

De functie van HR

Performa's onderzoek HR-Trends 2022-2023



Inhoudsopgave

Bronvermelding en verantwoording	3		
Woord vooraf	4		
Hoofdstuk 1 - HR-beleidsthema's	5		
1.1 Inleiding	6		
1.2 HR-Beleidsthema's 2022	6		
1.3 Trends in HR sluiten aan op strategie boardroom	7		
1.4 Verwachting HR-beleidsthema's 2023	13		
1.5 Voorspellen blijft koffiedik kijken	14		
1.6 Beleidsthema's naar sector	15		
Hoofdstuk 2 - Ontwikkeling HR beleidsthema's door de jaren heen	18		
2.1 Werving & Selectie / Arbeidsmarktcommunicatie / Employer Branding/ Onboarding	19		
2.2 Ontwikkeling/ scholing / talentmanagement	21		
2.3 Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	22		
2.4 Employee Experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retention	23		
2.5 Digitale ondersteuning HR-processen	25		
2.7 Strategische Personeelsplanning (SPP)	27		
2.8 Functiehuis/ functies en rollen	28		
2.9 Performance Management	29		
2.10 Beschikbaarheid HR-stuurinformatie	30		
		2.11 Inclusie en Diversiteit	31
		2.12 Privacy & Dataveiligheid	32
		2.13 Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/fusie	33
		2.14 Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	34
		2.15 Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	35
		Bijlage A Karakteristieken deelnemers	37
		A.1. Profiel van de respondenten	37
		A.2. Profiel van de organisatie	38
		Bijlage B	40
		Auteurs	40
		Bijlage C	41
		Partners	41

Bronvermelding en verantwoording

Deze rapportage is gebaseerd, tenzij expliciet anders aangegeven, op Performa's onderzoek HR trends 2022-2023, hierna te noemen HR-Trendonderzoek. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek onder bijna 1700 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. Begin februari 2022 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en internet communities om het onderzoek bij de doelgroep onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode februari-maart 2022. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

1.686 respondenten hebben de online vragenlijst ingevuld, waarvan 912 volledig. Daarvan zijn 87 deelnemers zelfstandige zonder personeel. De overige respondenten zijn werkzaam in loondienst. Voor deze vragenlijst werken we niet met een vast panel; 30% van de respondenten heeft ook aan een 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
Hans van der Spek
Manager Kenniscentrum M&O

T (030) 291 68 88 / (06) 21 23 41 52
www.berenschot.nl
h.vanderspek@berenschot.nl

Woord vooraf

In het veertiende HR-Trendonderzoek is een thema dominant; de krapte op de arbeidsmarkt. Dat is de kortst mogelijke samenvatting van dit rapport. Het is niet alleen moeilijk aan goed gekwalificeerde mensen te komen, ze te behouden voor je organisatie is een even grote kunst. Dat is het beeld dat we terugzien in alle vijf de sectoren die wij onderscheiden. Opvallend is dat dit thema dit jaar ook topprioriteit in de boardroom is.

Horecazaken sluiten vanwege tekort aan personeel, Schiphol annuleert vluchten wegens tekort aan personeel en organisaties kunnen niet door-groeien omdat er niet voldoende gekwalificeerd personeel voorhanden is. Werkgevers zitten letterlijk met de handen in het haar. Dit rapport draagt geen pasklare oplossingen aan. Dit rapport laat zien welke thema's de HR-agenda bepalen in 2022 en 2023.

Zijn er dan helemaal geen grote verschuivingen? Jawel. Employee experience/ medewerkersbetrokkenheid en retentie is gestegen van positie 7 in 2021 naar 4 in 2022. Maar ook dit thema heeft weer alles te maken met het met de krappe arbeidsmarkt. Verder is het opvallend dat HR de invloed van robotisering en digitalisering op het personeelsbeleid lijkt te onderschatten. Dit thema blijft staan op de veertiende stek.

Hoofdstuk 2 is een historisch overzicht van de ranking van de vijftien HR-beleidsthema's over de afgelopen tien jaar. Je ziet aan de ranking wat de invloed is van nieuwe wetgeving en hoe HR meebeweegt met externe ontwikkelingen. Opvallend hierin is de trend van strategische personeelsplanning. Daaraan wordt elk jaar meer waarde aan toegedicht voor het daarop volgende jaar dan in werkelijkheid. Het resultaat is een prachtige grafiek met hoge alpentoppen en steile afdelingen. Hans van der Spek noemt dit effect zeer treffend het bulldozer-effect, waarbij dit thema de verwachtingen nooit waarmaakt. Misschien gaat het dan toch in 2023 lukken, want HR verwacht dat Strategischer personeelsplanning in 2023 stijgt van positie 7 naar 3.

Ik wens een ieder heel veel leesplezier en wijsheid toe en ik nodig iedereen weer uit om deel te nemen aan het volgende onderzoek.

1

HR-beleidsthema's

Performa's HR-Trendonderzoek 2022 - 2023

Zoals elk jaar vragen wij wat de belangrijkste HR-thema's zijn voor het lopende jaar en het daarop volgende jaar. De top drie van dit jaar staat duidelijk in het teken van de arbeidsmarktkrapte. De top drie wordt gevormd door werving en selectie, de scholing en ontwikkeling van medewerkers en het voorkomen van uitval. Ook in de boardroom is arbeidsmarktcommunicatie nummer één.

Hetzelfde beeld zien we als we de resultaten per sector bekijken. Ook in de collectieve sector en de sectoren handel, industrie en dienstverlening, industrie en nijverheid, kennisintensieve dienstverlening en openbaar bestuur staat arbeidsmarktcommunicatie op een.

HR-beleidsthema's

1.1 Inleiding

De respondenten met een interne HR-functie (94% van de respondenten) hebben uit een lijst van vijftien HR-beleidsthema's aangegeven wat voor hun organisatie de vijf belangrijkste HR-beleidsthema's zijn voor 2022 en welke dat naar verwachting in 2023 zijn.

Deze lijst is telkens een clustering van onderwerpen binnen het brede takenpakket van HR, zo hebben we de verschillende HR-beleidsthema's rondom het aantrekken van nieuwe medewerkers samengebracht onder de noemer *Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie/ 'employer branding'/ 'Onboarding'*.

Natuurlijk treden er tussen organisaties verschillen op als we kijken naar die beleidsthema's die in 2022 of naar verwachting in 2023 de HR-agenda zullen gaan domineren. Daar waar de paragrafen 1.2 tot en met 1.5 een totaalbeeld schetsen, zoomen we in paragraaf 1.6 in op de verschillen tussen de vijf hoofdsectoren die wij voor dit onderzoek onderscheiden. Dat zijn de sectoren Handel, transport en dienstverlening, Industrie en nijverheid, de Collectieve sector, de sector Kennisintensieve dienstverlening en de sector Openbaar bestuur.

Uit het HR Trendonderzoek blijkt dat er (grote) verschillen zijn in de rangorde van de HR-beleidsthema's tussen de verschillende sectoren, maar ook binnen de sectoren zelf, ja zelfs tussen organisaties binnen dezelfde sector. De conclusies die wij in dit rapport trekken zijn algemeen van aard en van toepassing op meerdere organisaties. Het rapport is daarmee meer een naslagwerk, op basis waarvan u binnen de eigen organisatie aan de slag kan of beter gezegd aan de slag zou moeten gaan, dan een dictaat.

- Op basis van de uitkomsten zou u zich de volgende vragen kunnen stellen:
- Geldt voor uw organisatie dezelfde prioriteitsstelling?
 - Zijn er binnen uw organisatie gefundeerd andere keuzes gemaakt?

1.2 HR-Beleidsthema's 2022

De top drie beleidsthema's voor 2022:

1. *Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/ Onboarding*
2. *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talent management*
3. *Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid*

Ondanks dat corona de afgelopen twee jaar ons leven heeft bepaald met een scala aan restricties en maatregelen hebben er zich weinig verschuivingen voorgedaan in de top drie. Sinds 2019 is de top drie nauwelijks veranderd. De prioriteitenlijst wordt gedomineerd door thema's die direct verband houden met het aantrekken van nieuwe medewerkers. Ook het behoud van bestaande medewerkers staat onverminderd hoog op de agenda. Zo zien we het thema *Employee Experience/Medewerkerbetrokkenheid/Retentie* in 2022 de top vijf binnenkomen.

“De prioriteitenlijst wordt sinds 2019 gedomineerd door thema's die direct verband houden met het aantrekken van nieuwe medewerkers”

Figuur 1. Ranking HR-beleidsthema's 2022 t.o.v. 2021

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	Rang-orde 2022	Mutatie	Rang-orde 2021
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	1	+	3
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	-	1
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	-	2
'Employee experience' / Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	4	++	7
Digitale ondersteuning van HR processen	5	-	4
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	6	-	5
Strategische personeelsplanning	7	-	6
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	=	8
Performance management/ beoordeling	9	=	9
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	=	10
Diversiteit/ inclusiviteit	11	+	12
Privacy- en databeveiliging	12	-	11
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	=	13
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	=	14
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	=	15

Legenda: - gedaald, + gestegen, = gelijk gebleven, ++ sterk gestegen (3 plaatsen of meer), -- sterk gedaald (3 plaatsen of meer)

Ten opzichte van 2021 (derde kolom) zijn de verschillen binnen de lijst van de vijftien HR-beleidsthema's uiterst beperkt. Er is maar één beleidsthema sterk gestegen op de prioriteitenladder; *Employee Experience/ Medewerkerbetrokkenheid/Retentie*, van positie zeven naar vier. De rangorde ten van zes van de vijftien beleidsthema's is gelijk gebleven ten opzichte van 2021 (figuur 1).

