

Beloning en waardering van HR

Performa's onderzoek HR-Trends 2023-2024



Inhoudsopgave

Bronvermelding en verantwoording	3	Bijlage A	32
De HR-professional in loondienst	6	Karakteristieken deelnemers	32
1.1 De HR-functie	6	A.1. Profiel van de respondenten	32
1.2 Arbeidsmobiliteit	9	A.2. Profiel van de organisatie	33
1.3 Zorgen en tevredenheid	10	Bijlage B	35
1.4 Employee experience	12	Auteurs	35
Beloning van HR-professionals in loondienst	17	Bijlage C	36
2.1 Beloning per functie	17	Partners	36
2.2 Waardering en marktconformiteit	20		
2.3 Loonontwikkeling 2022-2023	21		
2.4 Verwachting salarisontwikkeling 2023-2024	23		
2.5 Beloningsverhouding mannen versus vrouwen	25		
De HR-professional als zzp'er	28		
3.1 Beloning zelfstandigen	28		
3.2 Zorgen, tevredenheid en ontwikkeling	29		

Bronvermelding en verantwoording

Welkom bij de resultaten van het Belonings- en waarderingsonderzoek van de HR-professional. Het onderzoek van Performa is uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en met medewerking van AFAS Software tot stand gekomen. Het bouwt voort op het onderzoek De functie van HR dat eerder dit jaar in mei is verschenen. Na het succes van vorig jaar hebben we besloten het belonings- en waarderingdeel van het onderzoek als zelfstandig onderzoek uit te voeren en de resultaten als apart rapport te publiceren.

In totaal hebben 627 respondenten de online vragenlijst ingevuld, waarvan 428 volledig en 119 gedeeltelijk. Van alle respondenten waren er 34 zelfstandig zonder personeel. De overige respondenten zijn werkzaam in loondienst. Deelname aan het onderzoek is anoniem, de resultaten zijn niet herleidbaar naar individuele respondenten. 34% van de respondenten nam ook deel aan de vorige editie van het belonings- en waarderingsonderzoek. De dataset is gevalideerd en uitschieters zijn uitgesloten. Het onderzoek liep van juni tot en met augustus 2023.

Wanneer er sprake is van een gemiddelde, wordt het rekenkundig gemiddelde gebruikt. Bij intervalrapportages gaat het om waarnemingen tussen het 25ste en 75ste percentiel. Voor de beloningsvergelijking wordt de marktconforme referentie gebaseerd op de mediaan oftewel de middelste waarde. Hierdoor hebben extremen minder impact op de resultaten. Subgroep cijfers zijn enkel vermeld als er een steekproef met voldoende omvang was, in dit geval minimaal vijf respondenten per subgroep.

Na de historisch hoge inflatiecijfers van vorig jaar zijn we benieuwd naar de verwachte (loon)ontwikkelingen van dit jaar. Ook kijken we uit naar de resultaten van het onderdeel employee experience. Het begrip beloning evolueert over de jaren en wordt steeds breder. Vooral in de huidige krappe arbeidsmarkt is het voor organisaties steeds belangrijker om zich te onderscheiden buiten de directe primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. In het eerste hoofdstuk gaan we nader in op de resultaten rondom de beloning.

Voor meer informatie

Berenschot
Marjolein Boogmans
Consultant

T (030) 291 68 43 / (06) 52 09 86 76
www.berenschot.nl
m.boogmans@berenschot.nl

De HR-professional, een korte samenvatting

Het eerste onderdeel van dit rapport gaat in op de HR-professional in loondienst. Veel werknemers zijn tevreden in hun functie en dat is te zien aangezien meer dan een kwart van de respondenten aangeeft langer dan tien jaar in de huidige functie te werken. Bij uitvoerend administratieve HR-rollen en hoger management zien we zelfs een langere gemiddelde functieduur.

Negen op de tien respondenten voorspelt dat in de komende jaren hun functie zal veranderen. De meerderheid verwacht veranderingen als gevolg van een toenemend gebruik van data. In tegenstelling tot het onderzoek van 2022 voorspellen respondenten nu dat vooral de rollen van HR-manager, HR-adviseur en medewerker personeelszaken het meest zullen veranderen. Deze verschuivingen zijn vooral toe te schrijven aan nieuwe werkmethoden.

Vergelijkbaar met voorgaande jaren blijkt dat HR-professionals doorgaans loyaal zijn aan hun werkgevers. Hoewel het aantal openstaande vacatures toeneemt, is slechts een klein deel van de respondenten (4%) op zoek naar een nieuwe positie bij een andere werkgever. Dit percentage is verder gedaald ten opzichte van 2022 en bereikt hiermee het laagste punt sinds jaren.

Een andere constatering die consistent blijft, is de economische onzekerheid. Mede door de oorlog in Oekraïne maakt maar liefst 81% zich zorgen over de economische situatie. Andere aandachtspunten zijn het bijhouden van professionele kennis en competenties (69%) en beperkte budgetten om doelen te bereiken (69%).

Gevraagd naar factoren die de werktevredenheid bepalen, staat sfeer/collegialiteit/bedrijfscultuur met stip op één (94%). Ook erkenning voor het werk (89%) en

een goede werk-privé balans zijn belangrijke drijfveren voor de HR-professional. Dit is geen verrassing als we kijken naar de uitkomsten van vorig jaar, het benadrukt nogmaals dat de omstandigheden waarbinnen we werken steeds belangrijker worden.

Met historisch hoge inflatiecijfers in het achterhoofd hebben de respondenten hun aandacht gericht op loon en loonstijgingen. Het afgelopen jaar kenden de respondenten een gemiddelde loonstijging van 5,8%, en voor 2023/2024 wordt een loonstijging van 3,7% verwacht. Met een vast mediaansalaris van € 103.800 is de directeur HRM de bestbetaalde functie binnen het HR-domein. Bijna een derde van de respondenten ontvangt een bonus, die gemiddeld het meest significant is bij HR-managers en HR-directeuren.

Zoals in eerdere jaren hebben we de loonverschillen tussen mannen en vrouwen in dezelfde functies onderzocht. Waar vorig jaar de resultaten duiden op een toenemende loonkloof zien we nu in een aantal functies juist een afname, waarbij de vrouwelijke HR-adviseur zelfs meer verdient dan haar mannelijke collega's. Het grootste verschil in beloning tussen mannen en vrouwen is 38% in het voordeel van de mannelijke HR-business partner. Op directieniveau zien we een significante daling ten opzichte van 2022. Met een loonkloof voor directeuren HRM van 20% staat die in schril contrast met de 40% van vorig jaar.

We hebben de vragenlijst ook verspreid onder zelfstandige HR-professionals. Daaruit komt naar voren dat het gemiddelde uurtarief vergelijkbaar is met het voorgaande jaar en komt uit op € 99. Zzp'ers maken zich het meest zorgen over de impact van digitalisering en robotisering op hun werk en de ontwikkeling van de Nederlandse economie. Minder zorgen zijn er over onvoldoende budget om doelen te behalen en afname van de vraag naar geleverde producten en diensten. Het werken aan uitdagende projecten en flexibele werktijden blijken voor zzp'ers de twee meest essentiële factoren voor werktevredenheid.

1

De HR-professional in loondienst

Performa's HR-Trendonderzoek 2023 - 2024

De HR-professional is tevreden met de functie en de organisatie, zo blijkt uit dit onderzoek. Ruim 25% van de respondenten werkt al meer dan tien jaar bij dezelfde organisatie. Door een toenemend gebruik van data verwacht het overgrote deel van de respondenten dat hun functie gaat veranderen. De HR-professional is gevoelig voor sfeer, collegialiteit en bedrijfscultuur, de drie belangrijkste factoren die de werktevredenheid bepalen. Zorgen maken HR-professionals zich vooral over de economische situatie.

De HR-professional in loondienst

Dit hoofdstuk gaat uitgebreid in op HR-professionals in dienstverband.

