

Beloning en waardering van HR

Performa's onderzoek HR-Trends 2021-2022



Inhoudsopgave

Bronvermelding en verantwoording	3	Bijlage A Karakteristieken deelnemers	
Woord vooraf	4	A1 Profiel van de respondenten	30
Hoofdstuk 1 - De HR professional in loondienst	5	A2 Profiel van de organisatie	30
1.1 De HR functie	6	Bijlage B	
1.2 Arbeidsmobiliteit	9	Auteurs	33
1.3 Zorgen en tevredenheid	12	Bijlage C	
Hoofdstuk 2 - Beloning in loondienst	15	Partners	34
2.1 Beloning per functie	16		
2.2 Waardering van marktconformiteit	18		
2.3 Loonontwikkeling 2020-2021	19		
2.4 Verwachting salarisontwikkeling 2021-2022	21		
2.5 Beloningsverhoudingen mannen versus vrouwen	22		
Hoofdstuk 3 - De HR-professional als zzp'er	25		
3.1 Beloning zelfstandigen	26		
3.2 Zorgen en tevredenheid	27		

Bronvermelding en verantwoording

Deze rapportage is gebaseerd op Performa's onderzoek HR Trends 2021-2022, hierna te noemen HR Trendonderzoek, tenzij expliciet anders aangegeven. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek onder ruim 2000 HR-professionals in Nederland is een initiatief van Performa Uitgeverij, uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en mede tot stand gekomen met hulp van AFAS Software.

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. Begin maart 2021 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse online kanalen en communities om het onderzoek onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode maart-april 2021.

Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten. 2122 respondenten hebben de online vragenlijst ingevuld, waarvan 1150 volledig. Daarvan zijn 86 deelnemers zelfstandige zonder personeel. De overige respondenten zijn werkzaam in loondienst. 30% 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 diverse 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
Vincent Nuijten
Senior Consultant

T (030) 291 68 88 / (06) 13 31 48 19
www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm
v.nuijten@berenschot.nl

De HR-professional kort samengevat

Waar deel één van het HR-Trendrapport inzoomt op de functie van HR, gaat deel 2 over de beloning en waardering van de HR-professional zelf.

HR-professionals zijn van oudsher tamelijk trouw aan hun werkgever. Een kwart van de respondenten van dit jaar werkt langer dan tien jaar in de huidige functie. Met name voor administratieve HR-functies geldt dat de gemiddelde aanstellingen relatief lang zijn. We monitoren de veranderingen in het eigen werk. Twee derde van de respondenten verwacht dat de huidige functie in het komende jaar zal veranderen, in de zin dat taken anders zullen worden.

Dat is een iets hoger percentage dan vorig jaar (62%). De helft van de respondenten ziet dat de eigen taken zich uitbreiden. Uit ons onderzoek blijkt dat HR als vakgebied de laatste plaats bekleedt als het gaat om schaarste op de arbeidsmarkt. Schaarste zien we vooral bij IT en Techniek. Daar staat tegenover dat HR-professionals niet erg massaal naar een nieuwe baan zoeken: slechts 14% van de respondenten geeft aan op zoek te zijn. Dit is het laagste percentage in jaren.

De HR-professional is ook in deze crisistijd nog over veel zaken tevreden. Zo ervaart de ruime meerderheid voldoende tijd en financiële ruimte voor zelfontwikkeling. Een goede sfeer en collegialiteit is de belangrijkste drijver van werkgeluk in het HR-veld. De belangrijkste zorgen zijn gerelateerd aan de coronacrisis: meer dan de helft (60%) maakt zich zorgen over negatieve psychologische effecten als gevolg van thuiswerken en ook de economische omstandigheden zijn logischerwijs nog steeds een veelgenoemde zorg in het onderzoek.

De respondenten ontvingen afgelopen jaar een gemiddelde loonstijging van 1,9% en verwachten voor 2021/2022 een loonstijging van circa 2%. Opvallend aan de resultaten van dit jaar is dat er aanzienlijk minder mensen aanspraak kunnen maken op een variabele beloning.

Wij hebben de loonverschillen tussen mannen en vrouwen in dezelfde functie onderzocht. Voor de meeste functies ligt het salaris voor mannen en vrouwen heel dicht bij elkaar. Uitzondering hiervoor zijn de leidinggevende functies, waar we nog steeds zien dat mannen meer betaald krijgen dan vrouwen. Voor het eerst in dit jaarlijks wederkerende onderzoek maakten vrouwen bijna net zo vaak aanspraak op een bonus als mannen; dit verschil wordt over de jaren heen kleiner.

Ten slotte hebben wij ook onderzoek gedaan naar de zelfstandige HR professional. Het gemiddelde uurtarief is vergelijkbaar met vorig jaar en ligt voor deze groep op € 94,-. Zzp'ers maken zich dit jaar het meest zorgen over de ontwikkeling van de Nederlandse economie en het minst zorgen over de gevolgen van robotisering en digitalisering. Ook dit jaar blijven het ervaren van ruimte voor ondernemerschap en het werken aan uitdagende projecten de twee aspecten die het meest essentieel zijn voor het ervaren van werktevredenheid voor de zzp'er.

1

De HR professional in loondienst

Performa's HR-Trendonderzoek 2021 - 2022

Over functies, functiewijzigingen, promoties, arbeidsmobiliteit
en de zorgen en tevredenheid van de HR-professional

De HR professional in loondienst

Elk jaar vragen we in welke HR-functie de respondenten werkzaam zijn. Deze en andere karakteristieken van de deelnemers - zoals ervaring, functie, leeftijd en opleiding - zijn beschreven in bijlage A. De meeste respondenten zijn HR-manager of HR-adviseur, zoals ook in de voorgaande editie. Van de respondenten werkt 85% bij of voor een organisatie met een zelfstandige HR-afdeling.

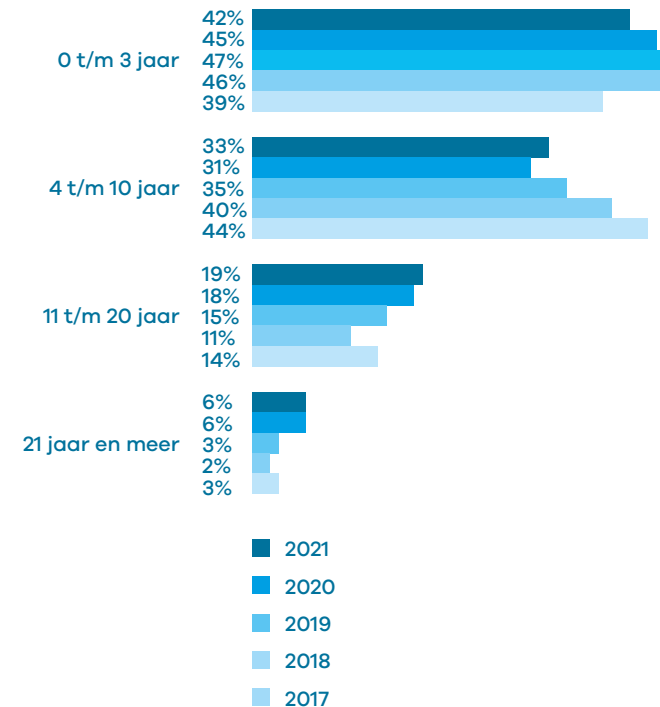
1.1 De HR functie

Wanneer we naar de verblijftijd van de HR-professional in loondienst kijken, is de middelste waarneming (de mediaan) vijf jaar. 42% van de respondenten heeft maximaal drie jaar werkervaring in de huidige functie en 33% tussen de vier en tien jaar (zie figuur 1).

Ten opzichte van vorig jaar is het aantal respondenten dat drie jaar of minder werkzaam is in dezelfde functie iets afgenomen. Het aantal dat elf jaar of langer dezelfde functie bekleedt, is juist iets toegenomen.