De impact van corona op het HR-beleid (blijkt dus ook na twee jaar beperkt te zijn. In de edities 2020 en 2021 bleek het effect ook relatief beperkt, met één uitzondering, een structureel hoge prioriteit voor *Digitale ondersteuning van HR processen*.

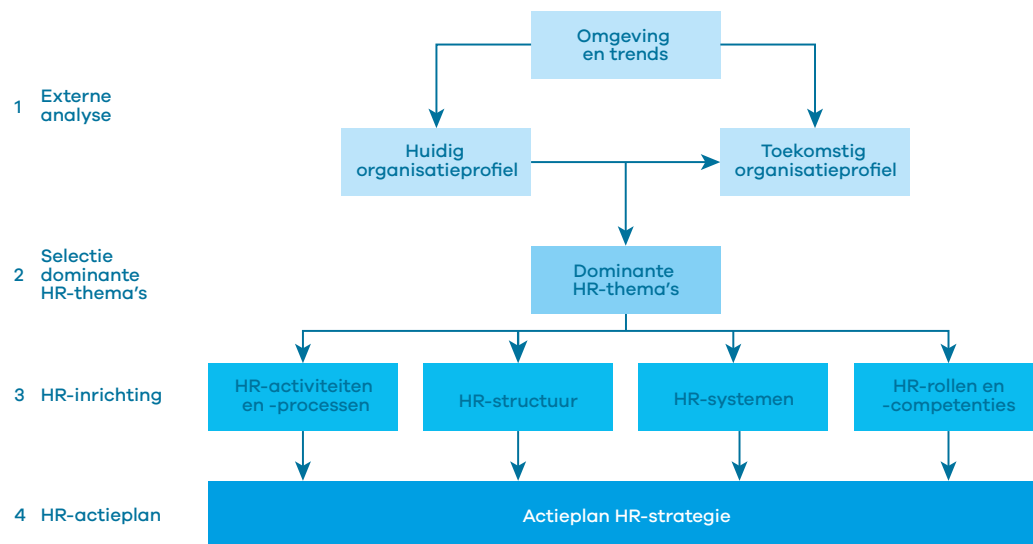
In paragraaf 1.6 geven we inzicht in de verschillen van de ranking per sector voor 2022 en 2023.

1.3 Trends in HR sluiten aan op strategie boardroom

De omgeving van organisaties verandert sneller dan ooit en er doen zich een aantal structurele veranderingen voor. In hoeverre een organisatie daar succesvol op in weet te spelen, hangt meer en meer af van de competenties en motivatie van haar medewerkers. Dat geldt niet alleen voor het anticiperen op een fluctuerende personeelsbehoefte, maar ook voor het verbeteren van bestaande, het ontwikkelen en realiseren van nieuwe producten en diensten of het verhogen van de efficiency en flexibiliteit binnen de organisatie. Een heldere HR-strategie die vervlochten is met de organisatiedoelstellingen, geeft richting aan managementkeuzes omtrent personeel, HR-beleid en de ondersteuning van de HR-afdeling. Met andere woorden, de randvoorwaarden voor toekomstig succes.

Strategisch HR-beleid levert een bijdrage aan het behouden, ontwikkelen of veranderen van de kritische succesfactoren van de organisatie, factoren die voor de organisatie essentieel zijn om in de toekomst succesvol te zijn met haar gekozen strategie. De kritische succesfactoren met een sterke personele afhankelijkheid zijn de zaken die prioriteit hebben in het beleid en de acties van HR.

Figuur 2. HR-strategie model (bron: Berenschot)



Figuur 2 roept wellicht de suggestie op dat voor HR louter een volgende rol is weggelegd als het om strategievorming gaat. Strategievorming is echter niet alleen een kwestie van externe oriëntatie, denk aan politieke, economische of technologische ontwikkelingen, maar vraagt ook om een interne oriëntatie met als inzet typische HR-aspecten als organisatiecultuur, organisatiestructuur, menskracht (al dan niet in loondienst) en leiderschap.

Het is cruciaal om de HR-strategie af te stemmen op de organisatie-strategie. Uit het Strategie Trendonderzoek van Berenschot blijkt dat ook in de boardroom de arbeidsmarkt wordt gezien als dé sleutel voor de strategie-realisatie. Circa 45% van de deelnemende organisaties heeft aangegeven dat arbeidsmarkt grote impact heeft op hun strategische koers. Organisaties zijn op zoek naar nieuwe mensen en samen met het behoud van het bestaand personeel vormt het prioriteit nummer 1.

Veel organisaties verwachten groei, maar daar zijn wel de juiste mensen voor nodig. Het vasthouden en werven van de juiste medewerkers blijft een belangrijke voorwaarde om groei te realiseren. Er is vooral grote behoefte aan hoger en technologisch geschoold personeel. Door economische en demografische ontwikkelingen is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. De ‘war for talent’ heeft duidelijk impact op de koers van organisaties.

“Een heldere HR-strategie die vervlochten is met organisatiedoelstellingen, geeft richting aan managementkeuzes over personeel”

Figuur 3. Wat speelt er in de directiekamer?
(bron: Strategie Trendonderzoek 2022 - Berenschot)

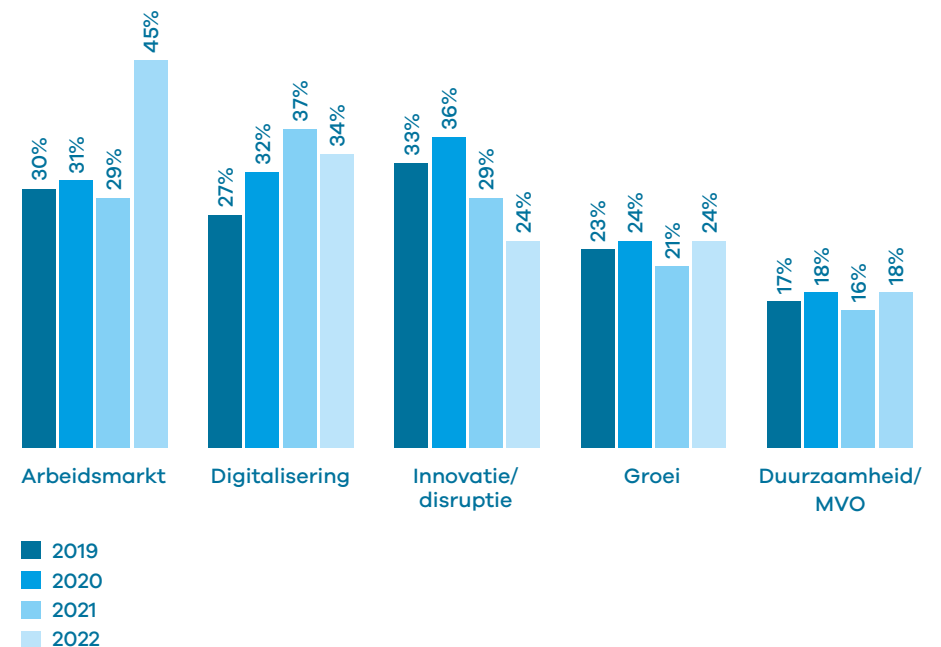


Covid heeft in menig organisatie al diepe sporen achtergelaten, waardoor de werkwijze volledig anders is geworden. Digitaal werken wordt gecombineerd met hybride werkvormen. Digitalisering blijft dus een belangrijk onderwerp in de boardroom, naast innovatie en groei. In vrijwel alle sectoren is arbeidsmarkt een prioriteit.

Belang thema arbeidsmarkt in boardroom topprioriteit

In 2022 is de arbeidsmarkt topprioriteit in de boardroom. Ook duurzaamheid en de gevolgen van de energietransitie zijn verder in belang toegenomen. Innovatie, veranderde klantbehoeften en nieuwe businessmodellen hebben dit jaar minder prioriteit. In algemene zin kun je stellen dat er een verschuiving in prioriteiten is te zien van externe factoren naar de interne bedrijfsvoering.

Figuur 4. Ontwikkeling Top 5 boardroom-prioriteiten 2019-2022
(bron: Strategie Trendonderzoek 2022 - Berenschot)



Strategie boardroom en HR-beleidsthema arbeidsmarkt sluiten op elkaar aan

We hebben gezien dat het thema arbeidsmarkt topprioriteit is in de boardroom. Als we naar de ranking van de HR-beleidsthema's in het HR-Trendrapport kijken, zien we dat zowel facetten behoud en ontwikkeling als het vinden van nieuwe medewerkers ook vanuit HR-perspectief de topprioriteiten in 2022 zijn. Ook verschillende andere HR beleidsthema's ondersteunen de behoefte om de workforce op orde te hebben en te houden, zoals *Verzuim/ arbeidsomstandigheden* (nummer 3), *Employee Experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie* (nummer 4) en *Strategische personeelsplanning* (nummer 7).

