                         | € 4.300  | € 1.300  | € 3.000  |
| Personeelsfunctionaris     | n.v.t.                          | € 4.300  | € 1.300  | n.v.t.   |
| Medewerker personeelszaken | € 1.100                         | € 4.000  | € 1.000  | € 1.100  |
| Hoofd Salarisadministratie | n.v.t.                          | € 5.500  | € 1.500  | € 1.500  |
| Salarisadministrateur      | n.v.t.                          | € 5.100  | € 2.800  | € 2.200  |

Figuur 28. Marktconforme bonussen over de jaren 2013 t/m 2016, verdeeld naar functie

### Winstuitkering

De gemiddelde winstuitkering is in 2016 gedaald voor zowel HR-managers als HR-adviseurs ten opzichte van het jaar daarvoor. Wel kregen relatief meer respondenten in 2016 een winstuitkering dan in 2015.

| Functies               | Marktconforme winstuitkering |         |       |       |
|------------------------|------------------------------|---------|-------|-------|
|                        | 2016                         | 2015    | 2014  | 2013  |
| Manager HRM/ Hoofd P&O | € 800                        | € 1.300 | € 900 | € 200 |
| HR Adviseur            | € 927                        | € 1.000 | € 300 | € 600 |

Figuur 29. Winstuitkering over de jaren 2013 t/m 2016, verdeeld naar functie

### Vakantiedagen

De spreiding van vakantiedagen blijft al jaren relatief hetzelfde in Nederland. Het gemiddeld aantal vakantiedagen is nog altijd 25 en het gemiddelde aantal ATV/ADV dagen is 0. De spreiding ziet er als volgt uit (figuur 30):

|                  | P25 | P50 | P75 |
|------------------|-----|-----|-----|
| Vakantiedagen    | 24  | 25  | 28  |
| ATV/ADV per jaar | 0   | 0   | 6   |

Figuur 30. Verlofdagen in 2017



## Beloningsvergelijkingen mannen versus vrouwen

In juli van dit jaar ontstond er ophef toen bleek dat er bij de BBC grote ongelijkheid in salarissen tussen mannen en vrouwen bestaat, vooral aan de top. Dit wakkerde ook in ons land de discussie over salarisverschillen opnieuw aan. Ondanks dat verschillend belonen op basis van geslacht bij wet verboden is, komt het in de praktijk namelijk nog veel voor.

### Beloning in 2017

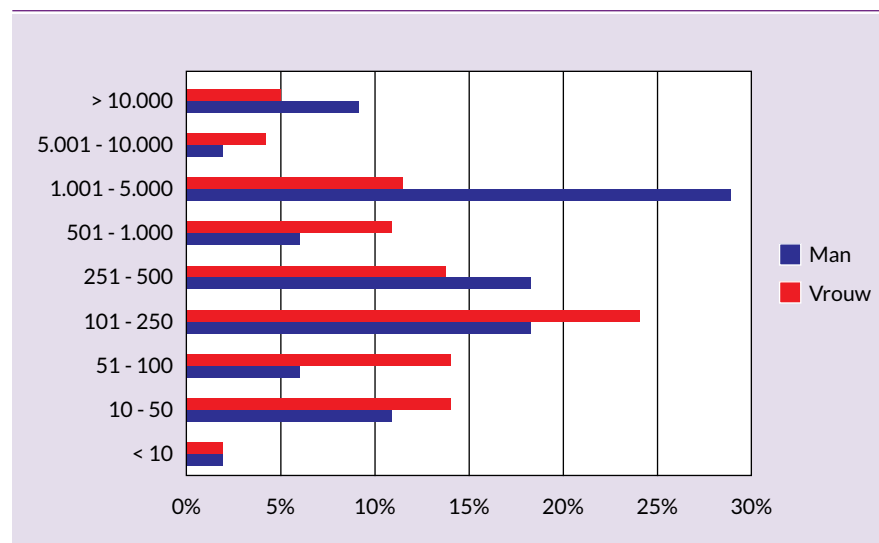
Dit beeld wordt bevestigd in ons onderzoek: in de HR-sector bestaat voor gelijkwaardige functies een gemiddeld beloningsverschil van 22% voor wat betreft het vaste salaris. Het grootste verschil vinden we aan de top: een mannelijke HR-directeur verdient gemiddeld 38% meer dan zijn vrouwelijke collega. Dit verschil treffen we ook aan op het gebied van variabele beloning. Waar 40% van de mannen een bonus krijgt, geldt dit voor 34% van de vrouwen. Tot slot geldt dat de beroepsgroep dit ook zo ervaart: waar 78% van de mannen zijn salaris ervaart als marktconform of beter, geldt dit maar voor 66% van de vrouwen. Voor vijf functies is de vaste beloning van mannen en vrouwen onderzocht (figuur 31).