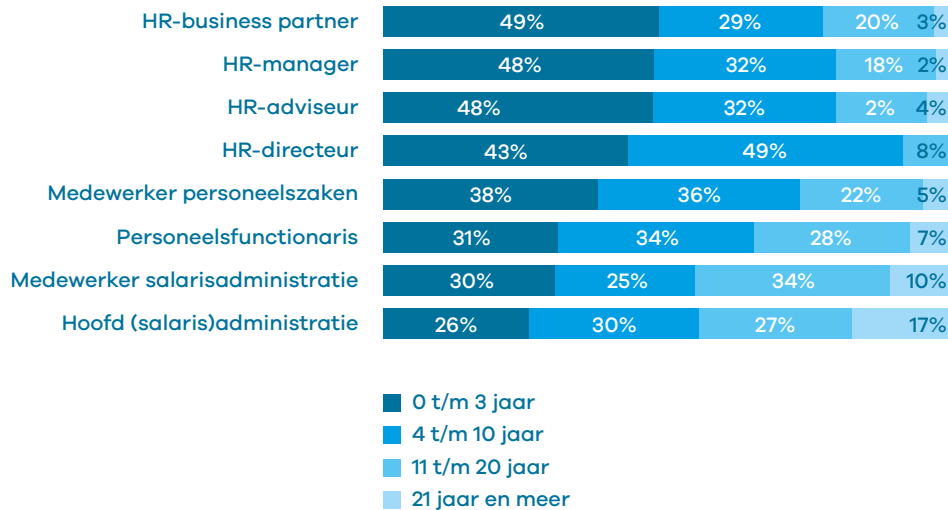
“HR-professionals met een administratieve functie blijven over het algemeen langer werken in dezelfde baan”

Figuur 1. Functieverblijftijd: aantal werkzame jaren in dezelfde functie

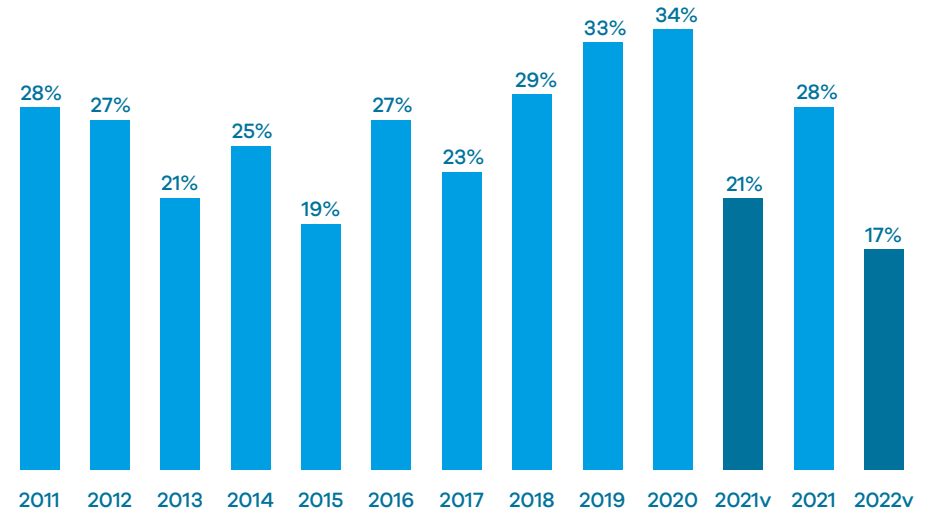


De gemiddelde functieverblijftijd verschilt per functie. HR-professionals die werkzaam zijn als adviseur, manager of business partner hebben over het algemeen een kortere functieverblijftijd. HR-professionals met een administratieve functie blijven over het algemeen langer in dezelfde baan. 49% van de HR-directeuren heeft een functieverblijftijd tussen de vier en tien jaar (figuur 2).

Figuur 2. Functieverblijftijd: aantal werkzame jaren in dezelfde functie naar functiegroep



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



Promotie en functiewijzigingen

Het aantal respondenten dat in de afgelopen twee jaar promotie maakte, is licht gedaald ten opzichte van 2020 (figuur 3). In dat jaar zagen we een piek (34%). De verwachtingen voor 2022 zijn laag gespannen. Slechts 17% van de respondenten verwacht in 2022 promotie te maken. Een (te) bescheiden inschatting past bij het patroon van de afgelopen jaren. Of de verwachting uitkomt, zal voor een groot deel afhangen van de status van de economie na de coronacrisis.

Verandering in taken

Meer dan de helft van de respondenten (58%) verwacht dat zijn of haar functie de komende tijd gaat veranderen. Dat was vorig jaar nog 62% en het jaar daarvoor 72%. De respondenten verwachten de belangrijkste verandering in de uitvoering van taken (67%). Ten opzichte van vorig jaar zien we een lichte daling in de verwachte verandering van taken als gevolg van digitalisering/robotisering (zie figuur 4).

Figuur 4. De verwachte verandering in HR-functies



Het zijn voornamelijk de Personeelsfunctionaris en Salarisadministrateur die een verandering van het takenpakket verwachten door digitalisering/robotisering. De digitalisering heeft over het algemeen de meeste invloed op administratieve functies. Als we de respondenten vragen of ze denken dat er in de komende drie jaar HR functies gaan verdwijnen en zo ja welke, worden de Personeelsfunctionaris/medewerker personeelszaken (10%) en Salaris-

administrateur/medewerker salarisadministratie (6%) het vaakst genoemd. Het blijft onmogelijk om de toekomst te voorspellen, maar het is aannemelijk dat er een aanpassing in het werk zal komen als gevolg van technologische ontwikkelingen.

Figuur 5. HR-functies waarvan respondenten verwachten dat deze verdwijnen in de komende jaren. Uitkomsten van HR trends 2021 vergeleken met 2020, 2019, 2018, 2017 en 2016

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Personeelsfunctionaris/medewerker personeelszaken	10%	10%	16%	15%	16%	10%
Salarisadministrateur/medewerker salarisadministratie	6%	7%	13%	9%	9%	5%
Medewerker opleidingen	6%	7%	10%	12%	11%	5%
Hoofd (salaris)administratie	4%	7%	11%	9%	10%	5%
Hoofd opleidingen	4%	7%	10%	10%	10%	6%
Beleidsmedewerker/-adviseur	3%	3%	6%	5%	7%	2%
HR-adviseur	2%	3%	4%	3%	5%	4%
Manager/adviseur Compensation & Benefits	2%	3%	7%	7%	6%	3%
HR-manager	2%	3%	5%	8%	6%	4%
HR-Businesspartner	1%	2%	2%	2%	1%	2%
HR-directeur	1%	3%	4%	2%	4%	3%

Figuur 6 laat zien hoe respondenten oordelen over de ondersteuning die zij krijgen vanuit de eigen werkgever over hun eigen ontwikkeling. De ondersteuning door advies/stimulering wordt relatief vaak door de respondenten als onvoldoende tot matig ervaren (samen 36%). Over de beschikbare tijd en het beschikbare budget zijn de respondenten over het algemeen in ruime meerderheid tevreden.

Figuur 6. Oordeel over ondersteuning werkgever omtrent persoonlijke ontwikkeling

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Ruim voldoende	Niet van toepassing
Tijd	9%	17%	35%	36%	2%
Budget	7%	16%	36%	37%	4%
Advies/ stimulering	11%	25%	32%	29%	3%

“HR verwacht geen grote veranderingen in het takenpakket als gevolg van digitalisering/robotisering”

1.2 Arbeidsmobiliteit

Na de economische krimp door corona, lijkt 2021 weer een jaar van economische groei te worden. In de media verschijnen op het moment van schrijven nog altijd wekelijks artikelen over de krapte op de arbeidsmarkt. We monitoren die krapte al jaren in diverse periodieke onderzoeken. De percentages in onderstaande tabel geven aan binnen welke functionele gebieden deze HR-professionals problemen ondervinden bij het werven van geschikte nieuwe collega's.

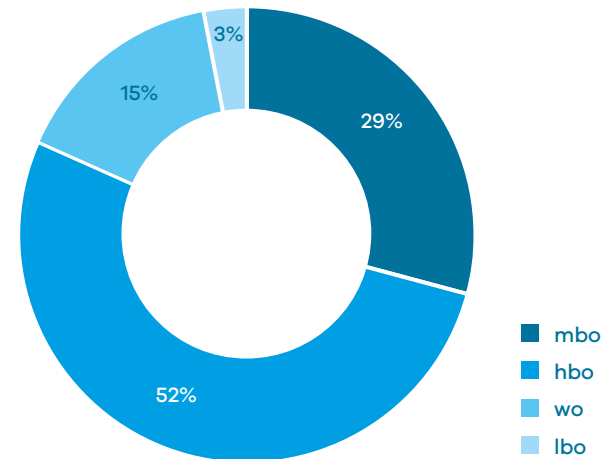
We zetten de resultaten van dit jaar af tegen die van 2020 en 2019. Volgens de respondenten lijkt de krapte dit jaar in elke functiefamilie minder heftig dan in de voorgaande twee jaar. Waar vorig jaar de krapte in Techniek en onderhoud nog het grootst was, is dat in 2021 weer 'traditioneel' in de ICT-sector (54%), gevolgd door Techniek en Onderhoud (52%) met als derde Productie/ Operations (46%). Functies binnen HR zijn het minst lastig om in te vullen.