Als we de beide onderzoeken vergelijken op strategische onderwerpen zoals Digitalisering en Innovatie (in het Strategie Trendonderzoek op nummer 2 en 3) is de aansluiting met het HR-Trendonderzoek echter ver te zoeken. De *impact van robotisering/ digitalisering* op het personeelsbeleid staat in het HR-Trendonderzoek ook in 2022 op de een-na-laatste plaats op de prioriteitenlijst, terwijl digitalisering/ robotisering een trend is die veel impact heeft op de wereld van morgen. Het goede nieuws is dat de toekomst ook veel nieuwe kansen biedt om processen te optimaliseren, producten en diensten te verbeteren én het werkplezier te vergroten. Het is belangrijk dat ook HR zich voorbereidt op ontwikkelingen die de Future of Work met zich meebrengt en nú in actie komt.

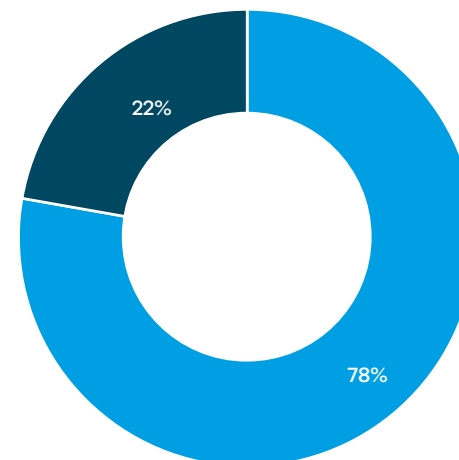
Natuurlijk hebben ook de andere boardroom-prioriteiten als duurzaamheid/ MVO, Nieuwe business- en verdienmodellen hun impact op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand.

HR en boardroom op een lijn

We zien al enige jaren dat er 'ruimte' bestaat tussen de HR-agenda en die van de boardroom. Aan de 2022-editie van het onderzoek hebben we daarom een aantal vragen toegevoegd om een indruk te krijgen in hoeverre de HR-professional van mening is dat het gelukt is om aansluiting te vinden bij het bestuur en management van de organisatie.

Van de respondenten geeft 78% aan dat de manager van de HR-afdeling deel uitmaakt van het managementteam. Binnen de sectoren Openbaar Bestuur en de Collectieve sector is dat met 80% het hoogst, binnen de sector Industrie en Nijverheid ligt het op 71%.

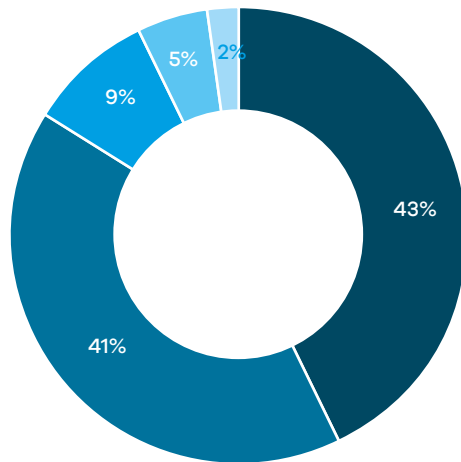
Figuur 5. Maakt de manager van de HR-afdeling deel uit van het management team van jouw organisatie?



■ Ja
■ Nee

84% geeft aan dat de HR-prioriteiten op één lijn liggen met de prioriteiten van het bestuur en management. (figuur 6)

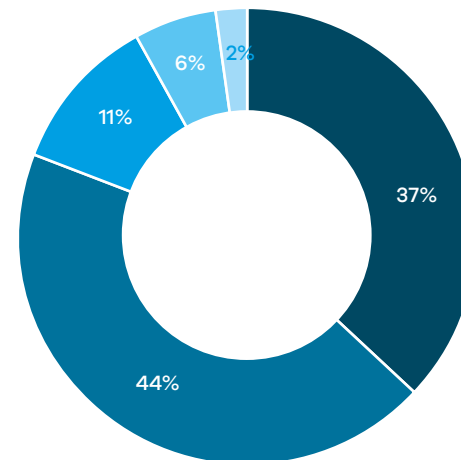
Figuur 6. Alignment met boardroom-prioriteiten



- Geheel mee eens
- Mee eens
- Niet mee oneens/ niet mee eens
- Mee oneens
- Geheel mee oneens

81% van de deelnemers geeft aan er ook goed in te slagen om de HR-prioriteiten goed onder de aandacht van het bestuur en management te krijgen (figuur 7).

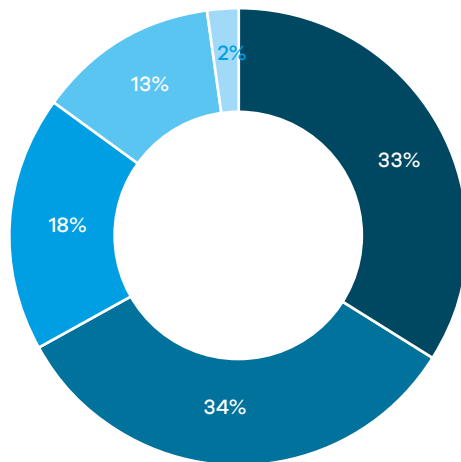
Figuur 7. Alignment boardroom met HR-prioriteiten



- Geheel mee eens
- Mee eens
- Niet mee oneens/ niet mee eens
- Mee oneens
- Geheel mee oneens

Iets meer dan 2/3 van de respondenten (67%) is van oordeel dat HR binnen de eigen organisatie voldoende toegerust is om de rol als strategisch partner op te pakken en in te vullen. Een beperkte 15% vindt dat HR niet goed is toegerust om als strategisch partner op te treden (figuur 8).

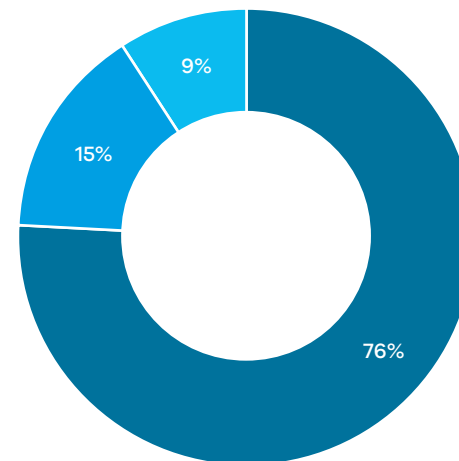
Figuur 8. HR toegerust als Strategisch partner



- Geheel mee eens
- Mee eens
- Niet mee oneens/ niet mee eens
- Mee oneens
- Geheel mee oneens

Van de respondenten geeft 76% aan dat de activiteiten die vanuit HR worden ondernomen deels op ad-hoc basis tot stand komen, deels voortkomen vanuit de HR-strategie/het HR-beleid (figuur 9). Bij 15% van de respondenten is ad-hoc dé dominante factor. Slechts 9% koppelen de HR-activiteiten aan de uitgestippelde HR-strategie.

Figuur 9. Typering inzet activiteiten ondernomen vanuit HR



- HR-activiteiten komen deels voort uit de HR-strategie en komen deels ad hoc tot stand
- Onze HR-activiteiten komen vooral voort uit de geplande HR-strategie
- Onze HR-activiteiten komen vooral ad hoc tot stand

Al met al een relatief positief beeld over de mate waarin HR aansluiting weet te vinden bij de strategie vanuit de board. Blijft dan toch opvallend dat er geen grote match is als het om de prioriteiten vanuit HR én de boardroom gaat.

1.4 Verwachting HR-beleidsthema's 2023

Als we vooruitblikken op de beleidsthema's die volgens de respondenten de agenda van 2023 zullen gaan bepalen, dan zien we dat de top drie opnieuw wijzigt. Het ontwikkelen, gemotiveerd en inzetbaar houden van bestaande medewerkers wordt naar verwachting weer het belangrijkste thema. *Strategische personeelsplanning* maakt een sprong naar de derde plaats. Aandacht voor de fysieke aspecten rondom medewerkers valt daardoor in 2023 buiten de top drie.

Figuur 10. Ranking HR-beleidsthema's 2023 t.o.v. 2022

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	Rangorde 2022	Mutatie t.o.v. 2022	Verwachting 2023
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	1	-	2
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	+	1
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	-	5
'Employee experience' / Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	4	=	4
Digitale ondersteuning van HR processen	5	-	7
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	6	=	6
Strategische personeelsplanning	7	++	3
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	--	11
Performance management/ beoordeling	9	-	10
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	+	8
Diversiteit/ inclusiviteit	11	+	9
Privacy- en databeveiliging	12	-	13
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	-	15
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	+	12
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	+	14

Legenda: - gedaald, + gestegen, = gelijk gebleven, ++ sterk gestegen (3 plaatsen of meer), -- sterk gedaald (3 plaatsen of meer)

Strategische Personeelsplanning is naar verwachting volgend jaar de enige grote stijger en *Functiehuis/ inrichting van functies of rollen* de enige grote daler. De overige HR-beleidsthema's verschuiven niet of nauwelijks ten opzichte van 2022.

“Retentie wordt naar verwachting weer het belangrijkste thema in 2023”

1.5 Voorspellen blijft koffiedik kijken

Hoeveel waarde moeten we hechten aan de in de vorige paragraaf uitgesproken verwachtingen? Het blijft relatief lastig voor de respondenten om de prioriteit van HR-beleidsthema's voor het volgende jaar goed in te schatten. Als we de verwachting 2022 vergelijken met werkelijk 2022 zien we dat maar vier van de vijftien thema's in 2021 goed zijn voorspeld (figuur 11).