| Functie                | Man                          |                     |                                        | Vrouw                        |                     |                                        |
|------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------------------|
|                        | Gemiddeld totaal jaarsalaris | Gemiddelde leeftijd | Jaren ervaring bij huidige organisatie | Gemiddeld totaal jaarsalaris | Gemiddelde leeftijd | Jaren ervaring bij huidige organisatie |
| HR directeur           | € 129.600                    | 52                  | 8                                      | € 93.600                     | 47                  | 7                                      |
| Manager HR / Hoofd P&O | € 82.944                     | 48                  | 8                                      | € 72.338                     | 44                  | 9                                      |
| HR business partner    | € 70.325                     | 49                  | 12                                     | € 68.248                     | 44                  | 9                                      |
| HR adviseur            | € 62.400                     | 40                  | 11                                     | € 51.944                     | 46                  | 9                                      |
| Personeelsfunctionaris | € 61.369                     | 52                  | 15                                     | € 46.616                     | 44                  | 11                                     |

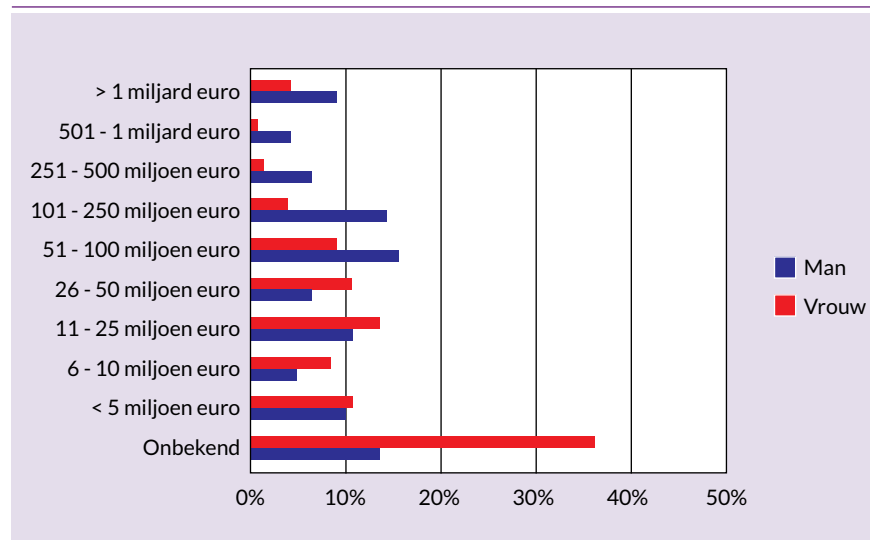
Figuur 31. Vaste beloning van vijf HR-functies in 2017, verdeeld naar geslacht, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie

Belangrijk om hierbij op te merken is dat voor deze verschillen andere verklaringen bestaan. Voor bijna alle onderzochte HR-functies geldt dat mannen een hogere gemiddelde leeftijd hebben en gemiddeld langer bij hun huidige organisatie werken (figuur 31). Daarnaast werken mannen relatief vaker bij organisaties met meer medewerkers en meer omzet (figuur 32 en figuur 33). Net als bij de vijf hiervoor uitgelichte functies geldt HR-breed dat mannen gemiddeld langer in dienst zijn bij dezelfde organisatie dan vrouwen (figuur 34).

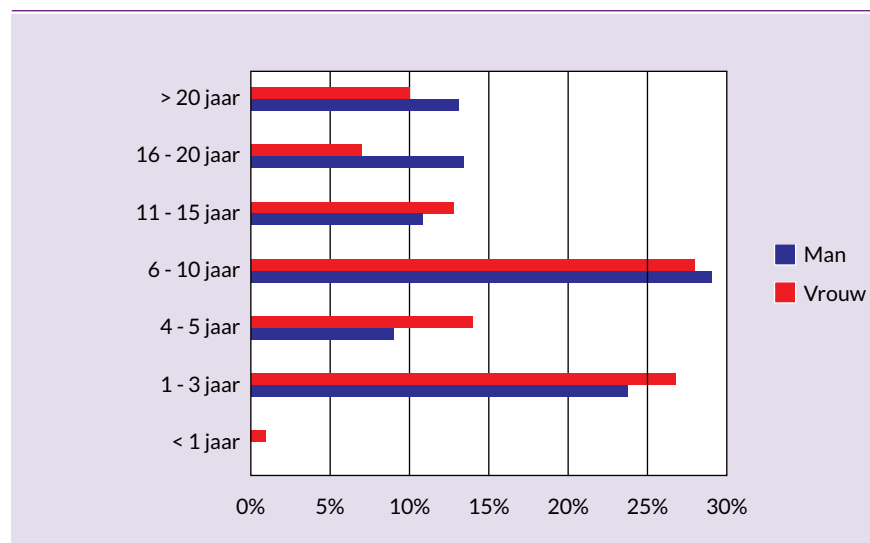
Op basis van dit onderzoek valt niet te concluderen welk deel van de gevonden verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen verklaard wordt door deze andere factoren. Zelfs als deze factoren het effect volledig verklaren, kan het zo zijn dat gender bias een rol speelt. Als mannen bij gelijke geschiktheid eerder zwaardere banen krijgen, leidt dat er toe dat mannen oververtegenwoordigd zijn in grote, complexe organisaties.