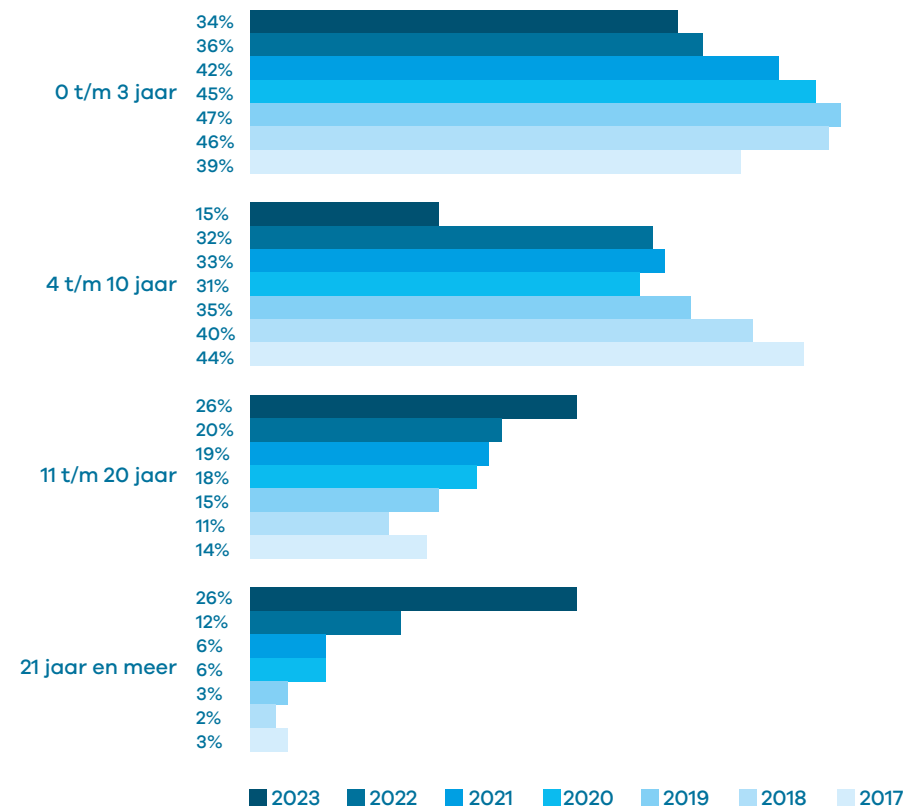
Van alle deelnemers bevindt zich 94% in loondienst, dat is 6% meer in vergelijking met vorig jaar. De meerderheid van de deelnemers is ofwel HR-manager (25%) of HR-adviseur (19%). Zeker 92% van de respondenten is werkzaam binnen organisaties met een zelfstandige HR-afdeling, een daling van 5% ten opzichte van vorige editie. In bijlage A hebben we de kenmerken opgenomen van de respondenten, zoals hun functie, ervaring, leeftijd en onderwijsachtergrond.

1.1 De HR-functie

De meeste respondenten (34%) zijn tussen de nul en drie jaar werkzaam in dezelfde functie. Het aantal respondenten dat werkt tussen de vier en tien jaar in dezelfde functie is met 7% afgenomen, van 22% naar 15%. Daarentegen is het aantal respondenten dat tussen de elf en twintig jaar in dezelfde functie werkzaam is met 6% gestegen. De grootste toename (14%) is het aantal respondenten dat 21 jaar of meer in dezelfde functie werkzaam is.

De gemiddelde functieverblijftijd varieert per functie. Over het algemeen werken HR-adviseurs en HR-business partners korter in dezelfde functie dan andere HR-functies. Deze trend komt overeen met vorige edities. Medewerker personeelszaken en medewerker salarisadministratie blijven in het algemeen langer in dezelfde functie. Het aantal respondenten dat drie jaar of minder werkt als HRM directeur, HR-business partner of medewerker personeelszaken is afgenomen.

Figuur 1. Functieverblijftijd: aantal werkzame jaren in dezelfde functie



Verandering in taken

Een groot deel van de respondenten (92%) verwacht dat zijn of haar functie de komende tijd gaat veranderen. Met een toename van 35% is dat aanzienlijk hoger dan vorig jaar (57%). De verklaring van deze toename is dat het gebruik van data steeds belangrijker wordt. Ook uitbreiding van het takenpakket en wijzigingen in de uitvoering spelen hierin een belangrijke rol. Opvallend is dat niemand verwacht dat zijn of haar functie verdwijnt als gevolg van digitalisering/robotisering. Dit is gelijk aan vorig jaar (zie figuur 2). In 2020/2021 had een klein percentage die verwachting wel, maar dat dit gevoel is blijkbaar afgenomen in de laatste twee jaren. De cellen met n.v.t zijn niet eerder uitgevraagd.

Figuur 2. De verwachte verandering in HR-functies

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Verdwijnen van mijn baan als gevolg van digitalisering/robotisering	0%	0%	2%	3%	0%	n.v.t.	n.v.t.
Andere veranderingen	4%	11%	19%	19%	19%	18%	32%
Meer adviseren aan derden	7%	9%	27%	29%	24%	24%	16%
Meer uitbesteden aan het lijnmanagement	10%	6%	27%	28%	29%	28%	24%
Aanpassingen van het takenpakket als gevolg van digitalisering/robotisering	9%	9%	32%	32%	30%	n.v.t.	n.v.t.
Toename algemene managementtaken	11%	17%	33%	33%	35%	60%	38%
Uitbreiding van het HR-takenpakket	20%	18%	49%	51%	46%	26%	38%
Verandering in de uitvoering van taken	19%	30%	67%	67%	66%	41%	54%
Meer gebruik van data	21%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

De respondenten verwachten dat de functies HR-manager (27%), HR-adviseur (22%) en medewerker personeelszaken (16%) de komende jaren het meest zullen veranderen. In vergelijking met 2022 zijn de verwachte veranderingen in de functie van HR-manager en HR-adviseur toegenomen met 9% en 11%. HR-managers en HR-adviseurs hebben aangegeven dat de verwachte veranderingen in hun functie voornamelijk te maken hebben met de uitbreiding van het HR-takenpakket en door een toenemend gebruik van data. In vergelijking met 2022 zijn de functies (salaris)administrateur (-8%) en algemeen directeur (-3%) minder genoemd (zie figuur 3).

Figuur 3. HR-functies die de komende jaren veranderen

	2023
Algemeen directeur	1%
HR-directeur	7%
HR-manager	27%
HR-business partner	12%
HR-adviseur	22%
Personeelsfunctionaris/medewerker personeelszaken	16%
Manager/adviseur Compensation & Benefits	2%
Beleidsmedewerker	3%
(Salaris) administrateur	9%
Manager financiën	1%

“De meeste HR-professionals die aan dit onderzoek hebben meegedaan krijgen van hun leidinggevende voldoende tijd en budget voor hun persoonlijke ontwikkeling.”

Persoonlijke Ontwikkeling

Figuur 4 laat zien de mate van ondersteuning die respondenten ontvangen van hun werkgever voor hun persoonlijke ontwikkeling. Een aanzienlijke meerderheid van de respondenten geeft aan (ruim) voldoende tijd (77%), budget (81%) en advies/stimulering (67%) te ervaren. Deze resultaten zijn vergelijkbaar met de voorgaande editie.

Figuur 4. Oordeel over ondersteuning werkgever over persoonlijke ontwikkeling

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Ruim voldoende	Niet van toepassing
Tijd	6%	15%	39%	38%	2%
Budget	5%	11%	38%	43%	2%
Advies/stimulering	10%	21%	35%	32%	2%

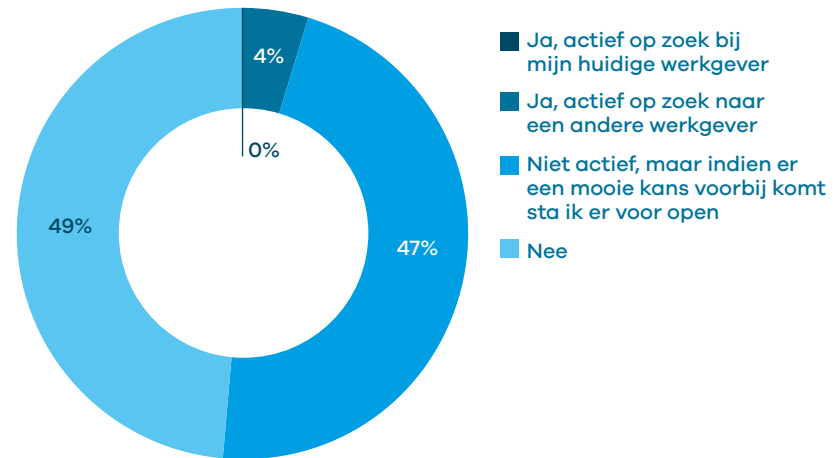
1.2 Arbeidsmobiliteit

De afgelopen jaren heeft de krapte op de arbeidsmarkt aanzienlijk terrein gewonnen en deze trend is nog steeds voelbaar. Een combinatie van een vergrijzende beroepsbevolking, demografische factoren zoals een dalend geboortecijfer en een afname van het aantal werklozen resulteert in een arbeidsmarkt die uiterst krap is. Deze ontwikkeling heeft het wisselen van baan aantrekkelijker en haalbaarder gemaakt. De dynamiek op de arbeidsmarkt versterkt deze trend, waardoor werknemers meer mogelijkheden hebben om nieuwe professionele kansen na te streven.

Dat geldt in mindere mate voor HR-professionals. In figuur 5 zien we dat slechts 4% van de respondenten op zoek is naar ander werk (zie figuur 5), het laagste percentage sinds jaren. In 2022 was dit nog 12%. Waar het op de arbeidsmarkt steeds meer voorkomt dat werknemers switchen van functie, blijkt die beweging aan HR-professionals voorbij te gaan.