Figuur 11. Ranking HR-beleidsthema's 2022 t.o.v. inschatting 2022 gemaakt in 2021

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	Rangorde 2022	Mutatie t.o.v. verwachting	Verwachting 2022 in 2021
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	1	++	4
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	-	1
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	=	3
'Employee experience' / Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	4	+	5
Digitale ondersteuning van HR processen	5	+	6
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	6	+	7
Strategische personeelsplanning	7	--	2
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	+	10
Performance management/ beoordeling	9	=	9
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	-	8
Diversiteit/ inclusiviteit	11	=	11
Privacy- en databeveiliging	12	=	12
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	+	15
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	-	13
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	-	14

Legenda: - gedaald, + gestegen, = gelijk gebleven, ++ sterk gestegen (3 plaatsen of meer), -- sterk gedaald (3 plaatsen of meer)

Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/ Onboarding staat op de eerste plaats, drie plaatsen hoger dan werd ingeschat; *Strategische personeelsplanning* staat met een zevende plaats maar liefst vijf plaatsen lager dan in 2021 werd voorspeld (figuur 11), zie ook paragraaf 2.7.

Vijf thema's scoren in 2022 iets hoger dan in 2021 werd ingeschat, zoals *Employee experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie, Digitale ondersteuning van HR processen en Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie.*

Vier thema's scoren in 2022 iets lager dan in 2021 werd verwacht, zoals *Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid / talent management en Beschikbaarheid HR-stuurinformatie.*

“Voorspellen is lastig, zeker als het de toekomst betreft”

Wim Kan 31-12-1979

1.6 Beleidsthema's naar sector¹

Als we de voor 2022 toegekende prioriteiten afzetten tegen de sector waarin de organisaties vallen dan valt op dat de top-3 qua prioriteitstelling niet voor alle sectoren gelijk is. De top 2 is in vrijwel alle sectoren gelijk (werving & selectie en Ontwikkeling en scholing). Daarna lopen de scores, soms ver, uiteen.

De prioritering kan per sector verschillen (figuur 12):

- *Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid* – krijgt binnen de Collectieve sector en de sector Openbaar Bestuur een hogere prioriteit toegekend dan in de andere sectoren.
- *Employee experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie*, de nummer vier overall, scoort in de Collectieve sector en de sectoren Openbaar Bestuur en Industrie aanmerkelijk lager dan binnen de sectoren Handel, transport & dienstverlening en Kennisintensieve dienstverlening.
- Een vrijwel gelijk beeld zien we bij het thema *Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/ harmonisatie*.
- Het omgekeerde zien we bij *Strategische personeelsplanning en Functiehuis/ inrichting functies of rollen*, overall respectievelijk nummer zeven en acht, staan beide binnen de sectoren Openbaar Bestuur en Collectieve sector hoger op de agenda.
- *Privacy en databeveiliging* krijgt binnen de sectoren Handel, transport & dienstverlening en Industrie een lagere prioriteit dan in de ander drie sectoren.
- *Diversiteit en Inclusie* scoort binnen de sector Openbaar Bestuur met een achtste plaats bovengemiddeld hoog.

Figuur 12. HR-beleidsthema's 2022 overall en uitgesplitst naar sector

	Overall	Collectieve Sector	Handel, industrie en dienstverlening	Industrie en Nijverheid	Kennisintensieve dienstverlening	Openbaar bestuur
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	1	1	1	1	1	1
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	3	2	2	2	2
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	2	4	5	6	3
'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	4	7	3	6	3	10
Digitale ondersteuning van HR processen	5	4	6	3	5	5
Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/ harmonisatie	6	8	5	4	4	7
Strategische personeelsplanning	7	5	7	7	7	4
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	6	8	9	9	6
Performance management/ beoordeling	9	11	9	8	8	12
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	9	10	11	11	9
Diversiteit/ inclusiviteit	11	10	11	10	10	8
Privacy- en databeveiliging	12	12	14	15	12	11
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	13	12	14	13	13
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	15	13	12	14	14
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	14	15	13	15	15

¹ Zie bijlage A.2 voor de clustering van sectoren naar de vijf hoofdsectoren

Figuur 13. Mutatie ranking HR-beleidsthema's 2022 t.o.v. 2021 uitgesplitst naar sector

	Overall	Collectieve Sector	Handel, industrie en dienstverlening	Industrie en Nijverheid	Kennis-intensieve dienstverlening	Openbaar bestuur
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	+	+	+	+	+	+
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	-	=	-	-	-	-
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	-	-	-	--	=	=
'Employee experience' / Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	++	+	++	+	+	++
Digitale ondersteuning van HR processen	-	=	-	+	-	=
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	-	-	=	+	=	-
Strategische personeelsplanning	-	=	+	-	+	=
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	=	=	+	-	-	++
Performance management/ beoordeling	=	-	=	+	-	-
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	=	=	=	-	=	-
Diversiteit/ inclusiviteit	+	+	+	+	=	+
Privacy- en databeveiliging	-	-	--	--	=	--
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	=	=	+	=	+	-
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	=	-	+	+	-	-
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	=	+	=	+	=	-

Het is interessant om naast de onderlinge vergelijking tussen sectoren (figuur 12) ook even in te zoomen op de gewijzigde prioriteitstelling binnen een sector tussen 2021 en 2022 (figuur 13).

Binnen de sectoren Handel, transport en dienstverlening, Industrie & Nijverheid en Openbaar bestuur zien we een fors hogere prioriteit voor *Employee experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie*. Dat geldt ook voor het beleidsthema *Functiehuis/ inrichting van functies of rollen* voor de sector Openbaar bestuur.

“Employee Experience in alle sectoren een (sterke) stijger”

Figuur 14. HR-beleidsthema's 2023 overall en uitgesplitst naar sector

	Overall	Collectieve Sector	Handel, industrie en dienstverlening	Industrie en Nijverheid	Kennis-intensieve dienstverlening	Openbaar bestuur
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	1	1	1	1	1	1
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	2	2	2	2	2	2
Strategische personeelsplanning	3	4	4	3	4	3
'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie	4	6	3	4	3	8
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	5	3	5	5	6	4
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	6	7	6	6	5	9
Digitale ondersteuning van HR processen	7	5	7	7	10	7
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	8	8	8	8	11	5
Diversiteit/ inclusiviteit	9	10	10	10	7	6
Performance management/ beoordeling	10	12	9	9	8	11
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	11	9	11	11	9	10
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	12	13	12	12	12	15
Privacy- en databeveiliging	13	14	13	13	14	12
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	14	11	15	14	15	13
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	15	15	14	15	13	14

De voorspellingen voor 2023 lopen nog ietsjes verder uiteen tussen de verschillende sectoren, met uitzondering van de thema's ontwikkeling en scholing en werving & selectie die staan voor alle sectoren op plaats één en twee (figuur 14). De positie van de nummer drie, *Strategische personeelsplanning*, verschilt iets per sector.

Andere verschillen:

- *Employee experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie*, de nummer vier overall, scoort, naar verwachting ook in 2023, in de Collectieve sector en de sectoren Openbaar Bestuur en Industrie aanmerkelijk lager dan binnen de sectoren Handel, transport & dienstverlening en Kennisintensieve dienstverlening.
- *Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie*, de nummer zeven, staat binnen de sector Openbaar bestuur met positie vijf op een relatief hoge plek.
- *Diversiteit en Inclusie* staat binnen de sectoren Openbaar Bestuur en Kennisintensieve dienstverlening voor 2023 bovengemiddeld hoog op de agenda.
- Met een 15e plaats staat *Impact robotisering/ digitalisering* op het personeelsbeleid binnen de sectoren Openbaar Bestuur lager in de ranking dan in de andere vier sectoren.

2

Ontwikkeling HR beleidsthema's door de jaren heen

Performa's HR-Trendonderzoek 2022 - 2023

In dit hoofdstuk laten we zien hoe de vijftien beleidsthema's zich in de loop van de jaren hebben ontwikkeld. In dit hoofdstuk zie je wat de invloed van wetgeving of crises is op de verschillende beleidsthema's zoals de werkkostenregeling en privacy en dataveiligheid. Het biedt een interessante inkijk hoe HR meebeweegt met interne en externe (maatschappelijke) ontwikkelingen.

Ontwikkeling HR beleidsthema's door de jaren heen

In het eerste hoofdstuk hebben we ons vooral gericht op de uitkomsten voor 2022 en de verwachtingen voor 2023. In dit hoofdstuk vergelijken we de ranking van HR-beleidsthema's over de periode 2013-2022. Daar waar mogelijk en relevant zullen we de ontwikkelingen afzetten tegen cijfers uit andere externe bronnen of andere uitkomsten van het jaarlijkse HR-Trendonderzoek.

We behandelen de 15 beleidsthema's in de volgorde van de notering in 2022.