Figuur 7. Problemen bij werving & selectie - naar functiefamilie ontwikkeling 2019-2021

	2021	2020	2019
ICT	54%	55%	58%
Techniek en Onderhoud	52%	58%	60%
Productie / Operations	46%	59%	61%
Verkoop	32%	38%	40%
Onderzoek & Kwaliteit	26%	28%	30%
Financiële Zaken	23%	24%	24%
Inkoop & Logistiek	23%	29%	31%
Marketing en Communicatie	15%	22%	22%
Juridische Zaken	14%	17%	18%
Ondersteuning	14%	24%	19%
Bestuur & Directie	13%	16%	14%
HR	12%	19%	17%

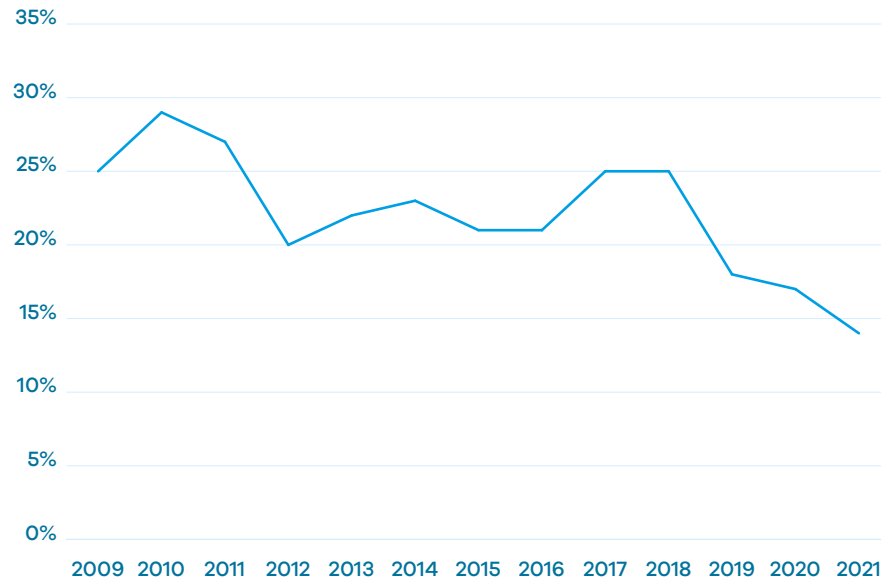
Van alle opleidingsniveaus is de marktvaart naar geschikt hbo-geschoold personeel met 52% het grootst, gevolgd door mbo-geschoolden (29%). In 15% van de gevallen zoekt men expliciet een wo-er.

Figuur 8. Problemen bij werving & selectie per opleidingsniveau



Het percentage HR-professionals dat op zoek is naar een andere baan is met 14% van de respondenten op het laagste punt beland in meer dan 10 jaar. Vorig jaar was dit nog 17%, in 2019 was het 18% en in de jaren daarvoor eigenlijk altijd boven de 20%. Van de respondenten die aangaven op zoek te zijn naar een baan bij een andere werkgever, heeft 65% daadwerkelijk actief gezocht. Een mogelijke verklaring voor deze lagere percentages is dat van baan wisselen tijdens een crisis veel onzekerheid met zich meebrengt, waardoor men er van af ziet. Daar komt nog eens bij dat onboarding op afstand als niet prettig wordt ervaren. Het kan ook meespelen dat de gemiddelde leeftijd van onze respondenten relatief hoog is. Daarnaast is er binnen HR niet of nauwelijks sprake van schaarste op de arbeidsmarkt, in tegenstelling andere functie-groepen.

Figuur 9. Voornemen om van baan te veranderen



Van de respondenten geeft 27% aan dat de arbeidsmarktpositie in het afgelopen jaar is verbeterd (figuur 10). Vorig jaar was dat nog 38%. Slechts 9% van de respondenten heeft zijn/haar positie op de arbeidsmarkt naar eigen zeggen zien verslechteren door de vorderende leeftijd, de opkomst van HR Analytics en een gebrek aan kennis/vaardigheden op dit gebied en de coronacrisis. Het aantal respondenten dat de eigen positie op de arbeidsmarkt is verbeterd neemt af. Dat is in lijn met de uitkomsten van paragraaf 1.2: op de arbeidsmarkt zijn HR-professionals niet zo schaars (figuur 7).

Figuur 10. De positie op de arbeidsmarkt van de respondenten

Verslechterd door...	9 % (93)
Gelijk gebleven	64 % (637)
Verbeterd door...	27 % (266)

Het opleidingsniveau van de respondenten is hoog. Van de respondenten in loondienst heeft het grootste deel een hbo-opleiding (64%), of een academische opleiding (20%) afgerond en 10% een mbo-opleiding. Zelfstandige HR-professionals zijn net als in andere jaren gemiddeld genomen nog hoger opgeleid; 37,5 heeft een academische opleiding voltooid, de rest heeft ten minste een hbo-opleiding afgerond.

“Het percentage HR-professionals dat op zoek is naar een andere baan is op het laagste punt in meer dan tien jaar 9% van de respondenten heeft zijn/haar positie op de arbeidsmarkt zien verslechteren door de vorderende leeftijd, de opkomst van HR-analytics en de coronacrisis”

Figuur 11. Hoogst genoten opleiding van de HR-professionals in loondienst

lbo/vbo	0 %
vmbo	0 %
mavo	1 %
mbo	10 %
havo	4 %
vwo/gymnasium	2 %
hbo	64 %
wo/academisch	20 %

1.3 Zorgen en tevredenheid

Al een aantal jaar vragen we HR-professionals waar zij zich zorgen over maken. We veranderen de categorieën niet of nauwelijks om de resultaten te vergelijken met voorgaande jaren. Toch ontkwamen we er dit jaar niet aan om in het licht van de coronacrisis een actueel thema toe te voegen dat tot zorgen zou kunnen leiden bij HR-professionals.

De nieuwkomer - de sociale en psychische gevolgen van het thuiswerken - staat met 60% direct op de eerste plaats. Dit komt overeen met de uitkomsten van verschillende onderzoeken. Zo blijkt uit een onderzoek van Kilian Wawoe van de Vrije Universiteit van Amsterdam, dat vooral jonge werknemers veel hinder hebben ondervonden van het thuiswerken. Ook het inwerken van nieuwe medewerkers op afstand is een uitdaging gebleken.

Ondanks de aanstaande economische groei maakt meer dan de helft van de respondenten zich toch zorgen over de economische omstandigheden in zijn algemeenheid. Over digitalisering en outsourcing maakt de HR-professional zich het minst zorgen.