Figuur 6 laat zien hoe de respondenten hun positie op de arbeidsmarkt beoordelen, waarbij ze aangeven of deze naar hun eigen inschatting is verbeterd of verslechterd. Van de respondenten geeft 44% aan dat hun arbeidsmarktpositie het afgelopen jaar is verbeterd. Dat is 3% minder dan vorig jaar. De helft van de respondenten geeft aan dat hun positie gelijk is gebleven, een stijging van 3% ten opzichte van 2022. Slechts 6% van de respondenten geeft aan dat hun arbeidsmarktpositie is verslechterd, hetzelfde percentage als het jaar ervoor.

Figuur 5. Percentage HR-professionals dat op zoek is naar ander werk



Figuur 6. De positie op de arbeidsmarkt van de respondenten

	2023	2022	2021
Verslechterd	6%	6%	9%
Gelijk gebleven	50%	47%	64%
Verbeterd	44%	47%	27%

1.3 Zorgen en tevredenheid

Net zoals vorige jaren hebben wij gevraagd waar HR-professionals zich zorgen over maken. Zo kunnen we de effecten over de jaren vergelijken. Sinds 2021 zien we dat HR-professionals zich meer zorgen maken over de economische omstandigheden (81%). De oorlog in Oekraïne, de financiële nasleep van de coronacrisis en de daaruit voortvloeiende prijsstijgingen zijn daarvan de oorzaken (zie figuur 7). De cellen met n.v.t. zijn niet eerder uitgevraagd.

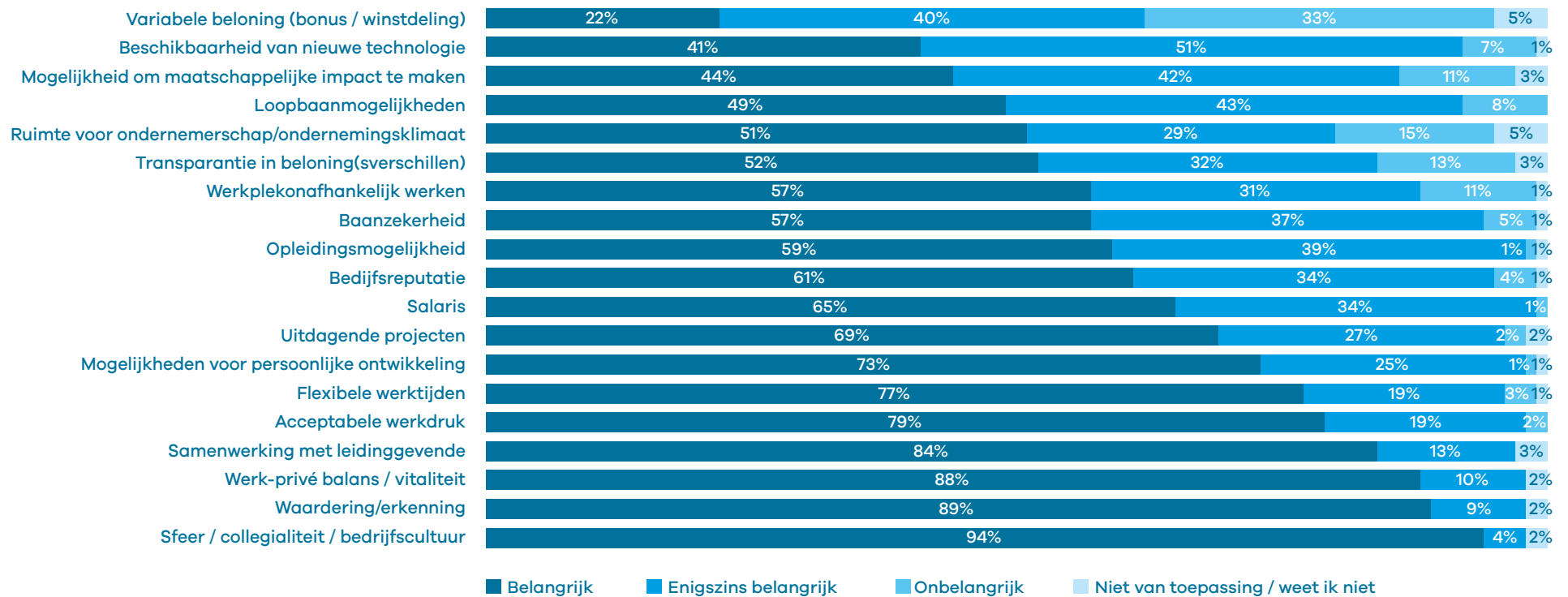
Ook het op peil houden van professionele kennis en competenties en het hebben van voldoende budget om doelen te halen (beide 69%) baart de HR-professionals zorgen. Deze onderwerpen stonden vorige jaren ook al hoog op de lijst. HR-professionals maken zich minder zorgen over het outsourcen van hun werkzaamheden naar een andere partij (26%). Waar men zich in toenemende mate zorgen over maakt zijn aanpassingen van werkwijzen (10% meer ten opzichte van vorig jaar) en het verdwijnen van werkzaamheden door digitalisering/robotisering (9% meer ten opzichte van vorig jaar). De opkomst van Generative AI, zoals ChatGPT, is hiervan de oorzaak.

Figuur 7. Zorgen van de HR-professionals in loondienst

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Economische omstandigheden	81%	75%	51%	57%	41%	29%	42%	57%	63%
Bijblijven met professionele kennis en competenties	69%	64%	46%	45%	43%	43%	44%	40%	35%
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	69%	65%	45%	50%	49%	48%	57%	45%	52%
Kwetsbaarheid privacy en dataveiligheid in de organisatie	67%	62%	47%	46%	48%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Aanpassing van werkwijzen als gevolg van digitalisering/robotisering	61%	51%	23%	23%	22%	13%	16%	23%	20%
Bezuinigingen op arbeidsvoorwaarden	55%	54%	27%	28%	27%	21%	31%	30%	40%
Afname van vraag naar producten en diensten die jouw bedrijf levert	46%	36%	26%	27%	27%	31%	35%	41%	46%
Bevriezing salaris	46%	47%	22%	20%	19%	15%	22%	20%	32%
Reorganisatie c.q. ontslag	38%	37%	22%	24%	20%	25%	30%	33%	39%
Jouw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge collega's	36%	35%	16%	16%	14%	18%	22%	17%	18%
Verdwijnen van mijn baan als gevolg van digitalisering/robotisering	34%	25%	7%	7%	6%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Outsourcing van jouw werkzaamheden naar externe partij	26%	26%	9%	14%	11%	13%	14%	17%	18%
Sociale en psychische gevolgen van het thuiswerken	n.v.t.	60%		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Elk jaar zijn we ook benieuwd welke factoren bijdragen aan de werktevredenheid. Figuur 8 geeft de resultaten weer. Maar liefst 94% geeft aan dat de meest bepalende factor voor werktevredenheid sfeer/collegialiteit/bedrijfs-cultuur is, gevolgd door werk-privé balans/vitaliteit en waardering/erkenning (beide 89%). Variabele beloning (bonus/winstdeling) blijkt met 22% de minst belangrijke factor te zijn voor werktevredenheid.

Figuur 8. Wat is bepalend voor jouw tevredenheid in jouw werk?



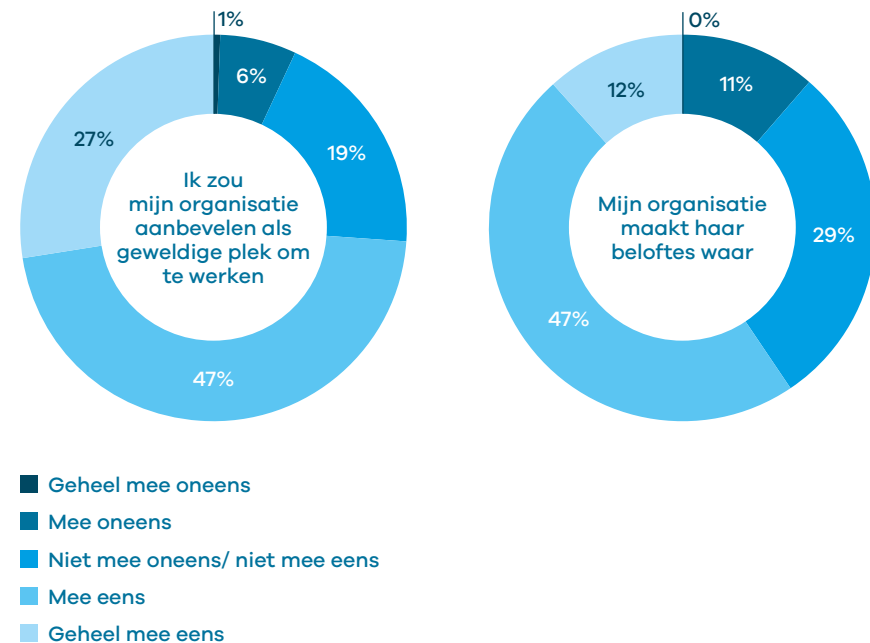
1.4 Employee experience

Employee experience is de beleving van werknemers gedurende hun gehele loopbaan binnen een organisatie. Het omvat alle interacties van medewerkers, beginnend bij het eerste contact met de organisatie tot aan het vertrek. Tevreden werknemers spreken vaak positief over hun werkplek en delen hun ervaringen met anderen, wat kan leiden tot een grotere aantrekkingskracht op toptalent. HR-professionals ontwerpen, implementeren en beheren initiatieven die de employee experience bevorderen.