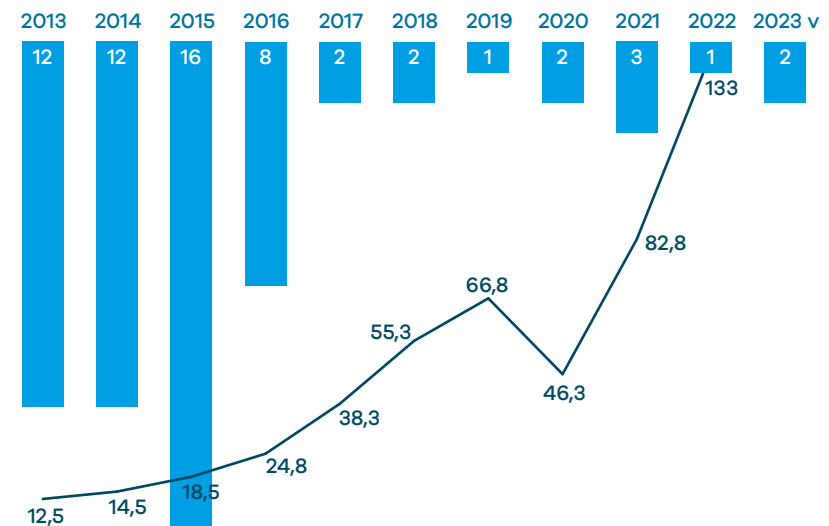
2.1 Werving & Selectie / Arbeidsmarktcommunicatie / Employer Branding/ Onboarding

Als we de beleidsthema's over de periode 2013-2022 nader bekijken, dan zien we dat het belang van *Werving & Selectie / Arbeidsmarktcommunicatie / Employer Branding/ Onboarding* in al die jaren is toegenomen is en samen met *Ontwikkeling/ scholing / talentmanagement* de boventoon voert.

In figuur 15 is de ranking van het beleidsthema weergegeven als blauwe staafjes. De lijn geeft het verloop weer van de spanningsindicator van het CBS, een belangrijke graadmeter van de Nederlandse arbeidsmarkt. De spanningsindicator geeft aan hoeveel vacatures er openstaan tegenover 100 werkzoekenden. In de jaren van het economisch herstel na de financiële crisis zien we na 2016 een stijgende lijn die in 2020 wordt onderbroken door de onrust en onzekerheid van

de coronacrisis. Vorig jaar zagen we weer een stijgende lijn en dit jaar hebben we een niveau bereikt waarop er meer vacatures zijn dan werkzoekenden.

Figuur 15. Ontwikkeling HR-beleidsthema Werving & Selectie / Arbeidsmarktcommunicatie / Employer Branding/ Onboarding afgezet tegen de spanningsindicator CBS (2013-2023)



- Ranking - Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'
- Spanningsindicator (CBS)

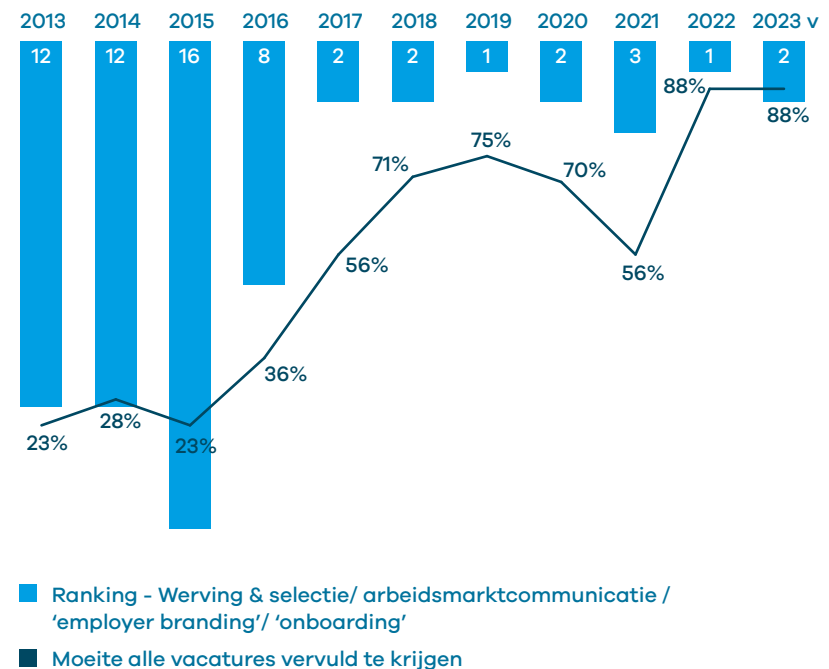
We zien in figuur 15 de samenhang tussen toegekende prioriteit en de ontwikkeling van de spanningsindicator. Ondanks de voortdurende coronacrisis bleek de derde plek die in 2021 werd toegekend achteraf voorbarig. Misschien ook wel als gevolg van de ondersteunende maatregelen liep de krapte op de arbeidsmarkt verder op. De eerste plek in 2022 reflecteert de strijd om de schaarse talenten.

De spanningsindicator klinkt wel als iets heel abstracts. We vragen de respondenten van het onderzoek daarom ook in hoeverre zij moeite hebben om vacatures ingevuld te krijgen. Het aandeel respondenten dat die vraag bevestigend beantwoordt, is in figuur 16 over de periode 2013-2023 als een lijn weergegeven.

Had in 2013 23% moeite om alle vacatures ingevuld te krijgen, nu heeft 88% van de respondenten daar moeite mee en naar verwachting blijft dat beeld ook in 2023 zo. We zien ook in deze figuur dat er een behoorlijke samenhang is met de prioriteit die respondenten toekennen aan het thema *Werving & Selectie / Arbeidsmarktcommunicatie / Employer Branding/ Onboarding*.

“Misschien ook wel als gevolg van de ondersteunende maatregelen liep de krapte op de arbeidsmarkt juist verder op”

Figuur 16. Ontwikkeling HR-beleidsthema Werving & Selectie / Arbeidsmarktcommunicatie / Employer Branding/ Onboarding afgezet tegen de ervaren problemen met het kunnen invullen van openstaande vacatures (2013-2023)

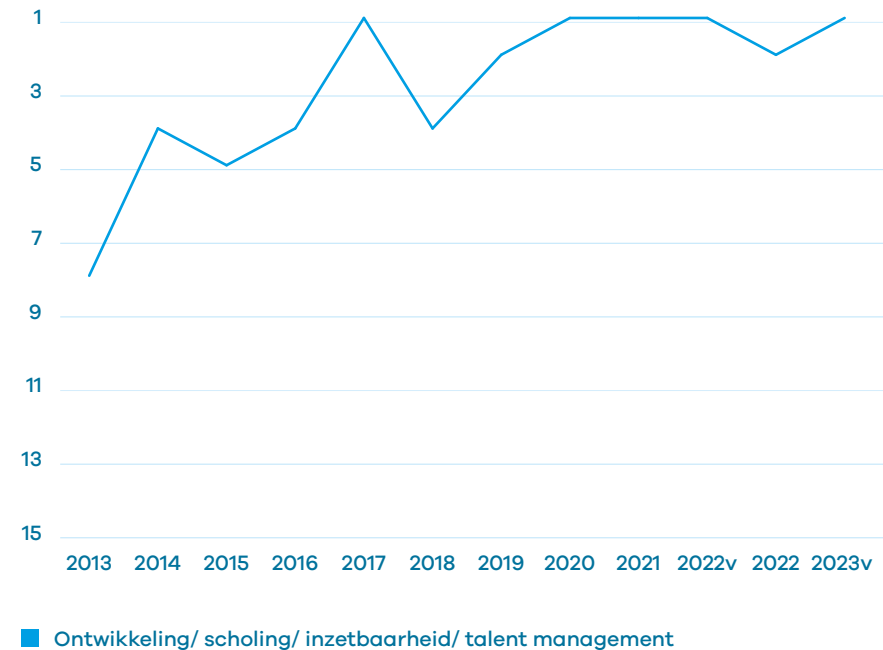


2.2 Ontwikkeling/ scholing / talentmanagement

Een krappere arbeidsmarkt versterkt ook het belang van het beschikbaar en inzetbaar houden van bestaande medewerkers, door scholing en ontwikkeling. Met uitzondering van dit jaar vinden we het thema *Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management* op de eerste plaats terug. De voorspelling is dat dit thema in 2023 weer de hoogste prioriteit heeft.

“Een krappere arbeidsmarkt versterkt ook het belang van het beschikbaar en inzetbaar houden van bestaande medewerkers”

Figuur 17. Ontwikkeling HR-beleidsthema Ontwikkeling/scholing/ talentmanagement (2013-2023)



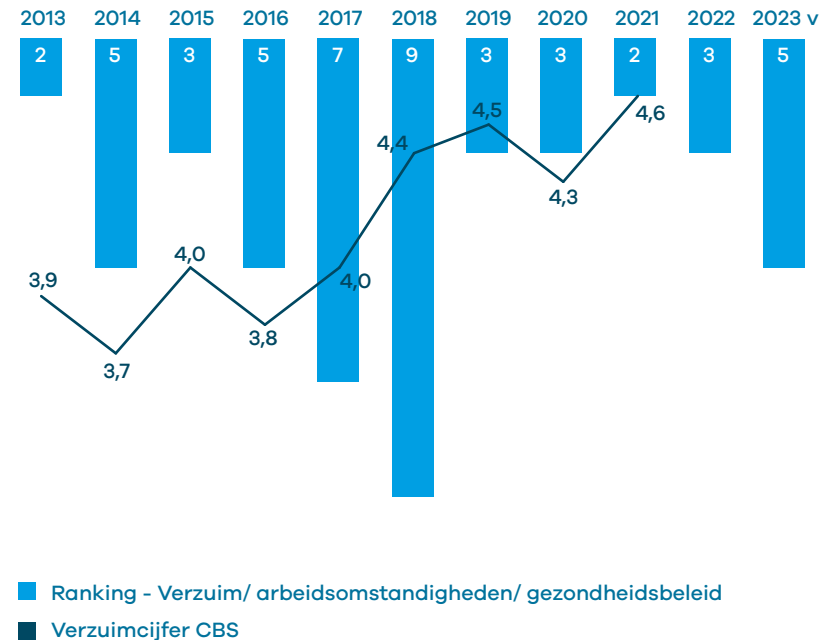
2.3 Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid

In figuur 18 is de ranking van het beleidsthema weergegeven als blauwe staafjes. De lijn geeft het verzuim weer van werkend Nederland volgens het dashboard ziekteverzuim van het CBS. Uit deze figuur kunnen we opmerken dat de toegekende prioriteit voor *Verzuim/ Arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid* lijkt te worden ingegeven door de ontwikkeling van het verzuimcijfer.