Figuur 32. Aantal medewerkers binnen de organisatie



Figuur 33. Omzet van de organisatie



Figuur 34. Ervaringsjaren binnen de huidige organisatie



### Variabele beloning in 2016

Mannen maakten in 2016 vaker aanspraak op een bonus en een winstuitkering dan vrouwen. Het verschil in beide categorieën is ongeveer vijf procentpunten (figuur 35).

| Aanspraak op   | Man | Vrouw |
|----------------|-----|-------|
| Bonus          | 40% | 34%   |
| Winstuitkering | 21% | 16%   |

Figuur 35. Variabele beloning 2016, verdeeld naar geslacht

### Waardering van marktconformiteit

Mannen waarden hun salaris over het algemeen vaker boven marktconform en minder vaak onder marktconform dan vrouwen. Dit is in lijn met de feitelijke gegevens die we in onder andere figuur 31 toonden.

|                                | Man | Vrouw |
|--------------------------------|-----|-------|
| (Veel) minder dan marktconform | 22% | 34%   |
| Marktconform                   | 57% | 53%   |
| (Veel) meer dan marktconform   | 19% | 13%   |

Figuur 36. Ervaren marktconformiteit van het salaris, verdeeld naar geslacht





# De HR-professional als ZZP'er

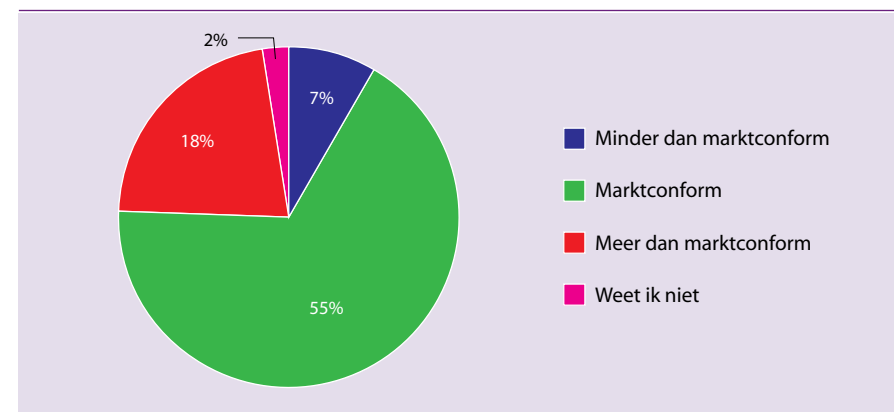


De gemiddelde leeftijd van een zelfstandige ondernemer in het onderzoek is, net als vorig jaar, 52 jaar. 65% van de ZZP'ers is werkzaam als dienstverlener in de HRM en HRD, 3% in de ICT-dienstverlening en 4% in de financiële dienstverlening. Van de zelfstandige HR-professionals is 47% man. Dat is relatief meer dan het gemiddelde voor het gehele onderzoek, waarin ook deelnemers in loondienst zitten (slechts 31% man). ZZP'ers in de HR zijn zeer hoog opgeleid: 33% van hen heeft een HBO-studie afgerond, 67% een WO-studie. ZZP'ers zijn over het algemeen heel ervaren: 84% van hen werkt al langer dan 10 jaar in het HR-vakgebied.

## Beloning zelfstandigen

Ook de hoogte van de beloningen van zelfstandigen is gestegen. Zelfstandigen werd gevraagd welk uurtarief zij in het afgelopen jaar hebben gehanteerd. Na een periode van 4 jaar waarin de uurtarieven bleven steken op € 85, is het gemiddelde uurtarief het afgelopen jaar gestegen. In 2016 bedroeg het gemiddelde uurtarief € 103. Het aantal declarabele uren bij de klant was gemiddeld 24 uur per week. Dit is vrijwel gelijk aan 2015, toen het gemiddelde aantal declarabele uren 25 uur per week bedroeg.