In figuur 9 zijn de resultaten samengebracht in hoeverre HR-professionals zelf hun organisatie aanbevelen als geweldige plek om te werken en of hun organisatie haar beloftes waarmaakt. 72% van de respondenten is het er (geheel) mee eens dat hun organisatie is aan te bevelen als een geweldige plek om te werken en 59% is het er (geheel) mee eens dat hun organisatie haar beloftes waarmaakt. Dit komt overeen met het onderzoek van vorig jaar, waar exact dezelfde percentages naar voren kwamen. Dit laat zien dat HR-professionals over het algemeen tevreden zijn over hun huidige werkgever.

“Bijna driekwart van de respondenten vindt hun organisatie een geweldige plek om te werken. En een ruime meerderheid is van mening dat de organisatie waar ze voor werken haar beloftes waarmaakt.”

Figuur 9. Hoe beoordelen HR-professionals de eigen organisatie?

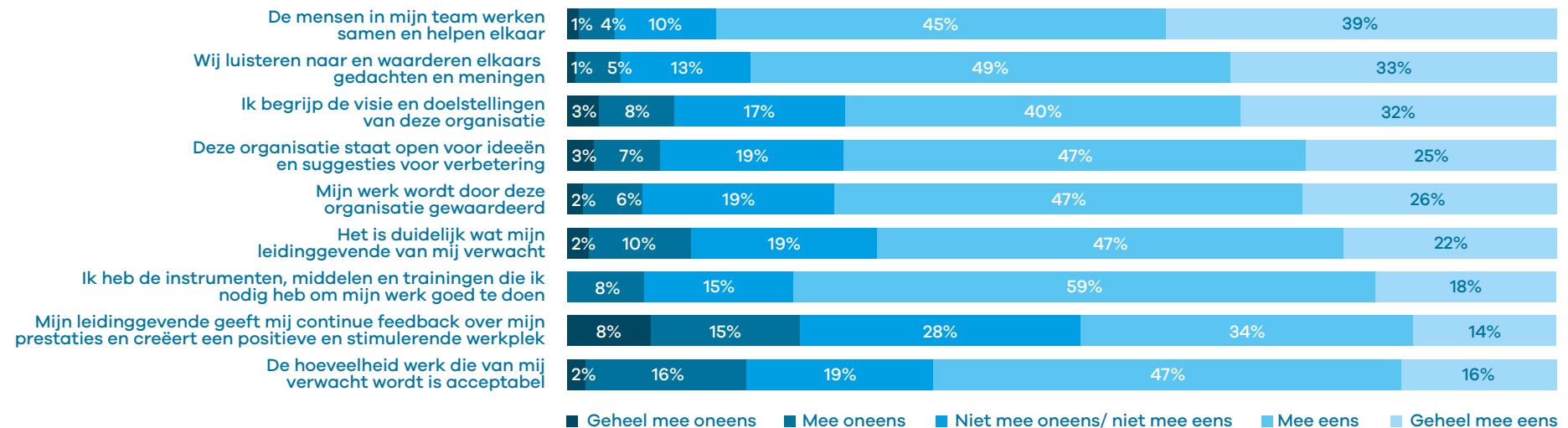


Verder hebben we gevraagd hoe HR-professionals hun werkomgeving ervaren. De resultaten hiervan zien we in figuur 10.

84% van de HR-professionals zijn het er (geheel) mee eens dat de mensen in hun team samenwerken en elkaar helpen. Verder geven ze aan dat mensen naar elkaar luisteren en elkaars ideeën waarderen (82% is het hier mee eens). Bijna de helft van de HR-professionals vindt dat hun leidinggevende hen continue feedback geeft.

“Meer dan de helft van de HR-professionals krijgt continue feedback van hun leidinggevende.”

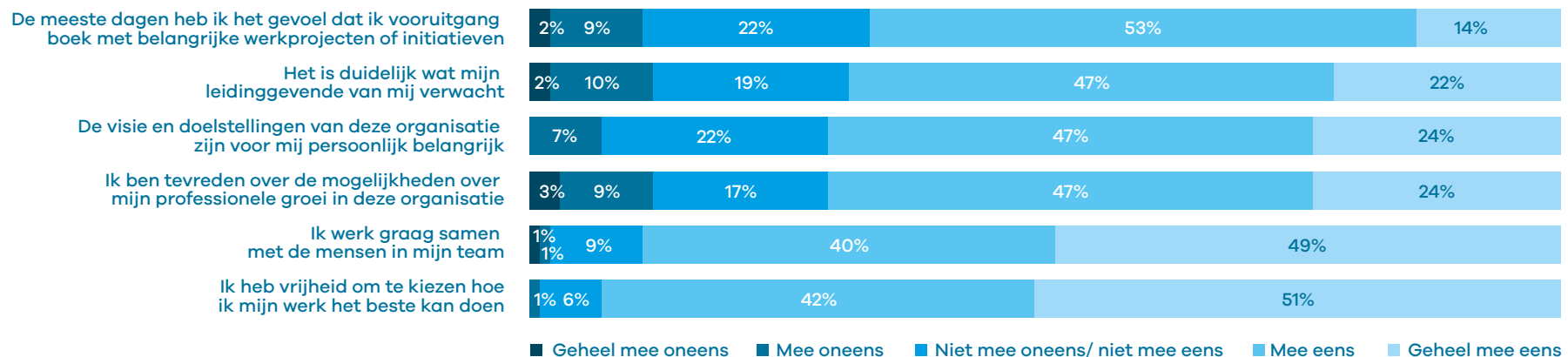
Figuur 10. Hoe ervaren HR-professionals hun werkomgeving?



Verder hebben we gevraagd wat HR-professionals belangrijk vinden in hun werk (figuur 11). Het grootste deel, 93%, geeft aan het (geheel) eens te zijn met de stelling 'ik heb vrijheid om te kiezen hoe ik mijn werk het beste kan doen'. Dit punt is zeker belangrijk aangezien werknemers dit ook aangeven als één van de belangrijkste punten waar hun werkgever mee aan de slag moet, meer vertrouwen hebben in de medewerkers (zie einde hoofdstuk 1.4).

Na vrijheid vinden HR-professionals het belangrijk om samen te werken met mensen in hun team (89%). Wat mensen het minst belangrijk vinden, maar gezien het percentage van 57% nog steeds belangrijk, is het gevoel dat ze de meeste dagen vooruitgang boeken met belangrijke werkprojecten of initiatieven. Deze resultaten zien we ook zo terug in het onderzoek van vorig jaar.

Figuur 11. Wat vinden HR-professionals belangrijk ik het werk?



Tot slot hebben we gevraagd waar werkgevers vooral mee moeten starten om employee experience te verbeteren. We hebben hiervan een top drie gemaakt van de meest voorkomende reacties:

Aandacht voor de medewerker

De medewerker centraal stellen, ruimte geven voor input, ontwikkelmogelijkheden bieden en het waarderen van de medewerker.

Innoveren

Vooruitgang boeken, processen aanpakken, meegaan met ontwikkelingen in de markt.

Vrijheid, autonomie en flexibiliteit

Vertrouwen hebben in de medewerker, de mogelijkheid geven om werk zelf in te richten en de ruimte geven om werktijden en/of plek zelf in te vullen.

“Top drie om employee experience te verbeteren: zet medewerker centraal, ga mee met de ontwikkelingen in de markt en laat zien dat je vertrouwen hebt in je medewerkers.”

2

Beloning van HR-professionals in loondienst

Performa's HR-Trendonderzoek 2023 - 2024

De gemiddelde salarisstijging was in het afgelopen jaar 5,8%. Voor 2023/2024 wordt een salarisstijging van 3,7% verwacht. We zien dat de loonkloof tussen mannen en vrouwen voor een aantal functies kleiner is geworden. De bestbetaalde functie is die van HR-directeur met een mediaansalaris van bijna 400.000 euro.