Er heeft zich de afgelopen jaren een patroon afgetekend: een stijgend verzuimcijfer vertaalt zich in een hogere prioriteit voor verzuim en arbeidsomstandigheden in het opvolgende jaar. Maar ondanks de toename van het ziekteverzuim tot een niveau dat we de afgelopen tien jaar niet hebben gekend, is de prioriteit voor 2022 met een derde plaats lager dan die in 2021. Voor 2023 is de voorspelling met een vijfde plaats nog lager.

“Er heeft zich de afgelopen jaren een patroon afgetekend: een stijgend verzuimcijfer vertaalt zich in een hogere prioriteit voor verzuim en arbeidsomstandigheden in het opvolgende jaar”

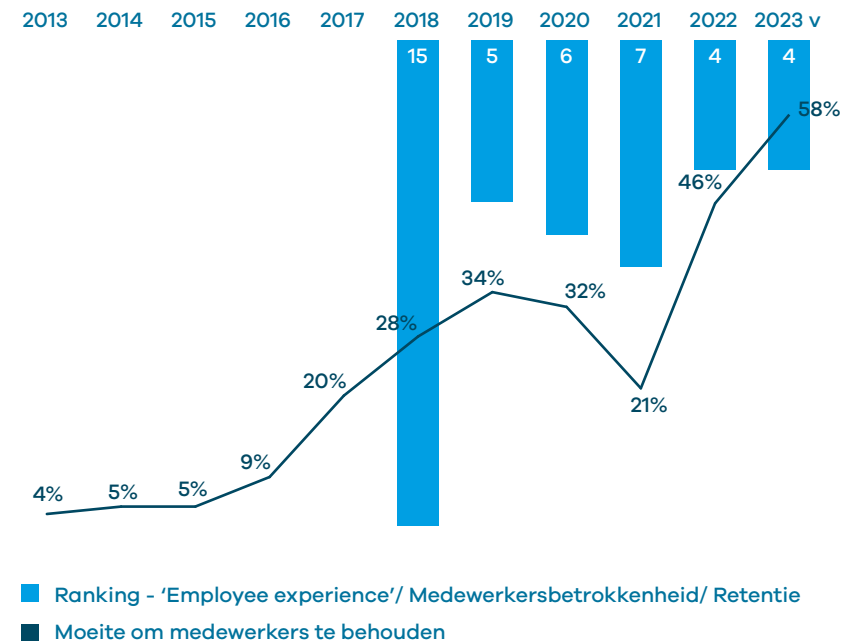
Figuur 18. Ontwikkeling HR-beleidsthema Verzuim afgezet tegen het verzuimcijfer CBS (2013-2023)



2.4 Employee Experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retention

Sinds 2018 hebben we het HR-beleidsthema *Employee Experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retention* als keuzemogelijkheid opgenomen in de lijst. Anticiperend op de ontwikkeling dat er steeds meer belang wordt toegekend aan de 'verbinding met de medewerkers. Het is noodzakelijk dat ze goed opgeleid en fysiek inzetbaar zijn, de focus van beide voorafgaande HR-beleidsthema's, maar levert de arbeidsrelatie nog steeds datgene wat de medewerker ervan verwacht?

Figuur 19. Ontwikkeling HR-beleidsthema Employee Experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retention afgezet tegen de ervaren problemen met het behouden van bestaande medewerkers (2013-2023)



De prioriteit die aan het beleidsthema wordt toegekend zien we weer als gekleurd staafjes. De lijn geeft het aandeel respondenten weer die de vraag bevestigend hebben beantwoord in hoeverre zij moeite hebben om medewerkers voor de organisatie te kunnen behouden over de periode 2013-2023 (figuur 19).

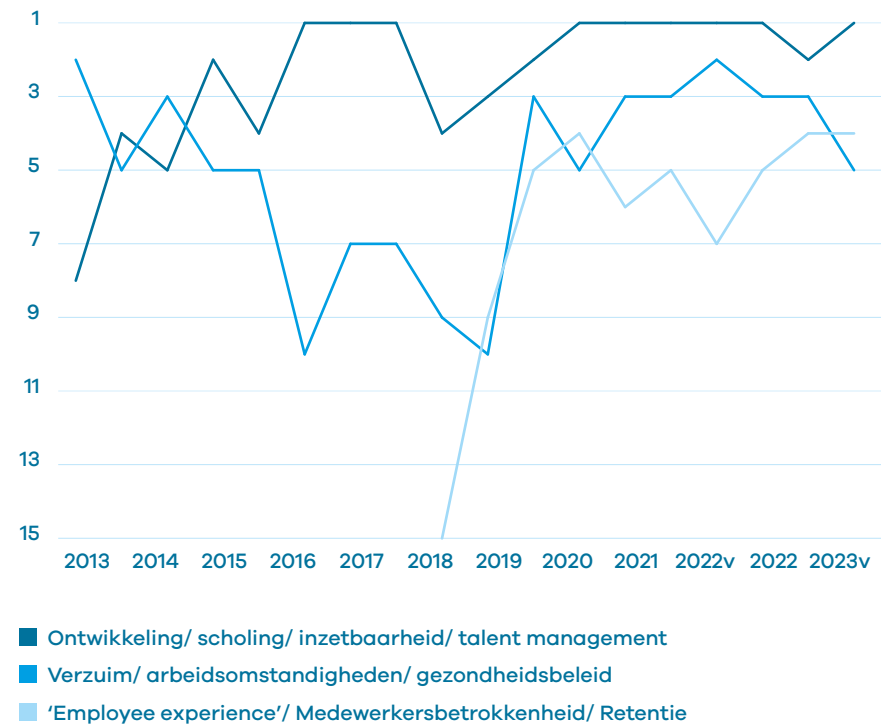
Had in 2013 amper 4% het over behoud van medewerkers, nu heeft 46% van de respondenten daar zorgen over en naar verwachting groeit dat percentage in 2023 naar 58%! De samenhang tussen de toegekende prioriteit aan *Employee Experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie* en de zorgen die men heeft omtrent behoud blijkt duidelijk uit figuur 19.

De Coronapandemie zorgde in 2020 zowel voor een iets lager prioriteit voor het beleidsthema, als voor een afname van de zorgen over het behoud van medewerkers (21%).

“In 2013 had nauwelijks 4% het over behoud van medewerkers, in 2022 maakt 46% van de respondenten zich daar zorgen over”

Als we de drie HR-beleidsthema's *Ontwikkeling/ Scholing/ inzetbaarheid/ talentmanagement*, *Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid* en *Employee experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie* over de periode 2013-2023 in ogenschouw nemen gelet op het behouden en inzetbaar houden van medewerkers, dan zien we dat daar in toenemende mate de focus op is komen te liggen.

Figuur 20. Ontwikkeling HR-beleidsthema's met een directe focus op behoud en inzetbaarheid van bestaande medewerkers (2013-2023)



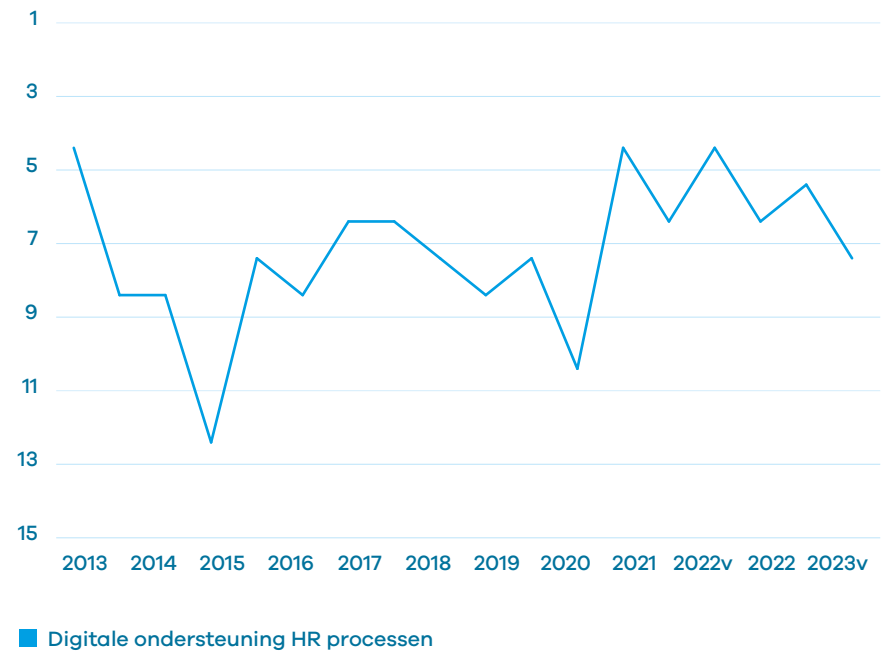
2.5 Digitale ondersteuning HR-processen

De dalende tendens van *Digitale ondersteuning van de HR-processen* die zich vanaf 2017 aftekende werd in 2020 doorbroken.