“De HR-professional wordt vooral blij van een fijne sfeer en bedrijfscultuur”

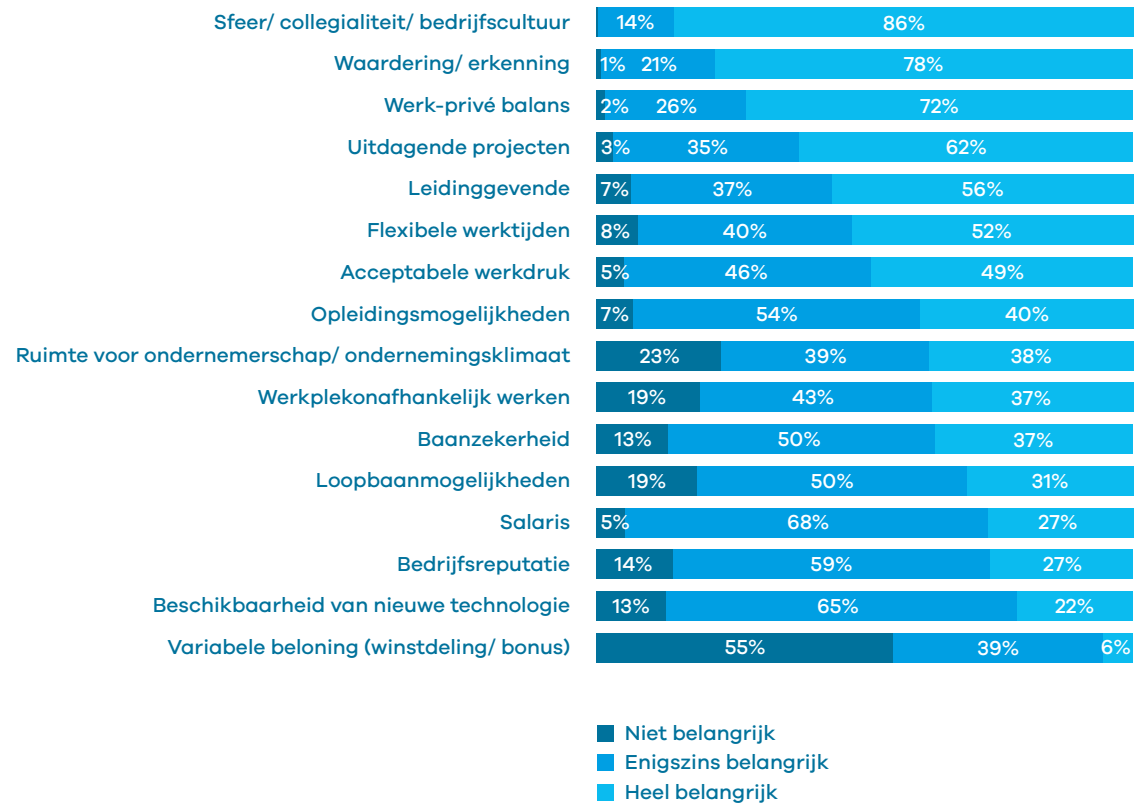
Figuur 12. Zorgen van HR-professionals in loondienst

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Sociale en psychische gevolgen van het thuiswerken	60%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Economische omstandigheden	51%	57%	41%	29%	42%	57%	63%
Kwetsbaarheid privacy en dataveiligheid in de organisatie	47%	46%	48%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Bijblijven met professionele kennis en competenties	46%	45%	43%	43%	44%	40%	35%
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	45%	50%	49%	48%	57%	45%	52%
Bezuinigingen op arbeidsvoorwaarde	27%	28%	27%	21%	31%	30%	40%
Afname van vraag naar producten en diensten die jouw bedrijf levert	26%	27%	27%	31%	35%	41%	46%
Aanpassing van werkwijzen als gevolg van digitalisering/robotisering	23%	23%	22%	13%	16%	23%	20%
Reorganisatie c.q. ontslag	22%	24%	20%	25%	30%	33%	39%
Bevriezing salaris	22%	20%	19%	15%	22%	20%	32%
Jouw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge collega's	16%	16%	14%	18%	22%	17%	18%
Outsourcing van jouw werkzaamheden naar externe partij	9%	14%	11%	13%	14%	17%	18%
Verdwijnen van mijn baan als gevolg van digitalisering/robotisering	7%	7%	6%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

“60% van de respondenten maakt zich zorgen om de sociale en psychische gevolgen van het thuiswerken”

Natuurlijk vroegen we onze respondenten ook wat hen tot tevredenheid stemt: Waar word je blij van op het werk? De onbetwiste nummer een in deze lijst is het ervaren van een fijne sfeer en/of bedrijfscultuur, gevolgd door de mogelijkheid voor een gezonde werk-privé balans en een goede relatie met de leidinggevende. De beschikbaarheid van nieuwe technologie is voor onze respondenten juist geen must.

Figuur 13. Wat is bepalend voor uw tevredenheid in uw werk?



2

Beloning in loondienst

Performa's HR-Trendonderzoek 2021 - 2022

Over beloningen in het algemeen, de beloning per functie en die van de HR-manager en HR-adviseur in het bijzonder, de verwachting van de salarisontwikkeling 2021-2022, vakantiedagen en de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen

Beloning in loondienst

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de hoogte van de beloningen van de verschillende HR-functies. Ondanks een flinke dip in het tweede kwartaal van 2020 en de onzekere economische omstandigheden als gevolg van de coronacrisis zijn de lonen voor dit jaar toch nog met gemiddeld 1,9% gestegen. Vorig jaar zagen we nog een loonstijging van gemiddeld 3,1%.

De genoemde bedragen zijn exclusief variabele inkomenscomponenten, zoals een bonus of winstdeling. Voor de marktconforme vergelijking zijn we uitgegaan van de mediaan (de middelste waarneming of het 50ste percentiel). Hierdoor wordt het marktconforme niveau minder vertekend door uitschieters in de data, zowel naar boven als naar beneden. Behalve de mediaan hebben we ook de bandbreedte vermeld waarbinnen de meeste waarnemingen vallen, dat zijn de waarnemingen tussen het 25ste het 75ste percentiel. Op deze manier krijgen we gevoel voor de spreiding van beloningen voor een specifieke groep. Uitslagen per functie worden in de onderstaande tabellen alleen gerapporteerd als er minimaal zes waarnemingen zijn.

2.1 Beloning per functie

Zoals u van ons gewend bent, presenteren we een gedetailleerd overzicht van de beloningen per functie. Deze zijn volgens de hierboven beschreven methode onderzocht.

Op mediaanniveau is een van de meest klassieke HR-functies, medewerker personeelszaken, de minst goed betaalde functie met € 44.500 per jaar. Dat is zonder 13e maand alsnog iets meer dan € 3.400 per maand. Dat is vergelijkbaar met tweemaal het minimumloon dat € 1701 per maand bedraagt. De best betaalde HR-functie is die van HR-directeur met een mediaansalaris van € 110.200, een slordige € 8.500 in de maand. Human Resources, zo blijkt ook uit deze cijfers, is een relatief genivelleerd vakgebied voor wat betreft beloningen (figuur 13).

“Ondanks de onzekere economische omstandigheden als gevolg van de coronacrisis zijn de lonen in 2021 toch nog gestegen met een gemiddelde vn 1,9%”

Figuur 14. Beloning werknemer 2021 (interval en marktconform), verdeeld naar functie

Funcities	P25	P50 (markt-conform)	P75	Gem. Leeftijd	N (aantal)
HR-directeur	€ 82.700	€ 110.200	€ 129.200	48	29
HR-manager	€ 62.600	€ 75.700	€ 88.200	46	254
HR-businesspartner	€ 54.800	€ 63.900	€ 73.900	43	49
HR-(business)analist	€ 48.000	€ 59.700	€ 76.600	38	7
HR-controller	€ 52.800	€ 66.900	€ 84.400	45	6
HR-adviseur	€ 48.600	€ 58.400	€ 66.500	41	194
Personeelsfunctionaris	€ 44.900	€ 49.900	€ 64.500	44	23
Medewerker personeelszaken	€ 36.700	€ 44.500	€ 50.400	39	79
Manager/adviseur Compensation & Benefits	€ 54.000	€ 66.100	€ 82.100	46	9
Beleidsmedewerker/adviseur	€ 62.400	€ 74.000	€ 80.700	48	25
Hoofd(salaris)administratie	€ 55.200	€ 60.600	€ 69.200	51	58
Medewerker salarisadministratie	€ 42.200	€ 49.300	€ 56.300	50	61
Recruiter	€ 40.000	€ 60.400	€ 77.300	41	8
Controller	€ 56.900	€ 61.700	€ 75.100	48	21
Financieel medewerker/administratief	€ 41.600	€ 46.000	€ 59.300	48	20

Beloning HR-manager en HR-adviseur

Net als in voorgaande jaren zijn de functies HR-manager en HR-adviseur het best vertegenwoordigd in ons onderzoek. Dit biedt ons de mogelijkheid om binnen deze twee functies de (verschillen in) beloning nader te onderzoeken. We zullen allereerst een uitsplitsing naar leeftijd en vervolgens naar sector maken. In figuur 14 zien we een positief verband tussen de gemiddelde leef-

tijd en het vaste jaarsalaris. Naarmate iemand ouder is en doorgaans meer werkervaring heeft, verdient hij of zij meer. Dit is een verband dat wij in vrijwel alle onderzoeken terugzien. Over het algemeen zijn de salarissen voor de jonge leeftijdsgroep het laagst en voor de oudste leeftijdsgroep het hoogst. Beloningen in de laatste leeftijdscategorie zijn voor beide functies namelijk bijna 70% hoger dan in de jongste categorie.