Beloning van HR-professionals in loondienst

In 2022 zagen we inflatiecijfers boven de 10% uitschieten, één van de gevolgen van de oorlog in Oekraïne. De prijzen stegen het afgelopen jaar, maar wat deden de salarissen? In dit hoofdstuk zetten we de beloning van HR-professionals uiteen door te kijken naar verschillende functies, leeftijden en sectoren. Ook gaan we in op de marktconformiteit, de loonontwikkeling en de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen.

De afgesloten cao's van het afgelopen jaar waren vooral in het voordeel van de beloning van de werknemer. Omdat de ontwikkelingen doorgaan, is het belangrijk te vermelden dat het onderzoek liep van juni tot augustus 2023 en dat het rapport is geschreven in september. Ten opzichte van 2022 zijn de lonen bij de respondenten gemiddeld 5,8% gestegen.

2.1 Beloning per functie

In deze paragraaf presenteren we een overzicht van de vaste beloning per functie, zonder variabele inkomsten zoals bonussen of winstdelingen. Om extreme waarden uit te sluiten is onze waarneming gebaseerd op de mediaan, de middelste waarneming. Hierdoor is de marktconforme beloning realistischer, zowel naar boven als naar beneden.

Daarnaast tonen we de bandbreedte, het bereik binnen de meeste observaties, tussen het 25ste en 75ste percentiel. Dit werpt licht op de variatie in beloningen voor specifieke functies. We rapporteren functieresultaten enkel in de tabellen hieronder als er minimaal zes waarnemingen zijn (zie figuur 12).

Figuur 12. Beloning per functie

	P25	P50	P75	Leeftijd
Directeur HRM	€ 84.400	€ 103.800	€ 134.200	50
Manager/adviseur Compensation & Benefits	€ 77.800	€ 90.500	€ 111.600	44
Beleidsmedewerker/adviseur	€ 73.000	€ 79.700	€ 92.300	56
HR-manager/Hoofd P&O	€ 64.800	€ 76.700	€ 90.700	46
HR-business partner	€ 62.700	€ 75.900	€ 92.200	44
HR-adviseur	€ 53.400	€ 65.700	€ 76.300	44
Financiële medewerker	€ 47.000	€ 61.400	€ 80.600	41
Medewerker salarisadministratie	€ 50.800	€ 59.100	€ 63.400	47
HR-consultant	€ 42.200	€ 53.100	€ 82.100	35
Medewerker personeelszaken	€ 42.800	€ 51.700	€ 66.700	41

De salaristabel (figuur 12) vertoont een aanzienlijke variatie. De laagste beloning van € 3.990 per maand exclusief dertiende maand, is van de medewerker personeelszaken. De hoogste beloning is die van de directeur HRM, die op mediaanniveau meer dan € 100.000. Deze uiteenlopende beloningsstructuur weerspiegelt op passende wijze de hiërarchische aard van de HR-organisatie.

In figuur 13 staan de salarissen (excl. bonus/winstdelingen) van de HR-manager/Hoofd P&O en de HR-adviseur per leeftijd op mediaanniveau. We hebben deze twee functies uitgelicht omdat het de meest voorkomende functies zijn.

Figuur 13. Beloning werknemer in 2023 per functie, verdeeld naar leeftijd

Leeftijd	HR-manager/Hoofd P&O P50	HR-adviseur P50
Alle leeftijdsgroepen	€ 76.700	€ 65.700
≤30	€ 61.200	€ 55.300
31-35	€ 64.800	€ 64.800
36-40	€ 74.800	€ 60.500
41-45	€ 75.000	€ 75.100
46-50	€ 76.800	€ 67.700
51-55	€ 90.000	€ 55.400
56-60	€ 85.300	€ 70.700
>60	€ 82.900	€ 88.900

De HR-manager/Hoofd P&O heeft een mediaansalaris van € 76.700. Het laagste salaris is voor de jongste groep HR-manager/Hoofd P&O, met een leeftijd van 30 jaar of jonger, met een mediaansalaris van € 61.200. Tot en met de leeftijdsgroep 46-50 zien we geen opvallende bewegingen in salaris, aangezien een hogere leeftijd meer ervaring betekent dat zich vaak vertaalt in een hoger salaris. Bij de leeftijdsgroepen 51-55 en hoger zien we grote verschillen. Een mogelijke verklaring is dat HR-managers/Hoofden P&O werken in grotere organisaties dan hun jongere collega's.

De leeftijdsgroep 56-60 werkt weer in kleinere organisaties en de groep 60+ werkt in het algemeen in nog kleinere organisaties. Dit zou het verschil in salaris mogelijk kunnen verklaren.

Voor de HR-adviseur zien we een mediaansalaris van € 65.700. Net als de HR-manager/Hoofd P&O zien we een algemene stijging in de salarissen naarmate de respondenten ouder worden. Opvallend is dat we bij de leeftijdsgroep 36-40 een lichte daling zien, gevolgd door een forse stijging in de leeftijdscategorie 41-45. De data laten zien dat de respondenten tussen de 36 en 40 jaar in kleinere organisaties werken en de leeftijdsgroep 41-45 juist in vrij grote organisaties. Dit kan mogelijk de opmerkelijke veranderingen verklaren.

Naast leeftijd hebben we ook gekeken naar de impact van de specifieke sector op de beloning (zie figuur 14). Uit de gegevens blijkt dat de HR-professional in de gezondheidszorg gemiddeld het meeste verdient. Dit kwam ook al naar voren in eerdere onderzoeken.

Binnen het openbaar bestuur worden eveneens aantrekkelijke salarissen gerealiseerd door HR-adviseurs. In tegenstelling tot de gezondheidszorg en het openbaar bestuur tonen specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering, evenals verhuur en overige zakelijke dienstverlening minder aantrekkelijke vaste salarissen voor HR-adviseurs. Horeca en (traditioneel) vervoer en opslag zijn de minst belonende sectoren voor HR-managers. De data onthullen intrigerende dynamieken tussen beloningsniveaus en sectoren die inzichten bieden voor zowel HR-professionals als organisaties die een effectief beloningsbeleid willen uitstippelen, gebaseerd op industrie-karakteristieken en trends.

Figuur 14. Beloning werknemer in 2023 per functie verdeeld naar sector

	HR-manager/Hoofd P&O		HR-adviseur	
	P50 salaris	Leeftijd	P50 salaris	Leeftijd
Alle sectoren	€ 76.700	46	€ 66.500	44
Bouwnijverheid	€ 72.700	46		
Cultuur, sport en recreatie	€ 73.700	45		
Gezondheidszorg	€ 110.400	48	€ 75.200	47
Groot- en detailhandel	€ 66.700	47		
Horeca	€ 64.800	35		
Industrie	€ 76.700	45	€ 70.700	37
Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting			€ 76.300	49
Onderwijs			€ 68.200	49
Openbaar bestuur en overheidsdiensten			€ 80.700	46
Overige dienstverlening	€ 83.800	47	€ 60.500	51
Specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering	€ 89.000	48	€ 53.200	49
Verhuur en overige zakelijke dienstverlening	€ 79.100	51	€ 55.700	45
Verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting			€ 69.500	39
Vervoer en opslag	€ 64.900	48		

2.2 Waardering en marktconformiteit

In de vorige paragraaf hebben we de objectieve beloningsresultaten van het onderzoek gepresenteerd. De perceptie en werkelijkheid over de marktconformiteit van beloningen is niet in balans. Uit andere onderzoeken van Berenschot is gebleken dat mensen over het algemeen eerder hun eigen prestaties overschatten dan onderschatten. Dit geldt zeker ook voor de manier waarop ze hun eigen werkresultaten zien in vergelijking met de resultaten van anderen die vergelijkbaar werk verrichten. Dat geldt ook voor de beloning.

Ook dit jaar blijkt opnieuw dat een groter aantal respondenten van mening is dat ze minder dan marktconform verdienen, respectievelijk 27% en 17% (zie figuur 15). Niettemin valt op te merken dat de HR-professional in het algemeen behoorlijk tevreden is met zijn of haar beloning. Bijna drie kwart van de respondenten vindt dat hun huidige salaris op zijn minst marktconform is. Dat is 2% hoger dan in 2022. Dit was toen 71%.

Figuur 15. Ervaren marktconformiteit van het salaris

	2023	2022	2021	2019	2018
(Veel) minder dan marktconform	27%	29%	19%	30%	28%
Marktconform	56%	57%	63%	58%	54%
(Veel) meer dan marktconform	17%	14%	18%	12%	18%

In Nederland vindt de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden op verschillende manieren plaats, bijvoorbeeld via collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's). Bij een cao onderhandelen vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers over de arbeidsvoorwaarden die van toepassing zijn op een specifieke sector. Deze cao's kunnen zowel op regionaal als landelijk niveau worden afgesloten en omvatten zaken zoals salarissen, werktijden en vakantiedagen. Ze hebben invloed op een groot aantal werknemers binnen de betreffende sector en zorgen voor een zekere mate van uniformiteit in de arbeidsvoorwaarden. Zo kunnen arbeidsvoorwaarden centraal worden afgesloten via een cao. Arbeidsvoorwaarden kunnen ook worden afgesproken op individuele basis tussen werkgever en werknemer.