Door de coronamaatregelen was het niet meer vanzelfsprekend en/of mogelijk om alle werkzaamheden vanaf de reguliere werkplek te doen. Om bedrijfsprocessen, waaronder ook de HR-processen, door te laten gaan zijn, is flink geïnvesteerd om processen digitaal te ondersteunen. Als we kijken naar de vijfde positie in 2022 en de lagere verwachting voor 2023, lijkt de grootste slag inmiddels gemaakt te zijn (figuur 21).

“Natuurlijk gaat het om veel meer aspecten, maar het goed om je te realiseren dat de wijze waarop je medewerkers ondersteunt invloed heeft op de employee experience.”

Figuur 21. Ontwikkeling HR-beleidsthema Digitale ondersteuning HR-processen (2013-2023)



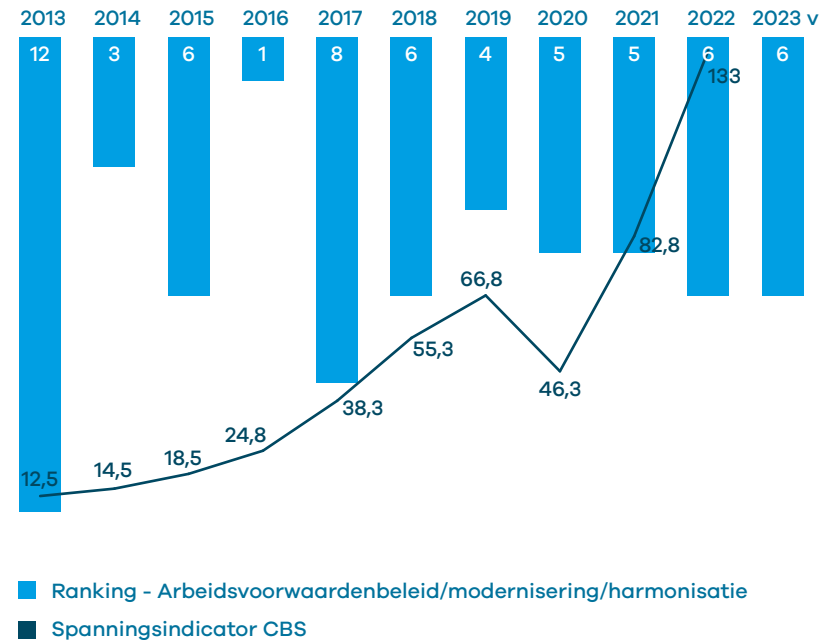
2.6 Arbeidsvoorwaarden/ harmonisatie

In figuur 22 hebben we de ontwikkeling van de aan het beleidsthema *Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie* met blauwe staafjes weergegeven tezamen met een lijn die de ontwikkeling van de arbeidsmarkt weergeeft, de spanningsindicator van het CBS.

In 2015 is de Werkkostenregeling in werking getreden als een vereenvoudiging van de fiscale regelgeving rondom vergoedingen en verstrekkingen. Dit lijkt de meest voor de hand liggende verklaring voor de eerste plek in 2016. De toegenomen krapte op de arbeidsmarkt zien we niet terug in een hogere prioriteit voor het arbeidsvoorwaardenbeleid.

“Werkgevers grijpen niet direct naar de portemonnee als de arbeidsmarkt lastiger wordt”

Figuur 22. Ontwikkeling HR-beleidsthema Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie afgezet tegen de spanningsindicator CBS (2013-2023)



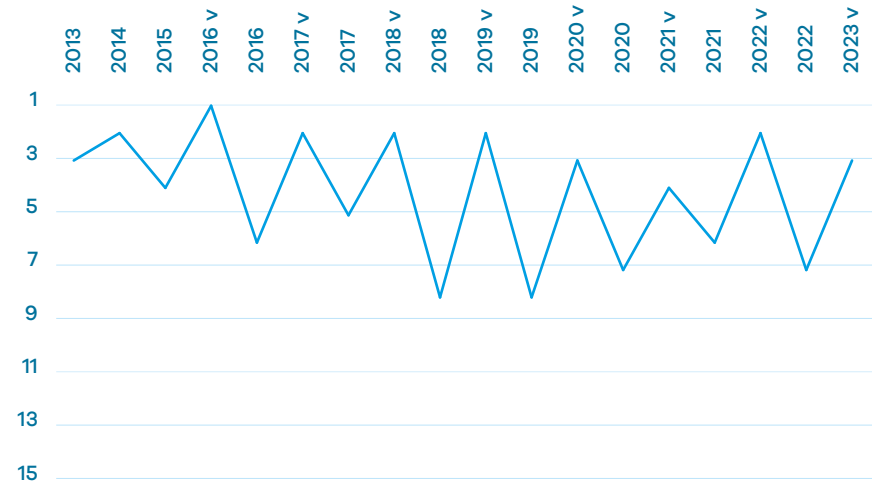
2.7 Strategische Personeelsplanning (SPP)

Hoofdstuk één richt zich vooral op ranking van de HR-beleidsthema's van het huidige jaar en de verwachting voor het volgende jaar. Als we de voorspelling voor een komend jaar vergelijken met de werkelijkheid voor dat jaar en dit over de langere periode op een rij zetten, dan valt op dat er voor een aantal HR-beleidsthema sprake is van een 'doorschuif-' of 'bulldozer-effect': de hogere verwachting voor het volgende jaar wordt niet waargemaakt. En vervolgens krijgt de prioriteit voor het beleidsthema wel weer een hoge inschatting voor het daaropvolgende jaar. Vaak gaat het om beleidsthema's waarbij een nauwe samenwerking met de lijnorganisatie essentieel is en het gevoel van urgentie klaarblijkelijk onvoldoende gedeeld wordt. Het lult maar niet om er voldoende tijd en budget voor vrij te maken.

In figuur 23 zien we dat terug bij het HR-beleidsthema *Strategische Personeelsplanning* dat telkens veel hoger ingeschat wordt dan later de realiteit blijkt. Een patroon dat we voor dit thema meerdere jaren op rij zien. Het gevoel van urgentie is er wel, maar het ontbreekt aan doorzettingskracht of middelen om met dit thema aan de slag te gaan.

“HR is verantwoordelijk voor voldoende en goed toegerust menselijk kapitaal, *Strategische Personeelsplanning* is daarbij het aangewezen instrument”

Figuur 23. Ontwikkeling HR-beleidsthema *Strategische Personeelsplanning* (2013-2023)



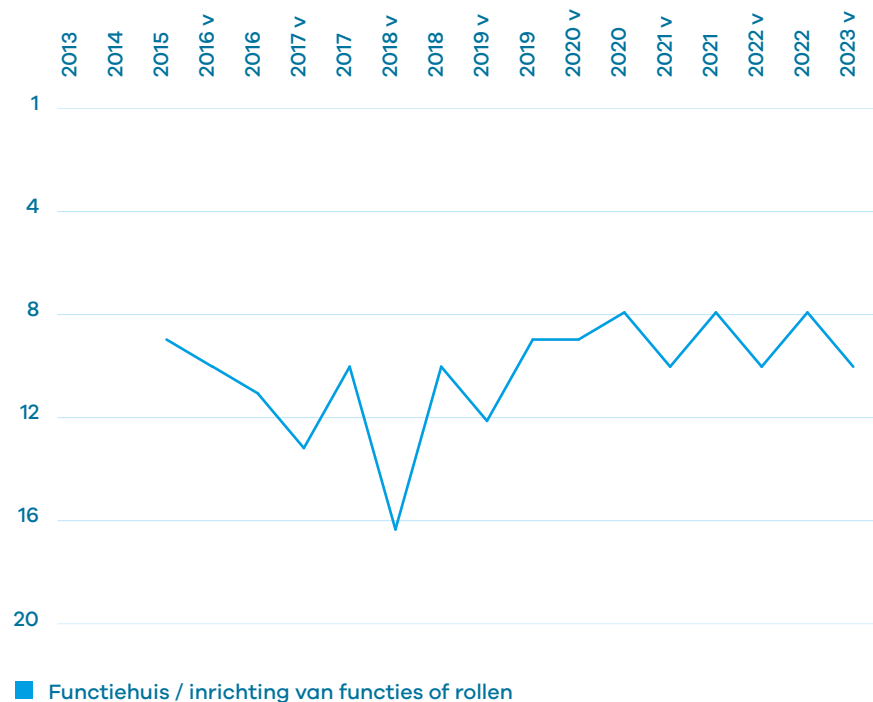
■ Strategische personeelsplanning

Wil HR haar belangrijke rol pakken en zorgdragen dat er voldoende en goed toegerust menselijk kapitaal beschikbaar is in aansluiting op de realisatie van de bedrijfsdoelen, dan is *Strategische Personeelsplanning* een aangewezen instrument om een gedegen diagnose te kunnen stellen.

2.8 Functiehuis/ functies en rollen

De toenemende aandacht die het herzien van functiehuizen of het anders kijken naar functies en taken krijgt door het bouwen van een rollenraamwerk, zien we niet terug in de onderstaande figuur (24).