Figuur 15. Beloning werknemer in 2021 per functie, verdeeld naar leeftijd

Leeftijdscohort	Beloning (P50)		N
	HR-manager	HR-adviseur	
Alle leeftijdsgroepen	€ 75.700	€ 58.400	254
<30	€ 51.800	€ 42.500	15
31-35	€ 58.300	€ 56.600	22
36-40	€ 74.900	€ 58.600	41
41-45	€ 77.800	€ 58.000	41
46-50	€ 74.400	€ 64.700	57
51-55	€ 81.400	€ 66.300	40
56-60	€ 85.300	€ 62.700	26
>60	€ 87.200	€ 72.000	12

We bekijken de beloningsresultaten voor de twee onderhavige functies ook per sector. De data zijn hier minder eenduidig te interpreteren dan de resultaten per leeftijdscategorie in figuur 15. We zien dat de sectoren Bouwnijverheid en Gezondheids- en welzijnszorg er positief uitspringen ten opzichte van de andere sectoren. De sector Groot- en detailhandel springt er ook uit, maar dan negatief (figuur 16).

Figuur 16 .Beloning werknemer in 2021 per functie verdeeld naar sector

Sector	Beloning(P50) HR-manager/ Hoofd P&O	Gem. Leeftijd	Beloning(P50) HR-adviseur	Gem. Leeftijd
Alle sectoren	€ 75.650	45,6	€ 58.410	41
Industrie	€ 73.350	46,1	€ 50.460	38,3
Bouwnijverheid	€ 93.310	47,3	€ 44.080	38,1
Groot-en detailhandel	€ 65.370	45	€ 48.500	35,6
Vervoer en opslag	€ 63.790	44	€ 55.730	35,5
Zakelijke dienstverlening	€ 71.280	43,6	€ 54.680	38
Onderwijs	€ 80.030	49,6	€ 63.070	44,7
Gezondheids- en welzijnszorg	€ 89.960	48,3	€ 55.380	42,9
Cultuur, sport en recreatie	€ 61.420	44,6	€ 56.470	43,6

2.2 Waardering van marktconformiteit

Ieder jaar vragen wij respondenten naar de marktconformiteit van de eigen beloning. Daarin zien we steevast een patroon waarin mensen het eigen salaris vaker beneden dan boven marktconform inschatten. Dat geldt overigens niet alleen voor HR-professionals.

In 2021 vindt 63% van de respondenten dat ze marktconform verdienen tegenover 57% in 2020. De overige respondenten zijn vrijwel gelijk verspreid over meer en minder dan marktconform. Een unicum in al die dertien jaar dat we het onderzoek in deze vorm uitvoeren (figuur 17).

Figuur 17. Ervaren marktconformiteit van het salaris

	Respondenten in loondienst			
	2021	2020	2019	2018
(Veel) minder dan marktconform	19%	28%	30%	28%
Marktconform	63%	57%	58%	54%
(Veel) meer dan marktconform	18%	15%	12%	18%

Basis voor vaststelling beloning

Meer dan 55% van de respondenten geeft aan dat de hoogte van de beloning is vastgesteld op individuele afspraken. Dat is een duidelijke shift met voorgaande jaren toen dit percentage tussen de 35-38%, lag. Deze verschuiving gaat met name ten koste van de categorie 'Vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs)cao'. We houden deze ontwikkeling nauwlettend in de gaten. Arbeidsmarkttoeslagen zijn voor professionals in het HR-vakgebied niet erg gebruikelijk.

Figuur 18. Basis voor vaststelling beloning

Basis vaststelling beloningsniveau	% van de respondenten			
	2021	2020	2019	2018
Vastgesteld op basis van een individuele afspraak	55,2%	35,3%	37,8%	37,1%
Vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs)cao	15,4%	39,0%	35,4%	32,8%
Overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling	27,5%	23,8%	24,2%	28,7%
Een CAO-bedrag verhoogd met een arbeidsmarkttoeslag	1,9%	1,9%	2,5%	1,4%

2.3 Loonontwikkeling 2020-2021

In het tweede jaar waarin de resultaten van dit onderzoek mede wordt bepaald door corona, is het natuurlijk bijzonder interessant om meer gedetailleerd naar loonstijgingen te kijken. We rapporteerden al dat de gemiddelde loonstijging dit jaar uitkwam op 1,9%. Dat is overigens precies gelijk aan het stijgingspercentage dat het CBS in augustus 2021 publiceerde voor de periode juli 2020 – juli 2021. Bovendien komt dat in de buurt van de voorspelling die respondenten vorig jaar voor 2021 deden, dat was - om precies te zijn - 2,2%.

Twee derde van onze respondenten (66%) kregen een loonsverhoging. Voor deze groep lag de gemiddelde loonstijging op ongeveer 3,5%. Slechts 1% van de respondenten heeft in deze coronacrisis salaris ingeleverd.

Figuur 19. Loonontwikkeling 2020-2021

Ontwikkeling loon	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Gedaald	1%	-7,1%
Gelijk gebleven	33%	
Gestegen	66%	3,5%
Gemiddelde stijging		1,9%

In figuur 20 is de loonstijging per functie uitgesplitst. Voor de zuiverheid hebben we alleen respondenten geselecteerd die daadwerkelijk een loonsverhoging hebben gekregen (figuur 20). We zien dat HR-managers gemiddeld een forse loonstijging 3,8% hebben ontvangen. De tendens dat functies met een hogere beloning op mediaanniveau ook meer significante loonstijgingspercentages lieten optekenen, zien we al jaren. Het omgekeerde doet zich ook voor. Werknemers in administratieve functies zijn er met iets meer dan 2,5% minder op vooruitgegaan.

Figuur 20. Loonontwikkeling 2021 per functie

Functie	Salarisstijging 2020-2021
HR-directeur	3,4%
HR-manager	3,8%
HR-businesspartner	3,2%
HR-adviseur	3,6%
Personeelsfunctionaris	2,7%
Medewerker personeelszaken	3,5%
Beleidsmedewerker/adviseur	3,2%
Hoofd(salaris)administratie	2,7%
Medewerker salarisadministratie	3,2%
Controller	3,8%
Financieel medewerker/administratief	2,6%

We hebben de resultaten voor de loonontwikkeling 2021 ook per sector uitgesplitst (figuur 21). We zien dat de lonen in de sectoren cultuur, sport en recreatie en bouwnijverheid het minst zijn gestegen. Voor de cultuursector is dat niet verrassend. Zij zijn heel hard geraakt door de coronacrisis. Dat geldt niet voor de sectoren Zakelijke dienstverlening (4,1%) en Informatie en communicatie (5,5%) (een functiegroep waarin schaarste serieuze vormen heeft aangenomen, bron: Salary Survey AG Connect en Berenschot).

Figuur 21. Loonontwikkeling 2021 per sector

Sector	Salarisstijging 2020-2021
Industrie	3,4%
Bouwnijverheid	2,7%
Groot- en detailhandel	3,9%
Vervoer en opslag	3,4%
Informatie en communicatie	5,5%
Financiële instellingen	4,0%
Zakelijke dienstverlening	4,1%
Verhuur en overige zakelijke dienstverlening	3,9%
Openbaarbestuur en overheidsdiensten	3,8%
Onderwijs	3,1%
Gezondheids- en welzijnszorg	3,3%
Cultuur, sport en recreatie	2,6%
Overige dienstverlening	3,1%

2.4 Verwachting salarisontwikkeling 2021-2022

Het optimisme is groot onder de respondenten. Niemand verwacht in 2022 te moeten inleveren, 41% verwacht dat zijn salaris gelijk blijft en 59% gaat uit van een loonsverhoging van 4% (figuur 22). De gemiddelde loonstijging van 2% wijkt nauwelijks af van de 1,9% in 2021.