In vergelijking met 2022 is dit jaar het percentage respondenten waarvan de beloning via een cao is vastgesteld toegenomen van 29% naar 35%. Tegelijkertijd is het percentage respondenten met individuele beloningsafspraken gedaald van 41% in 2022 naar 36% in 2023 (zie figuur 16).

Figuur 16. Basis voor vaststelling beloning

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Vastgesteld op basis van een individuele afspraak	36%	41%	55%	35%	38%	37%
Vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs)cao	35%	29%	15%	39%	35%	33%
Overeenkomst een bedrijfs-specifieke salarisindeling	28%	28%	28%	24%	24%	29%
Een cao-bedrag verhoogd met een arbeids-markttoeslag	1%	2%	2%	2%	3%	1%

2.3 Loonontwikkeling 2022-2023

Vanwege de enorm hoge inflatie – volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de hoogste inflatie sinds de Tweede Wereldoorlog – en de stijgende energie- en grondstoffenprijzen door de oorlog in Oekraïne nam de koopkracht van veel medewerkers fors af. Om die reden hebben veel werkgevers een inflatiecorrectie toegepast waardoor de lonen van de meeste werknemers in 2023 fors zijn gestegen ten opzichte van 2022. De cao-lonen zijn in het eerste kwartaal met 5% gestegen. De meest opvallende verhoging is die van het minimumloon met 10,15% vanaf 1 januari 2023. Volgens het CBS zijn dit de hoogste cao-loonstijgingen in veertig jaar.

In figuur 17 zien we dat het loon van de meeste respondenten (83%) is gestegen met gemiddeld 7,3%. Dat is fors hoger dan de 3,3% in 2022. Onder de HR-professionals zijn de lonen gestegen met gemiddeld 5,8%, bijna een verdubbeling ten opzichte van 2022.

Figuur 17. Loonontwikkeling 2022-2023

	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Gedaald	3%	-8,20%
Gelijk gebleven	14%	0%
Gestegen	83%	7,30%
Gemiddelde stijging 2023		5,80%

Dit jaar is 52% van de respondenten gecompenseerd voor de forse prijsstijgingen van dit jaar. De meeste respondenten (28%) zeggen gecompenseerd te zijn door een eenmalige uitkering en 24% door een structurele salarisverhoging.

Salarisstijging per functie

Om zuiverheid en duidelijkheid te krijgen over hoeveel de lonen omhoog zijn gegaan dit jaar, hebben we voor deze vergelijking alleen respondenten geselecteerd die daadwerkelijk een loonsverhoging hebben gekregen. De loonstijging is dit jaar fors hoger dan voorgaande jaren omdat veel medewerkers een inflatiecorrectie hebben ontvangen. In figuur 18 zien we een salarisstijging voor alle functies van minimaal 6%. Dat is aanzienlijk minder dan in 2022 toen de salarisstijging minder dan 6% was. Vooral de medewerker personeelszaken (8,9%), de HR-adviseur (8%) en de HR-manager (7,8%) hebben een grote salarisstijging gekregen.

Figuur 18. Loonontwikkeling per functie

Functie	Salarisstijging 2022-2023
Medewerker personeelszaken	8,90%
HR Adviseur	8,00%
HR Manager	7,80%
Compensation & Benefits Manager	7,70%
Beleidsmedewerker	7,60%
HR Business Partner	7,10%
Manager Salarisadministratie	7,00%
HR Directeur	6,60%
Directeur	6,50%

Salarisstijging per sector

Om een solide uitspraak te kunnen doen over de salarisstijging tussen de verschillende sectoren (zie figuur 19), hebben we alle respondenten binnen de sectoren geclusterd. We zien een hoge salarisstijging in elk sector. De grootste salarisstijging vond plaats in de sectoren horeca (10%), vervoer en opslag (9,8%), overige dienstverlening (8,3%) en cultuur, sport en recreatie (7,9%). Volgens het CBS zijn de horecasector en de sector vervoer en opslag de twee grootste stijgers van het afgelopen kwartaal. Deze twee sectoren zijn in loonontwikkeling flink achtergebleven tijdens Covid. Nu de markt weer aantrekt, wordt hier duidelijk een inhaalslag gemaakt.

Werknemers die minder fortuinlijk zijn werken in de sector informatie en communicatie (4,6%) en gezondheidszorg (5,7%). Dit is niet geheel verrassend omdat HR-professionals in deze sectoren het meest verdienen.

“De sectoren horeca en vervoer en opslag hebben met zo’n 10% de grootste salarisstijging doorgemaakt. Niet vreemd omdat deze sectoren tijdens Covid flink zijn achtergebleven in loonontwikkeling.”

Figuur 19. Loonontwikkeling 2023 per sector

Sector	Salarisstijging 2022-2023
Horeca	10,00%
Vervoer en opslag	9,80%
Overige dienstverlening	8,30%
Cultuur, sport en recreatie	7,90%
Specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering	7,80%
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	7,50%
Industrie	7,40%
Groot- en detailhandel	7,40%
Financiële instellingen	7,10%
Verhuur en overige zakelijke dienstverlening	6,90%
Verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting	6,90%
Onderwijs	6,70%
Bouwnijverheid	6,20%
Gezondheidszorg	5,70%
Informatie en communicatie	4,60%

2.4 Verwachting salarisontwikkeling 2023-2024

Met de langzaam afnemende inflatie in het achterhoofd vroegen we de respondenten wat ze denken van de salarisontwikkeling voor 2024. Bijna driekwart van de respondenten verwacht een gemiddelde loonstijging van 4,1% (zie figuur 20). Iets meer dan 25% verwacht dat het salaris gelijk blijft. Dat was in 2022 nog 34%.

Figuur 20. Verwachte loonontwikkeling 2023-2024

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Een teruggang in salaris van (aantal %)	0%	-5,00%
Een gelijkblijvend salaris	27%	0%
Een salarisverhoging van (aantal %) gemiddelde stijging	73%	5,40%
		3,70%

Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

Uit de vorige onderzoeken is gebleken dat werkgevers minder vaak bonussen uitkeren. Die trend zet zich dit jaar door. Vorig jaar konden 35,6% van de respondenten aanspraak maken op een bonus, dit jaar nog 33,6%. Het merendeel van de respondenten (58%) maakt dat aanspraak maakt op een bonus, gaf aan dat de bonus afhankelijk is van zowel een individuele als van een collectieve prestatie. Daarnaast gaf 14% aan dat hun bonus afhankelijk is van een individuele en 27% van een collectieve prestatie. In figuur 20 vind je de gemiddelde bonus per functie.

Figuur 21. Marktconforme bonussen, uitgesplitst naar functie

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
HR-directeur	11.400	19.700	20.950	9.800	22.000	20.000
HR-manager	6.700	8.200	6.350	4.000	4.100	5.000
HR-businesspartner	4.700	3.600	5.700	1.600	2.400	6.000
HR-adviseur	2.500	4.600	2.400	1.500	1.800	1.500
Medewerker personeelszaken	3.200	1.700	2.950	1.200	1.000	950

Vakantiedagen

HR-professionals in loondienst hebben op basis van een fulltime aanstelling een dag meer vakantie (mediaan, P50) dan in 2022. Toen was de mediaan 25 vakantiedagen. Een kwart van de respondenten heeft recht op 30 vakantiedagen of meer per jaar (zie figuur 22).

Figuur 22. Aantal vakantiedagen in 2023

	P25	P50	P75
Vakantiedagen	25	26	30

Mobiliteitsregelingen

Nieuw in dit rapport zijn de mobiliteitsregelingen die we voor het eerst hebben uitgevraagd. In figuur 23 vind je een overzicht van de huidige mobiliteitsregelingen. 38% van de respondenten ontvangt een tegemoetkoming in de reiskosten. Opvallend is dat 17% helemaal geen mobiliteitsregeling heeft. De leasefiets is met 3% de minst populaire regeling.

Figuur 23. Huidige mobiliteitsregeling

Mobiliteitsregeling	Percentage
Tegemoetkoming reiskosten	38%
Geen	17%
Lease-auto	15%
Fietsplan	10%
OV/NS-kaart	8%
Mobiliteitsbudget	3%
Leasefiets	3%

“Volgens de respondenten hebben hybride werken en de hoogte van de reiskostenvergoeding de meeste invloed op het mobiliteitsbeleid.”

Tot slot hebben we uitgevraagd wat voor wijzigingen HR-professionals de komende jaren verwachten met betrekking tot het mobiliteitsbeleid. In figuur 24 zien we dat hybride werken met 28% de meeste invloed heeft op het mobiliteitsbeleid, op de voet gevolgd door een hogere reiskostenvergoeding (24%). Bijna een kwart verwacht geen wijziging. Onderaan de lijst staat carpoolen/clusteren met 1%.