Zelfstandigen schatten hun eigen gerealiseerde jaarsalaris vrij positief in ten opzichte van de markt (figuur 37). Het merendeel van hen (55%) denkt een marktconform jaarsalaris te hebben. 29% denkt een hoger dan marktconform salaris te hebben. Dat is meer dan vorig jaar, toen slechts 14% van de onder-vraagde zelfstandigen dat idee had. 13% denkt minder dan marktconform te hebben verdiend en 4% geeft aan hier geen zicht op te hebben.

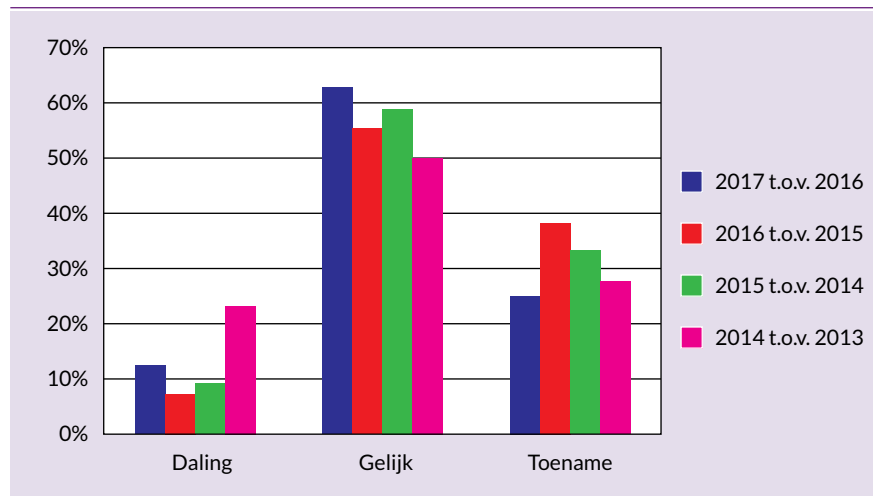


Figuur 37. Mening zelfstandigen markconformiteit van de gerealiseerde beloning

## Verwachting 2017

Dit jaar is er sprake van een trendbreuk als het gaat om de verwachtingen van zelfstandigen over het jaarsalaris in 2017 ten opzichte van voorgaande jaren.

De inkomsten van vorig jaar worden blijkbaar over het algemeen als vrij hoog ingeschat. Meer zelfstandigen verwachten dat hun jaarsalaris dit jaar afneemt of gelijk blijft. Minder ZZP'ers verwachten een toename (figuur 38).



Figuur 38. Vooruitzichten inkomen ondernemer



## Zorgen

Net als bij de HR-professional in loondienst is voor de ZZP'er het economisch klimaat dit jaar veel minder reden tot zorgen. Zij maken zich nu veel meer zorgen over het verliezen van terrein op het gebied van kennis en competenties ten opzicht van hun concurrenten. Ook maken zelfstandigen zich, vergeleken met hun sectorgenoten in loondienst, meer zorgen over een mogelijke afnemende vraag naar hun diensten (figuur 39).

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

Figuur 39. Zorgen van ZZP'ers

## Tevredenheid

De zelfstandige professional hecht net als vorig jaar het meeste waarde aan het mogen uitvoeren van uitdagende projecten. Sterk gestegen in het Trendonderzoek van dit jaar is de waarde die de ZZP'er hecht aan het bestaan van ruimte voor ondernemerschap. Het krijgen van waardering en erkenning voor geleverd werk en een juiste balans tussen privé en werk blijft belangrijk voor het ervaren van werktevredenheid (figuur 40).

|                                        | 2017 | 2016 |
|----------------------------------------|------|------|
| Uitdagende projecten                   | 67%  | 61%  |
| Ruimte voor ondernemerschap            | 65%  | 38%  |
| Waardering/erkenning                   | 38%  | 39%  |
| Werk-privé balans                      | 36%  | 36%  |
| Flexibele werktijden                   | 29%  | 29%  |
| Werkplekonafhankelijk werken           | 13%  | 13%  |
| Acceptabele werkdruk                   | 11%  | 13%  |
| Acceptabele reistijd                   | 5%   | 9%   |
| Opleidingsmogelijkheden                | 4%   | 5%   |
| Beschikbaarheid van nieuwe technologie | 2%   | 5%   |

Figuur 40. Factoren die belangrijk zijn voor ZZP'ers voor de tevredenheid in het werk

## Ontwikkeling van de HR-ondernemer

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

## De ondernemer in loondienst

Van de ZZP-respondenten geeft 11% aan liever in loondienst te werken. Daarnaast geeft 56% aan dat ze door opdrachtgevers als volwaardig lid van de organisatie worden gezien en 20% dat er sprake is van een puur transactionele relatie. 27% geeft aan dat er sprake is van contract-overstijgend relatiebeheer t.b.v. informatiedeling.