Figuur 22. Verwachte loonontwikkeling 2020-2021

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Gedaald	0%	n.v.t.
Gelijk gebleven	41%	
Gestegen	59%	4%
Gemiddelde stijging		2%

Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

In bijna alle sectoren zien we een dalende trend in Nederland als het gaat om het aantal mensen dat aanspraak maakt op een bonus of winstuitkering. Steeds vaker stellen HR-professionals kritische vragen over de effectiviteit van individuele bonussen en de mogelijke perverse prikkels die daarvan het gevolg kunnen zijn. Dit jaar heeft slechts 15,4% van de respondenten aanspraak kunnen maken op een bonus en 6,2% op een winstuitkering. 'Aanspraak maken op' betekent overigens niet dat de functiehouder per definitie ook daadwerkelijk een bonus heeft ontvangen.

Figuur 23. Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

Ja	2021	2019	2018	2017	2016
Bonus	15,4%	29,3%	31,2%	39,0%	35,9%
Winstuitkering	6,2%	15,7%	19,6%	17,4%	17,4%

Gewoonlijk maken leidinggevenden vaker kans op een bonus dan niet leidinggevende waarbij hoogte van de bonus veelal is gekoppeld aan de hoogte van de functie. In 2020 komt de gemiddelde bonus voor HR-directeuren uit op € 21.000. Dat is in lijn met de uitkomsten van het onderzoek van voor 2020 (figuur 24). Voor alle andere gerapporteerde functies geldt dat hoewel het aantal functiehouders met bonus dit jaar significant lager is dan voorgaande jaren, de hoogte er van hoger is dan in voorgaande jaren.

Figuur 24. Marktconforme bonussen, uitgesplitst naar functie

Functie	2020	2019	2018	2017	2016
HR Directeur	€ 20.950	€ 9.800	€ 22.000	€ 20.000	€ 16.500
HR-manager	€ 6.350	€ 4.000	€ 4.100	€ 5.000	€ 5.100
HR Businesspartner	€ 5.700	€ 1.600	€ 2.400	€ 6.000	€ 3.750
HR Adviseur	€ 2.400	€ 1.500	€ 1.800	€ 1.500	€ 1.400
Medewerker personeelszaken	€ 2.950	€ 1.200	€ 1.000	€ 950	€ 1.100
Medewerker personeelszaken		€ 1.200	€ 1.000	€ 950	€ 1.100

Winstuitkeringen zijn in de regel lager dan bonussen omdat deze vaak collectief van aard zijn. Dat wil zeggen dat zo'n regeling voor alle werknemers binnen een organisatie geldt. Voor de twee functies met de meeste respondenten, namelijk de HR-manager en de HR-adviseur, kunnen we een statistisch significante uitspraak doen over de hoogte. Die ligt voor beide functies rond de € 2.000.

Figuur 25. Winstuitkering over de jaren 2015 t/m 2020, uitgesplitst naar functie

Functie	2020	2019	2018	2017	2016	2015
HR-manager/Hoofd P&O	€ 2.100	€ 1.600	€ 1.150	€ 600	€ 800	€ 1.300
HR Adviseur	€ 1.800	€ 1.500	€ 1.050	€ 300	€ 927	€ 1.000

Vakantiedagen

Het aantal vakantiedagen is stabiel in Nederland. Voor het HR-vakgebied is de mediaan 25 vakantiedagen op basis van een fulltime aanstelling. Het sluit daarmee aan bij de algemene norm in Nederland. Een kwart van de respondenten heeft recht op méér dan 27 vakantiedagen per jaar.

Figuur 26. Aantal verlofdagen in 2021

	p25	p50	p75
Vakantiedagen	24	25	27

2.5 Beloningsverhoudingen mannen versus vrouwen

We onderzoeken alweer een aantal jaar de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in het HR-vakgebied, waarin traditioneel relatief veel vrouwen werken. Zie ook de karakteristieken in de bijlage van het onderzoek.

We ontkomen er niet aan om eerst een aantal opmerkingen te maken die noodzakelijk zijn voor het op een juiste manier interpreteren van deze onderzoeksresultaten. Er zijn namelijk een aantal factoren die eventuele beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen kunnen verklaren op andere gronden dan puur de factor gender. Hoewel de functies zijn gegroepeerd op basis van de door de respondenten gekozen functietitel, is het heel goed mogelijk dat de zwaarte van de afzonderlijke functies in de praktijk binnen deze clusteringen enigszins verschilt. De bedragen zijn gebaseerd op een fulltime dienstverband van veertig uur per week en vormen daarmee een gelijkwaardig uitgangspunt.

De factoren die relevant zijn voor de hoogte van de beloning zijn leeftijd en werkervaring (zie paragraaf 2.1 Beloning HR-manager en HR-adviseur). Bij de beloningsvergelijking tussen man en vrouw zijn we uitgegaan van de gemiddelde leeftijd.

Als we focussen op de twee leidinggevende functies HR-directeur en HR-manager, komt de gemiddelde beloning voor mannen hoger uit dan voor vrouwen. Dat geldt eigenlijk al sinds we dit deel van het HR-Trendonderzoek uitvoeren. Voor directeuren is het beloningsverschil dit jaar ongeveer 22,5%. Dat is vergelijkbaar met de resultaten van vorig jaar.

Figuur 27. Totale beloning van zes HR-functies in 2020, verdeeld naar geslacht, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie.

Functie	Man			Vrouw		
	P50 totaal jaarsalaris	Gem. Leeftijd	Gem. jaren in huidige functie	P50 totaal jaarsalaris	Gem. Leeftijd	Gem. jaren in huidige functie
HR-directeur	€ 135.200	50	4	€ 110.200	48	5
HR-manager	€ 81.200	48	7	€ 75.000	45	5
HR-businesspartner	€ 62.100	46	6	€ 64.200	42	6
HR-adviseur	€ 59.500	40	5	€ 59.100	41	6
Hoofd (salaris) administratie	€ 62.900	54	12	€ 59.100	48	10
Medewerker salarisadministratie	€ 50.600	52	15	€ 48.900	48	11

“Als we focussen op de functies HR-manager en HR-directeur komt de gemiddelde beloning voor mannen hoger uit dan voor vrouwen”

Vrouwen maken bijna net zo vaak aanspraak op een bonus als mannen. Dat is niet eerder voorgekomen in de resultaten van dit jaarlijks onderzoek. De kloof tussen mannen en vrouwen die aanspraak maken op een bonus lijkt hiermee kleiner te worden. Mannen maken nog wel vaker aanspraak op een winstuitkering, 8,1% om 5,5% (zie figuur 28).

Figuur 28. Variabele beloning over 2021, verdeeld naar geslacht

Aanspraak op	Man	Vrouw
Bonus	15,8%	15,3%
Winstuitkering	8,1%	5,5%

De veelbesproken 'loonkloof' is in de beleving van de vrouwelijke HR-professionals nog terug te zien. Meer vrouwen dan mannen achten het eigen salaris beneden marktconform (20,6% om 16% voor mannen). Opvallend genoeg kiezen vrouwen óók vaker de categorie 'boven marktconform' (18,7% om 15,5% voor mannen). In het algemeen geldt dat meer dan 60% het gevoel heeft een marktconforme beloning te ontvangen (figuur 30).

Figuur 29. Ervaren marktconformiteit van het salaris, verdeeld naar geslacht

	Man	Vrouw
(Veel) minder dan marktconform	16,0%	20,6%
Markt conform	68,6%	60,8%
(Veel) meer dan marktconform	15,5%	18,7%

3

De HR-professional als zzp'er

Performa's HR-Trendonderzoek 2021 - 2022

Over de beloning en de zorgen en tevredenheid van
de zelfstandige adviseur

De HR-professional als zzp'er

In het laatste hoofdstuk van dit rapport gaan we nader in op de beloning van zelfstandige HR-professionals. De gemiddelde leeftijd van de zelfstandige HR-professionals die dit jaar aan het onderzoek hebben deelgenomen is 51 jaar. De grote meerderheid (85%) werkt al meer dan vijf jaar in het HR-werkveld.

Het gemiddeld totale inkomen van de zelfstandige HR-professionals over 2020 is €51.400 per jaar. Dat is iets lager dan de ruim 53 duizend euro van vorig jaar.