Figuur 24. Verwachte wijzigingen mobiliteitsbeleid

Mobiliteitsregeling	Percentage
Hybride werken	28%
Hogere vergoeding	24%
Geen	23%
Versnelde invoering elektrische leaseauto's / poolauto's	16%
Beleid rondom fietsplan wijzigen	14%
Stimulering OV	11%
Elektrische leasefiets	11%
Meer keuzevrijheid	7%
Reizen met auto ontmoedigen	6%
Meer mogelijkheden verschillende vormen van transport te combineren	5%
Introduceren van een mobiliteitsbudget	4%
Carpoolen / clusteren	1%

2.5 Beloningsverhouding mannen versus vrouwen

Een vast onderdeel van het onderzoek is het in kaart brengen van de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in het HR-domein. De interpretatie van beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen kan niet zonder nuance plaatsvinden. Tal van variabelen die niet enkel en alleen afhankelijk zijn van gender kunnen deze verschillen verklaren. De functies zijn gegroepeerd op basis van de functietitels, maar verschillen in taakzwaarte kunnen binnen deze clusters voorkomen.

Andere relevante factoren voor het beloningsverschil zijn leeftijd, werkervaring en sector. Bij de vergelijking per functie is de gemiddelde leeftijd als referentie genomen. Het aangegeven salaris is op basis van een voltijds dienstverband van 40 uur per week en vormt daarmee een gelijkwaardig uitgangspunt (zie figuur 25).

Figuur 25. Totale beloning van zes HR-functies in 2023, verdeeld naar geslacht, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring

Functie	Man			Vrouw		
	P50 totaal jaarsalaris	Gemiddelde leeftijd	Gemiddeld jaren in huidige functie	P50 totaal jaarsalaris	Gemiddelde leeftijd	Gemiddeld jaren in huidige functie
HR Directeur	€ 120.800	46	4	€ 100.200	51	7
HR Manager	€ 88.200	48	8	€ 73.700	45	7
HR Business Partner	€ 94.900	59	9	€ 68.600	41	5
HR Adviseur	€ 65.200	47	11	€ 68.200	43	7
(Salaris-) Administrateur	€ 63.000	46	19	€ 49.100	49	16
Medewerker personeelszaken	€ 52.400	44	12	€ 49.000	42	8

Bij alle onderzochte functies zien we een duidelijke loonkloof, met uitzondering van de HR-adviseur en de medewerker personeelszaken. Historisch gezien blijft de loonkloof vooral zichtbaar in de meest verantwoordelijke en leidinggevende functies. Ook anno 2023 is het verschil van 20% tussen mannen en vrouwen op directieniveau aanzienlijk. Al moeten we opmerken dat dit verschil vorig jaar nog 40% was. Op managementniveau bedraagt het verschil ongeveer 20%, dat was vorig jaar nog 25%.

Het toegenomen beloningsverschil in het voordeel van mannen komt op het conto van de HR-business partner en de (salaris)administrateur. Totdat deze beloningskloof volledig is verdwenen, houden we de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in nauwlettend in de gaten.

Ook de bonusaanspraak van mannen en vrouwen hebben we onder de loep genomen. Vorige jaren rapporteerden we dat meer mannen dan vrouwen een bonus kregen (2021: 15,8% versus 15,3%; 2022: 38,1% versus 31,9%). Dit jaar krijgen meer vrouwen dan mannen een bonus, namelijk 35,3% versus 31,3% (zie figuur 26). Wanneer we spreken over beloningsgelijkheid is dit een opvallende stap.

Figuur 26. Aanspraak op bonus over 2023 verdeeld naar geslacht

Man	Vrouw
31,30%	35,30%

“Met uitzondering van de HR-adviseur zien we nog steeds grote beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in dezelfde functie.”

Tot slot onderzochten we de verschillen in perceptie tussen mannen en vrouwen met betrekking tot de marktconformiteit van hun salaris. Minder vrouwen dan mannen zijn van mening dat ze boven marktconform worden beloond (18,2% tegenover 17,1%) en meer mannen dan vrouwen denken dat ze onder marktconform worden beloond (27,3% tegenover 25,9%). Meer dan de helft van de mannen en vrouwen denkt dat hun beloning marktconform is (zie figuur 27).

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

	Man	Vrouw
(Veel) minder dan marktconform	27,30%	25,90%
Marktconform	54,50%	57,00%
(Veel) meer dan marktconform	18,20%	17,10%

3

De HR-professional als zzp'er

Performa's HR-Trendonderzoek 2023 - 2024

Zzp'ers maken zich het meest zorgen over de impact van digitalisering en robotisering op hun werk en de ontwikkeling van de Nederlandse economie. Het gemiddelde uurtarief vergelijkbaar is met het voorgaande jaar en komt uit op € 99. Zzp'ers maken zich het meest zorgen over Het werken aan uitdagende projecten en flexibele werktijden blijken voor zzp'ers de twee meest essentiële factoren voor werktevredenheid.

De HR-professional als zzp'er

In het laatste hoofdstuk gaan we in op de beloning van zelfstandige HR-professionals. De gemiddelde leeftijd van de zelfstandige HR-professionals die aan het onderzoek hebben meegedaan, is 49 jaar. De meerderheid (56%) werkt al meer dan twintig jaar in het HR-werkveld en heeft als hoogst genoten opleiding een afgeronde hbo-studie (59%).

Het gemiddelde jaarinkomen van de zelfstandige HR-professional over 2022 is € 79.100. Dat is aanzienlijk meer dan de € 61.600 van 2021. Ook hier zien we een enorme stijging die vooral is toe te schrijven aan de relatieve stilstand in de Covid-periode.

3.1 Beloning zelfstandigen

Het gemiddelde uurtarief van een zelfstandige HR-professional is in 2023 met vier euro gestegen en komt uit op € 99. De middelste waarneming (mediaan) ligt met € 100 hoger dan in 2022. Dat was toen € 90. Het gemiddeld aantal declarabele uren per week is gestegen van 27 naar 29 uur. 63% van de zzp'ers vindt het eigen gegenereerde inkomen marktconform. Dit percentage is hoger in vergelijking met vorig jaar (46%). Van de HR-professionals in loondienst geeft 56% aan een marktconform salaris te verdienen (zie figuur 28).

Figuur 28. Mening zelfstandigen over marktconformiteit van de gerealiseerde beloning

	Percentage
Minder dan marktconform	7%
Marktconform	63%
Meer dan marktconform	26%
Weet ik niet	4%

Verwachting

Van de zelfstandige HR-professionals verwacht 42% een stijging van het bruto-inkomen. Daarentegen verwacht 8% een daling. Dit is met 16% aanzienlijk lager dan vorig jaar (zie figuur 29).

Figuur 29. Verwachting ontwikkeling bruto-inkomen onder zelfstandigen binnen het HR-Domein

	2018 t.o.v. 2017	2019 t.o.v. 2018	2020 t.o.v. 2019	2021 t.o.v. 2020	2022 t.o.v. 2021	2023 t.o.v. 2022
Ik verwacht een daling	6%	12%	14%	4%	16%	8%
Ik verwacht dat dit getal gelijk blijft	57%	59%	49%	54%	42%	50%
Ik verwacht een toename	37%	29%	37%	42%	42%	42%

3.2 Zorgen, tevredenheid en ontwikkeling

Zzp'ers maken zich het meest zorgen over de economische omstandigheden (19%) en de verandering van werkwijzen als gevolg van digitalisering en robotisering (19%). De zelfstandige HR-adviseur maakt zich ten opzichte van vorig jaar minder zorgen over het hebben van onvoldoende budget om doelen te bereiken (7%). Dit is vergelijkbaar met de HR-professional in loondienst.

Daarnaast gaf 15% van de zzp'ers aan dat zij zich zorgen maakt over de eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge concullega's (zie figuur 30). Dat is fors lager dan de respondenten in loondienst (35.9%).

Figuur 30. Waar maakt de zelfstandige HR-professional zich zorgen over?

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Economische omstandigheden	19%	29%	38%	35%	19%	18%	22%	36%	35%
Jouw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge concurrenten	15%	13%	33%	23%	36%	34%	22%	30%	23%
Bijblijven met professionele kennis en competencies	11%	18%	22%	16%	25%	23%	31%	13%	19%
Afname van vraag naar producten en diensten die je levert	7%	8%	20%	12%	19%	13%	25%	16%	22%
Vernadering van werkwijzen als gevolg van digitalisering en robotisering	19%	13%	17%	22%	21%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	7%	3%	15%	17%	19%	11%	13%	13%	13%

Tevredenheid

Het uitvoeren van uitdagende projecten is essentieel voor het werkgeluk (22%). Ook de flexibele werktijden zijn van invloed op de tevredenheid van zzp'ers (14%). Dit percentage is gelijk gebleven ten opzichte van afgelopen jaar. Ook ruimte voor ondernemerschap (entrepreneurial environment binnen bedrijf) heeft invloed op het werkgeluk van zzp'ers, (14% dit jaar en 11% vorig jaar). Respondenten vinden een goede werk-privé balans (8%) dit jaar minder belangrijk voor het werkgeluk in vergelijking met vorig jaar (18%). HR-professionals in loondienst vinden een goede werk-privé balans relatief belangrijker dan zzp'ers.