# Karakteristieken deelnemers



In dit hoofdstuk treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2017-2018. De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we net als in andere jaren terug: 71% van de respondenten is vrouw. Dat is nog meer dan de 66% van vorig jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten ligt op 45 jaar, overeenkomstig met de vorige editie.

## Opleidingsniveau en richting

94% van de respondenten is hoger opgeleid: 61% heeft een HBO-diploma en 33% heeft een universitaire graad. Van de overige 6% respondenten heeft 3% een MBO-diploma.

Van de respondenten heeft 61% een HR-gerelateerde opleiding afgerond.

## Ervaring

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en loyaal aan de huidige organisatie. Gemiddeld werkt men 10 jaar voor de huidige organisatie, de mediaan ligt op 8 jaar. En gemiddeld ruim 6 jaar in de huidige functie.



## Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR-Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel; toch heeft 42% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

## Profiel van de organisatie

### Sector

De meeste respondenten komen uit de sector overige dienstverlening (19%), gevolgd door industrie (13%) en gezondheids- en welzijnszorg (12%). De sector openbaar bestuur en overheidsdiensten is met 10% vertegenwoordigd.

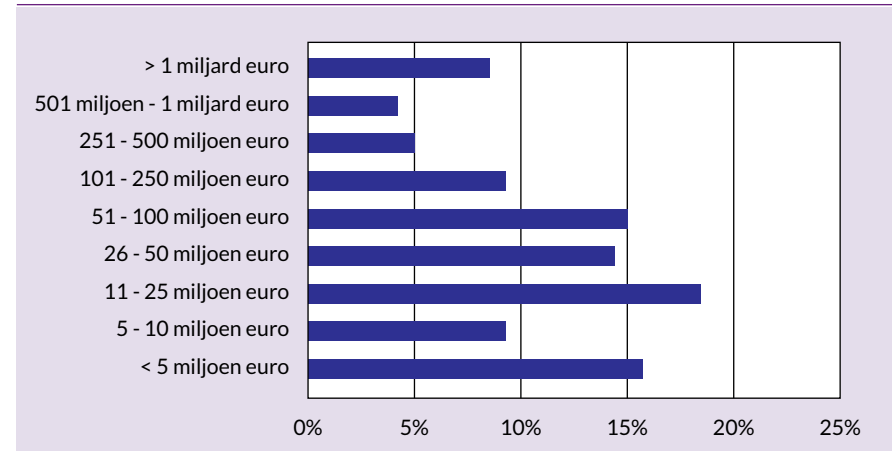
### Omzet

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

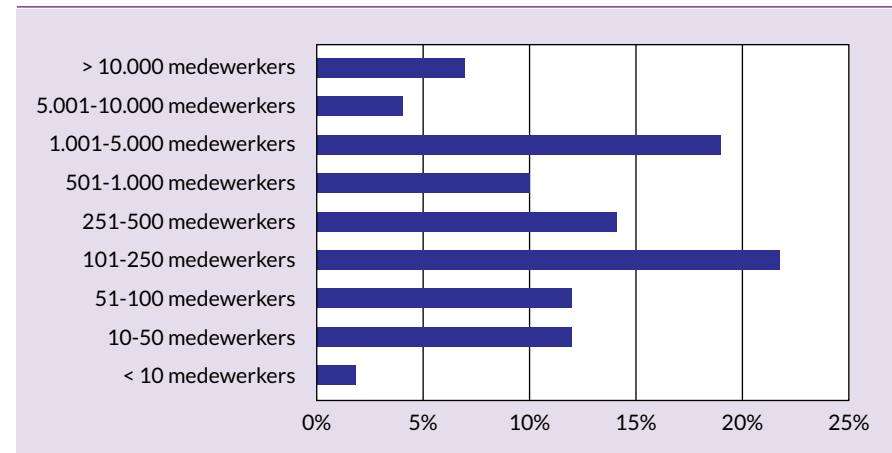
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, dan werkt 43% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro (figuur 41).

### Omvang organisatie

Van de respondenten werkt 72 % in een organisatie waar maximaal 1000 medewerkers werken (figuur 42).



Figuur 41. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie



Figuur 42. Verdeling naar omvang van de organisatie

# Auteurs



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



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



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