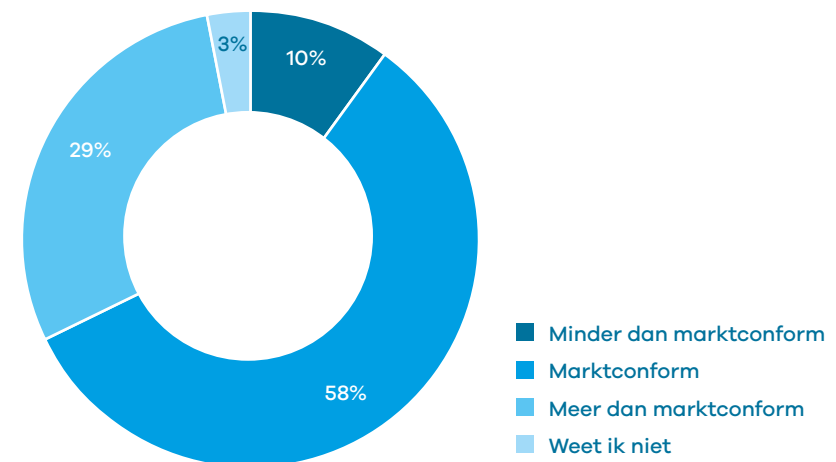
“58% van de zelfstandige HR-adviseurs vindt het gegeneerde inkomen marktconform”

3.1 Beloning zelfstandigen

Het gemiddelde uurtarief van een zelfstandige HR-professional is in 2021 met een euro gestegen en komt dit jaar uit op € 94. De middelste waarneming (mediaan) ligt met € 85 lager dan in 2020. Dat was toen € 90. Het gemiddeld aantal uur per week dat zelfstandige respondenten konden declareren is gedaald van 26 naar 24 uur.

58% van de zzp'ers die aan dit onderzoek hebben deelgenomen vindt het eigen gegeneerde inkomen marktconform. Dit percentage is nagenoeg gelijk aan vorig jaar (57%). Van de HR-professionals in loondienst geeft 63% aan een marktconform salaris te verdienen.

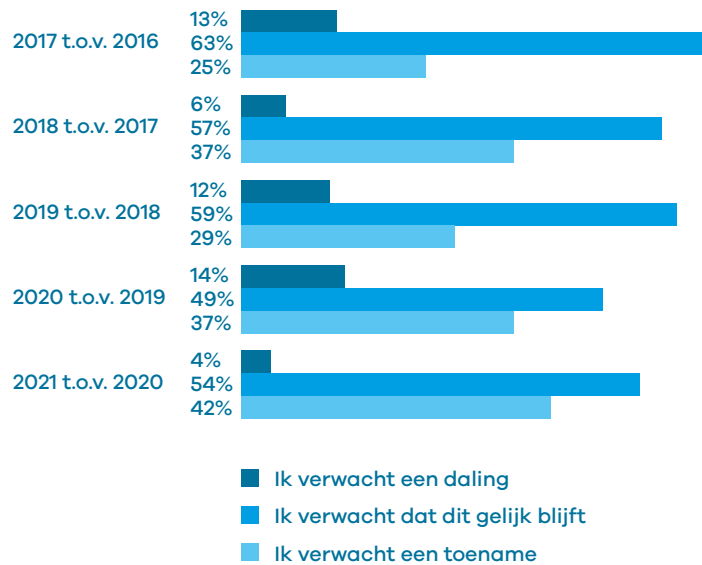
Figuur 30. Mening zelfstandigen marktconformiteit van de gerealiseerde beloning



Verwachting 2020

Van de zelfstandige HR-professionals verwacht 42% een stijging van het bruto-inkomen. Slechts 4% verwacht een daling. Dit is aanzienlijk lager dan vorig jaar (14%).

Figuur 31. Verwachting ontwikkeling bruto-inkomen onder zelfstandigen binnen het HR-domein



3.2 Zorgen en tevredenheid

Zzp'ers maken zich het meest zorgen over de ontwikkeling van de Nederlandse economie. Net zoals bij de HR-professionals in loondienst maakt de zelfstandige HR-adviseur zich minder zorgen om de gevolgen van digitalisering en robotisering.

Ook aan zzp'ers hebben we dit jaar gevraagd naar hun zorgen over de sociale en psychische gevolgen van het thuiswerken. 33% van de zelfstandige HR-professionals maakt zich daar zorgen om. Dat is lager percentage dan de respondenten in loondienst aangaven (60%).

Figuur 32. Waar maakt de zelfstandige HR-professional zich zorgen over?

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Economische omstandigheden	38%	35%	19%	18%	22%	36%	35%
Sociale en psychische gevolgen van het thuiswerken	33%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Jouw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge concurrenten	32%	23%	36%	34%	22%	30%	23%
Bijblijven met professionele kennis en competenties	22%	16%	25%	23%	31%	13%	19%
Afname van vraag naar producten en diensten die je levert	20%	12%	19%	13%	25%	16%	22%
Verandering van werkwijzen als gevolg van digitalisering en robotisering	17%	22%	21%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	15%	17%	19%	11%	13%	13%	13%

Tevredenheid

Ruimte voor ondernemerschap binnen het eigen bedrijf blijkt essentieel te zijn voor het ervaren van werkgeluk. Ook uitdagende projecten zijn, net als in de vorige editie, van invloed op de tevredenheid van zzp'ers. De werk-privé balans werd minder vaak genoemd, 38% ten opzichte van 45% vorig jaar (figuur 34).

Figuur 33. Welke aspecten zorgen voor werkgeluk van de zelfstandige HR-professional



Ontwikkeling

HR-professionals blijven zich ontwikkelen. Meer dan de helft (56%) van de ondervraagde zelfstandigen gaf aan dit jaar minstens één cursus te hebben gevolgd. Dit aantal ligt lager dan vorig jaar (71%). Van de gevolgde cursussen had dit jaar 48% direct betrekking op het eigen HR-vakgebied.

Loondienst

Waar vorig jaar 12% van de zzp'ers aangaf liever in loondienst te willen werken, is dat percentage dit jaar geslonken tot 5%. Wellicht kan daaruit de conclusie worden getrokken dat de economie weer aan een opleving bezig is. Maar we kennen het spreekwoord: een zwaluw maakt nog geen zomer.

Zelfstandige adviseurs maken zich de meeste zorgen over de ontwikkeling van de Nederlandse economie

Bijlage

Performa's HR-Trendonderzoek 2020 - 2021

Bijlage A **Karakteristieken deelnemers**

Bijlage B **Auteurs**

Bijlage C **Partners**

Bijlage A

Karakteristieken deelnemers

In dit hoofdstuk treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2021-2022. De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we terug in de respons: 73% van de respondenten is vrouw. Onder de zelfstandigen ligt deze verhouding anders: 46% van de respondenten is man en 54% is vrouw. De gemiddelde (mediaan) leeftijd van respondenten in loondienst ligt op 47 jaar, dit is iets hoger dan in de vorige edities. Voor zzp'ers ligt de gemiddelde (mediaan) leeftijd van respondenten op 52 jaar.

A.1. Profiel van de respondenten

In lijn met de vorige editie werk van de respondenten in loondienst 92% bij een organisatie met een HR-afdeling of HR-functie.

Opleidingsniveau

85% van de respondenten is hoger opgeleid: 64% heeft een HBO diploma en 20% een universitaire graad. Een klein deel, 10%, heeft maximaal een mbo-diploma.

Ervaring en functie

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en gemiddeld 7,5 jaar werkzaam in hun huidige functie. De mediaan ligt op 5 jaar.