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 echter lager dan vorig jaar (76%). Van de gevolgde cursussen had 33% direct betrekking op het eigen HR-vakgebied.

Figuur 31. Welke aspecten zorgen voor werkgeluk van de zelfstandige HR-professional

	Percentage
Uitdagende projecten	22%
Flexibele werktijden	14%
Ruimte voor ondernemerschap ('entrepreneurial environment' binnen bedrijf)	14%
Waardering/erkenning	13%
Werkplekonafhankelijk werken	11%
Acceptabele werkdruk	8%
Werk-privé balans	8%
Maatschappelijke betrokkenheid/impact	7%
Beschikbaarheid van nieuwe technologie	3%
Opleidingsmogelijkheden	0%

Bijlage

Performa's HR-Trendonderzoek 2023 - 2024

Bijlage A
Karakteristieken deelnemers

Bijlage B
Auteurs

Bijlage C
Partners

Bijlage A

Karakteristieken deelnemers

In deze bijlage vind je de karakteristieken van de deelnemers aan het HR-Trendonderzoek 2023-2024. 70% van de deelnemers is vrouw. De gemiddelde leeftijd (mediaan) van de respondenten in loondienst is 46 jaar, drie jaar lager dan de voorgaande editie.

A.1. Profiel van de respondenten

In lijn met de vorige editie werkt 97% van de respondenten in loondienst bij een organisatie met een HR-afdeling of HR-functie.

Opleidingsniveau

Van de respondenten heeft 85% hoger onderwijs gevolgd: 63% heeft een hbo-diploma en 21% een universitaire graad. 9% heeft maximaal een mbo-diploma.

Ervaring en functie

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en gemiddeld 8,4 jaar werkzaam in hun huidige functie. De mediaan ligt op vijf jaar. De meeste respondenten zijn werkzaam als HR-manager of HR-adviseur (zie figuur 32).

Figuur 32. Verdeling naar functietitel

Functietitel	Percentage
HR-manager	20%
HR-adviseur	15%
Medewerker personeelszaken	11%
HR business partner	8%
Directeur HRM	6%
Beleidsmedewerker	2%
Medewerker salarisadministratie	1%
Compensation & Benefits Manager	1%
Overige functies	36%

Eerdere deelname

Percentage eerdere deelname: 34.2%

A.2. Profiel van de organisatie

De meeste respondenten zijn werkzaam in de sector Overige Dienstverlening (14%), Specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering (11%), Industrie (10%) en gezondheidszorg (9%).

Spreiding

De meeste respondenten komen uit de provincies Zuid-Holland (21%) en Noord-Brabant (19%), gevolgd door Noord-Holland (14%) en Gelderland (14%), zie figuur 33.

Figuur 33. Verdeling naar provincie en respondenten over Nederland

Spreiding	Percentage
Zuid-Holland	21%
Noord-Brabant	19%
Noord-Holland	14%
Gelderland	14%
Utrecht	13%
Overijssel	8%
Limburg	4%
Friesland (Fryslân)	3%
Groningen	3%
Zeeland	2%
Drente	1%

Omzet

Ruim 36% van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar ze voor werken. De meeste respondenten die wel een omzet- of budgetklasse kunnen aangeven werken in een organisatie met een omzet/budget tussen de 26 en 50 miljoen euro (zie figuur 34).

Figuur 34. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie

Omzet	Percentage
< 5 miljoen euro	13%
5-10 miljoen euro	10%
11-25 miljoen euro	20%
26-50 miljoen euro	17%
51-100 miljoen euro	14%
101-250 miljoen euro	11%
251-500 miljoen euro	9%
501 miljoen - 1 miljard euro	3%
> 1 miljard	4%

Omvang van de organisatie

Van de respondenten werken de meesten (27%) in een organisatie tussen de 101 en 250 medewerkers. In het algemeen werkt 67% in een organisatie waar maximaal 500 medewerkers werken (zie figuur 35).

Figuur 35. Verdeling naar omvang van de organisatie

Omvang van de organisatie	Percentage
< 10 medewerkers	1%
10-50 medewerkers	11%
51-100 medewerkers	12%
101-250 medewerkers	27%
251-500 medewerkers	16%
501-1.000 medewerkers	10%
1.001-5.000 medewerkers	18%
5.001-10.000 medewerkers	1%
>10.000 medewerkers	3%

“75% van de respondenten is werkzaam in een organisatie met meer dan honderd werknemers.”

Arbeidsmarktregio

De meeste deelnemers zijn afkomstig uit de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht (zie figuur 36).

Figuur 36. Verdeling naar arbeidsmarktdistrict van de organisatie

Arbeidsmarktregio	Percentage
Midden-Utrecht	9%
Rijnmond	7%
Noordoost-Brabant	7%
Zuidoost-Brabant	7%
Haaglanden	7%
Groot Amsterdam	6%
Midden-Gelderland	6%
Twente	4%
West-Brabant	3%
Noord-Holland Noord	3%
Flevoland	3%
Overig	46%

Bijlage B

Auteurs



Lenora Voogd

Met een studieachtergrond in arbeidspsychologie beschikt Lenora over uitstekende kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksvaardigheden. Ze heeft diepgaande kennis van het menselijk gedrag op de werkvloer en weet complexe arbeidsgerelateerde vraagstukken te analyseren en te begrijpen. Bij Berenschot is ze werkzaam als adviseur in het team Rewards & Performance. Ze houdt ze zich bezig met het ontwikkelen van rollen- en functiebeschrijvingen, het adviseren over beloningsbeleid, het uitvoeren van data-gedreven benchmarks en performance management.



Marjolein Boogmans

Marjolein is consultant bij de adviesgroep Performance & Rewards van Berenschot. Ze richt zich op organisatie inrichting, functiehuizen en belonen. Marjolein is gespecialiseerd in het vastleggen van organisatie inrichting in HR-structuren, zoals het functie- en salarishuis en de meer vernieuwende vorm van functiebeschrijving, het rollenmodel. Ze heeft ervaring zowel bij start-ups, als bij organisaties met een lange traditie en verschillende culturen. Marjolein is gecertificeerd voor Fuwasys-Rijk, Fuwasys-onderwijs en LAGO-systematiek.



Julie Goijen

Julie is consultant bij Berenschot in het team Performance & Rewards. Ze is gespecialiseerd in belonings- en organisatie-inrichtingsvraagstukken. Belonings- en benchmark onderzoeken, inrichting van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, het opzetten van salarisstructuren en het adviseren over functiehuizen en rollenhuizen is haar specialiteit. Haar ervaring van functie-wegingssystemen komt haar daarbij goed van pas. Julie heeft een achtergrond in HR en bedrijfskunde. Ze onderscheid zich door haar klantgerichtheid, het nemen van initiatief en een groot verantwoordelijkheidsgevoel.



Nout van Kempen

Nout is consultant bij de adviesgroep Performance & Rewards van Berenschot. Binnen dit team richt hij zich op HR-gerelateerde onderwerpen, zoals het ontwikkelen van rollen- en functiebeschrijvingen, het adviseren over beloningsbeleid, het uitvoeren van data-gedreven benchmarkanalyses en performance management. Dat doet hij voor zowel de publieke als de private sector. Nout heeft een academische achtergrond in Arbeidspsychologie, en eerdere werkervaring binnen Human Resources. Door deze kennis en ervaring en een proactieve houding kan Nout de beste oplossingen vinden.

Bijlage C

Partners

Berenschot

Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met meer dan 400 medewerkers. Met gefundeerde adviezen en slimme oplossingen werkt Berenschot al 85 jaar aan een vooruitstrevende samenleving. Naast een kantoor in Utrecht heeft het adviesbureau sinds 1962 ook een kantoor in Brussel. Kijk voor meer informatie op www.berenschot.nl.



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

Colofon

Uitgever en redactie

Performa HR, Hans Delissen

Onderzoek en rapportage

Berenschot, Marjolein Boogmans, Julie Goijen,
Nout van Kempen en Leonora Voogd

Mede mogelijk gemaakt door

AFAS Software, Madeleen van de Pol

Mediapartners

> NVP - Netwerk voor HR-Professionals

Het digitale rapport is gratis te bestellen bij Performa door een mail te sturen naar info@performa.nl onder vermelding van bestelling digitale HR-Trendrapport.

Performa BV

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

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd 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
© 2023 Performa/Berenschot