Figuur 34. Verdeling naar functietitel

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

HR-manager / Hoofd P&O	21%
HR-adviseur	18%
Medewerker personeelszaken	9%
Medewerker salarisadministratie	7%
Hoofd (salaris)administratie	6%
HR-business partner	5%
HR-directeur	3%
Beleidsmedewerker/ adviseur	2%
Personeelsfunctionaris	2%
Overige functies	30%

Eerdere deelname

Er wordt geen gebruik gemaakt van een vast panel voor het HR-Trendonderzoek. Toch heeft 27% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

A.2. Profiel van de organisatie

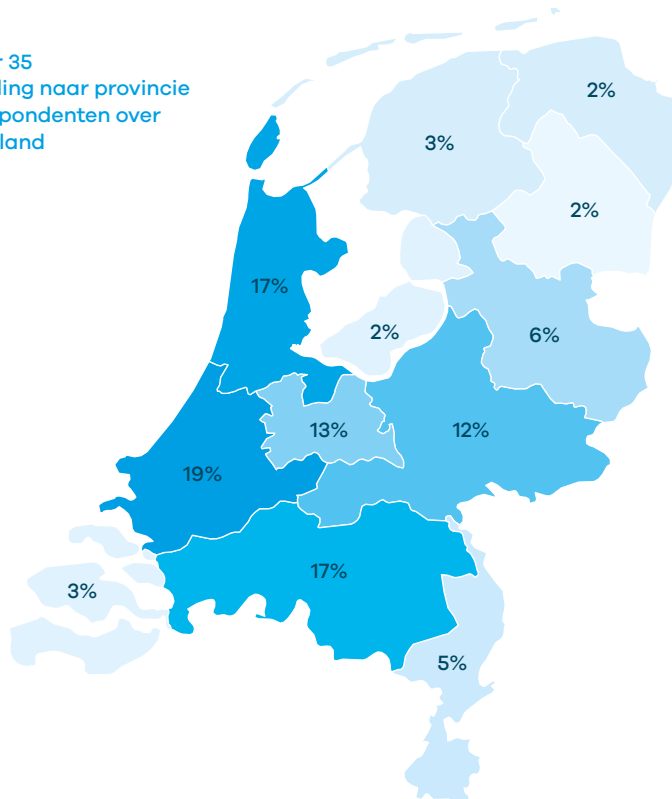
Sector

De meeste respondenten zijn werkzaam in de sector Gezondheids- en welzijnzorg (19%), gevolgd door de Overige Dienstverlening (18%), de Industrie (10%) en de Groot- en detailhandel (9%).

Spreiding

De Randstad is, overeenkomstig de verdeling van de bedrijvigheid, goed vertegenwoordigd.

Figuur 35
Verdeling naar provincie en respondenten over Nederland

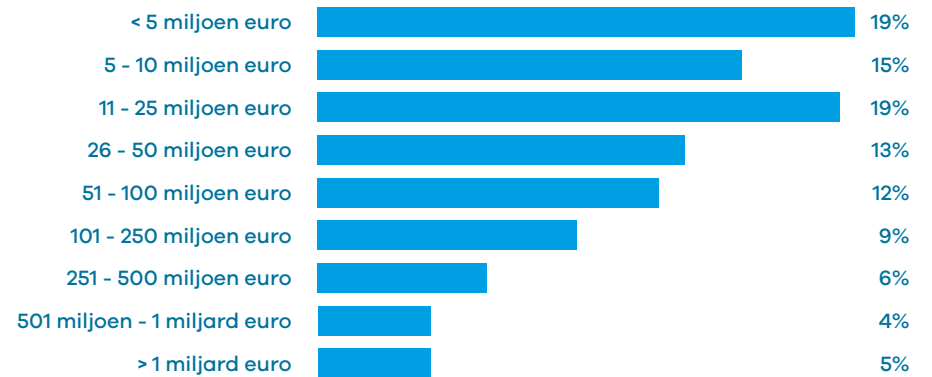


Omzet

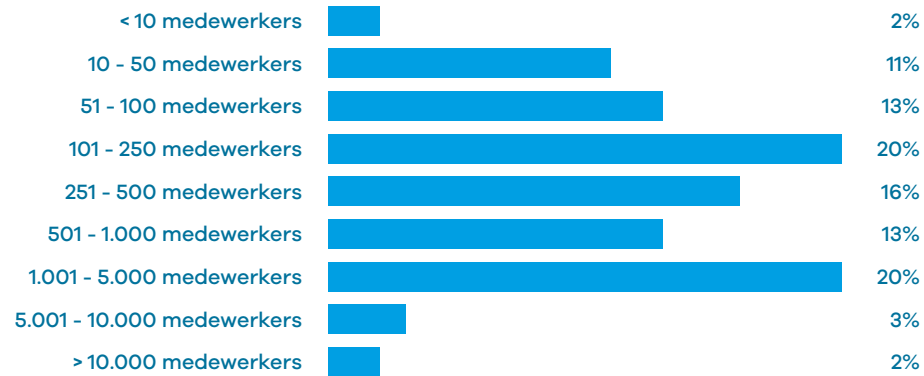
Ruim 45% van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar men voor werkt.

Wanneer we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, dan werkt het merendeels van de respondenten in een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro, namelijk 53%.

Figuur 36. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie.



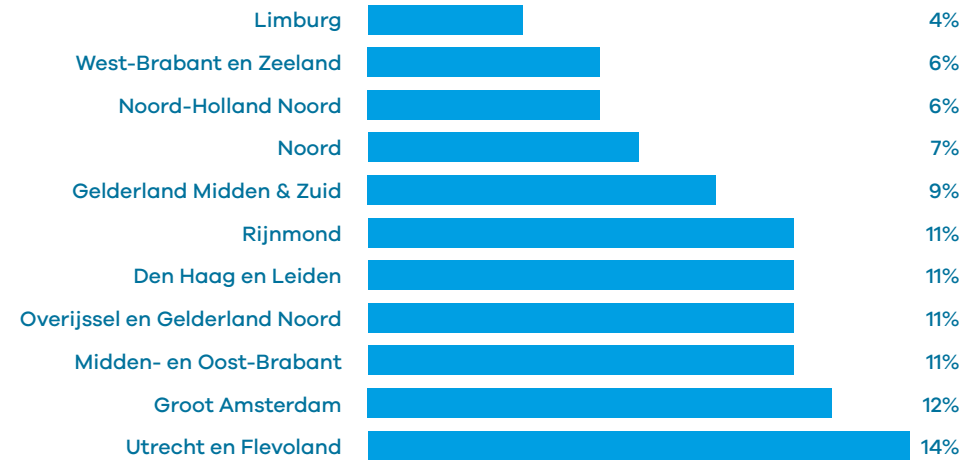
Figuur 37. Verdeling naar omvang van de organisatie



Omvang organisatie

Van de respondenten werkt 62% in een organisatie waar maximaal 500 medewerkers werken.

Figuur 38. Verdeling naar arbeidsmarktdistrict van de organisatie



Arbeidsmarktregio

De meeste correspondenten zijn afkomstig uit de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht en Groot-Amsterdam.

Bijlage B

Auteurs



Vincent Nuijten

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.



Nick Dokter

Nick Dokter (1994) studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en heeft masters in Human Resource Management en Marketing. Na zijn studie is hij in dienst gegaan bij Berenschot en volgde daar het traineeship. Hij voert de analyses van de verschillende jaarlijkse beloningsonderzoeken uit. Daarnaast is hij betrokken bij de brede beloningspropositie die Berenschot heeft, waarbij hij onder andere salarisbenchmarks uitvoert.

Bijlage C

Partners

Berenschot

Berenschot

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

AFAS software

AFAS Software

Werk kan zo veel leuker en beter. En met meer oog voor de maatschappij. In veel organisaties zijn mensen druk met de verkeerde dingen. Onnodige handelingen, dubbel werk, fouten herstellen: het kost handenvol tijd en komt de kwaliteit niet ten goede. De missie van AFAS Software is: inspireert beter ondernemen. Dat doet AFAS met software en alles wat ervoor nodig is om die software zo te gebruiken dat je er een hoger doel mee bereikt. Organisaties houden tijd over voor wat ze echt belangrijk vinden, kwaliteit en werkplezier.

Performa HR

Performa

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

Mediapartner



NVP

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatie-ontwikkeling (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.

Colofon

Uitgever en redactie

Performa Uitgeverij, Hans Delissen

Onderzoek en rapportage

Berenschot, Vincent Nuijten en Nick Dokter

Mede mogelijk gemaakt door

AFAS Software, Madeleen van de Pol

Mediapartners

- > NVP - Netwerk voor HR-Professionals
- > Ooa - Orde van organisatiekundigen
en -adviseurs
- > Compagnon

Downloaden

Dit rapport is als PDF gratis te downloaden
via de website van Performa:
www.performa-hr.nl/hr-trends

Performa Uitgeverij BV

Torenstraat 144B
2513 BW Den Haag
T (070) 310 70 11
info@performa.nl

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

NUR 807
© 2021 Performa/Berenschot