Figuur 24. Ontwikkeling HR-beleidsthema Functiehuis/ functies en rollen (2013-2023)



“Meer focus op taken en vaardigheden, maar we blijven vasthouden aan klassieke functiehuizen”

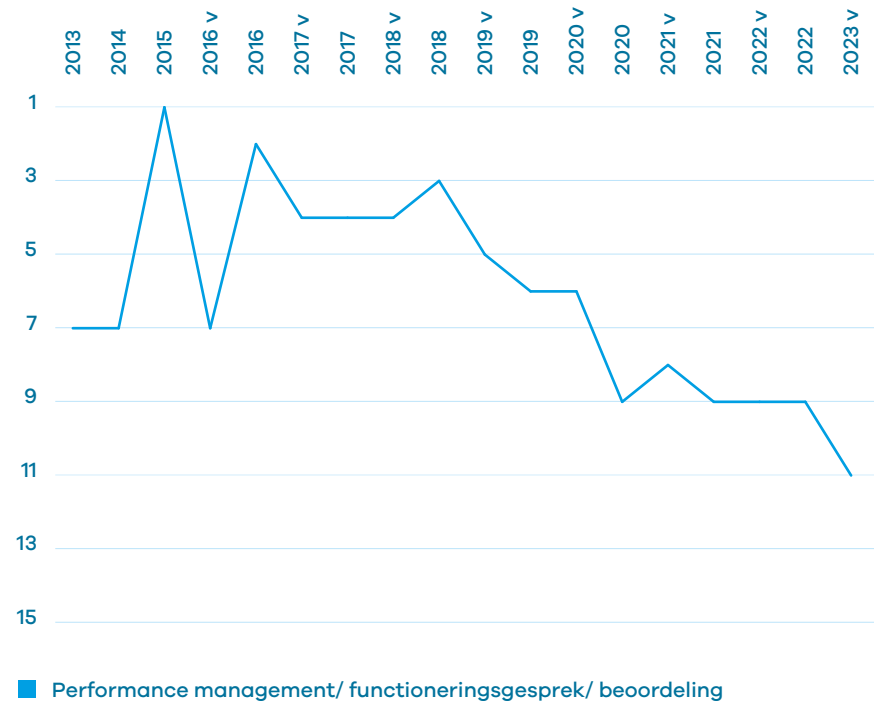
2.9 Performance Management

In figuur 25 zien we een afname van de prioriteit terug die het beleidsthema *Performance Management/ beoordeling* sinds 2018 krijgt. Uit een verdiepend onderzoek dat we in 2016 uitvoerden naar aanleiding de toegekende prioriteit bleek dat er sprake was van een herziening van de beoordelingscyclus die plaatsvond op het moment dat de bestaande systematiek niet meer aansloot bij de tijd en/of de actuele bedrijfsstrategie. Zo werden de beoordelingscriteria bijgesteld en de frequentie van feedback en evaluatie aangepast.

Op basis van onderstaande figuur zouden we mogen concluderen dat de beoordelingscyclus voor veel organisaties goed op orde is. Aan de andere kant zien we een toenemend belang, ook in het kader van behoud en ontwikkeling van medewerkers, dat toegekend wordt aan elementen als continue feedback.

“We zien een toenemend belang voor het geven van continue feedback niet terug”

Figuur 25. Ontwikkeling HR-beleidsthema Performance Management (2013-2023)



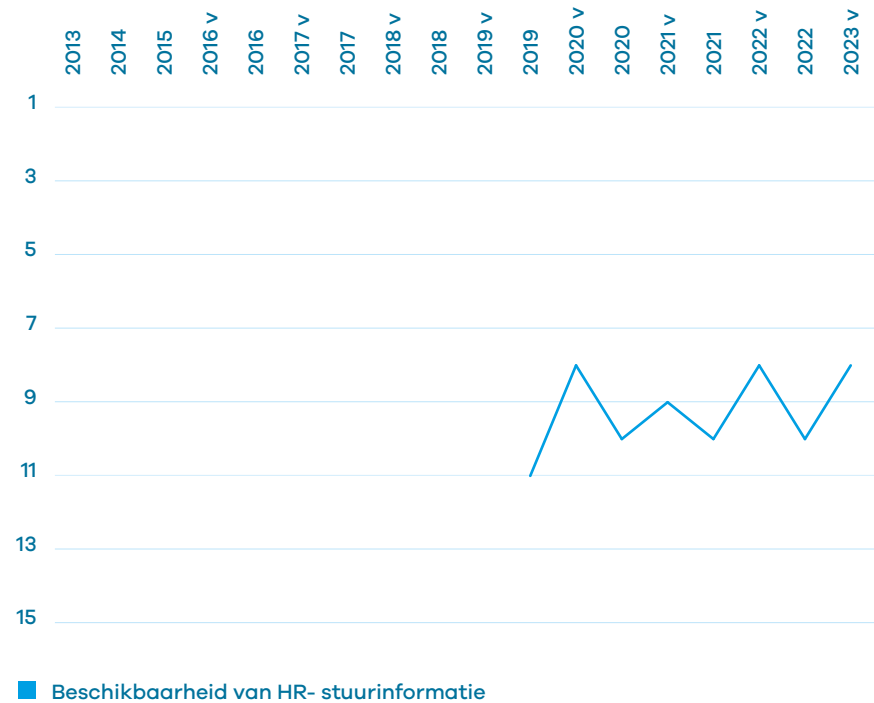
2.10 Beschikbaarheid HR-stuurinformatie

Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie is een HR-beleidsthema dat sinds 2019 onderdeel uitmaakt van de keuzelijst. In een wereld waar het steeds meer lijkt te gaan om het verzamelen en interpreteren van het liefst zoveel mogelijk data, is het goed om te zien dat de hedendaagse HR-professional zich steeds meer door feiten en cijfers laat ondersteunen.

Databedrevenheid voor HR, niet als op zichzelf staand doel, maar waardevol voor een betere positionering van HR en om de aandacht voor HR-gerelateerde onderwerpen te vergroten.

“Databedrevenheid voor HR is waardevol voor een betere positionering van HR en om de aandacht voor HR-gerelateerde onderwerpen te vergroten”

Figuur 26. Ontwikkeling HR-beleidsthema Beschikbaarheid HR-stuurinformatie (2013-2023)

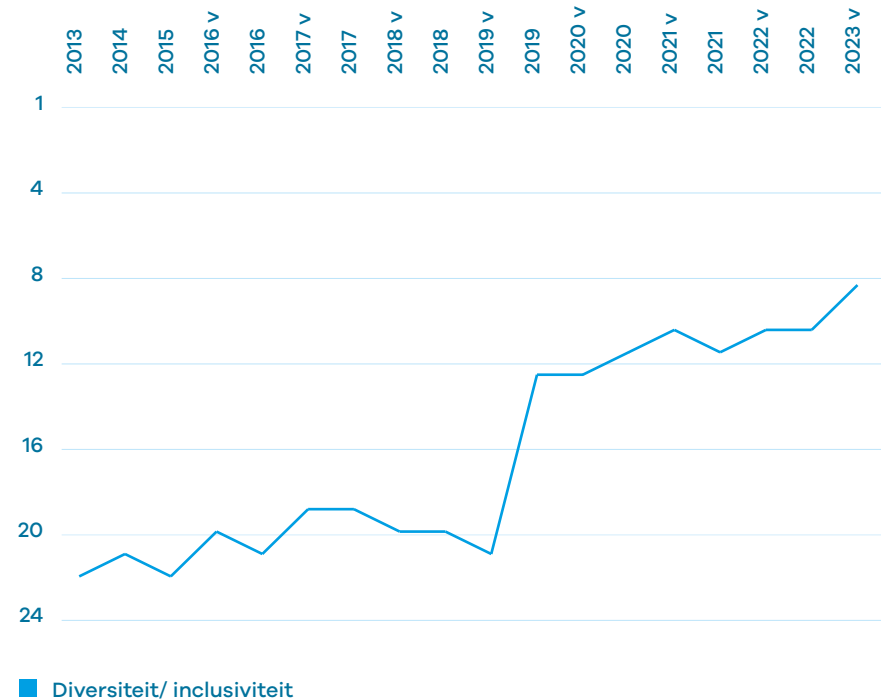


2.11 Inclusie en Diversiteit

De Nederlandse overheid zet zich al jaren in op een verdere integratie op de Nederlandse arbeidsmarkt voor onder meer statushouders en Nederlanders met een migratieachtergrond. Daar waar de samenstelling van (onderdelen van) het personeelsbestand de samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking onvoldoende weerspiegelt, wordt er bedreigd met quota en eventuele sancties. Verschillende onderzoeken hebben hun duiding gegeven aan de positieve effecten van een meer divers en inclusief werknemersbestand op het reilen en zeilen van organisaties. Ondanks de overheidsbemoediging en de (wetenschappelijke) inzichten bungelt het thema *Diversiteit/ Inclusie* ergens onder in de prioriteitenlijst en kruipt het maar heel langzaam richting de top 10 (figuur 27).

“Ondanks overheidsbemoediging bungelt het thema *Diversiteit/ Inclusie* ergens onder in de prioriteitenlijst”

Figuur 27. Ontwikkeling HR-beleidsthema Inclusie & Diversiteit (2013-2023)



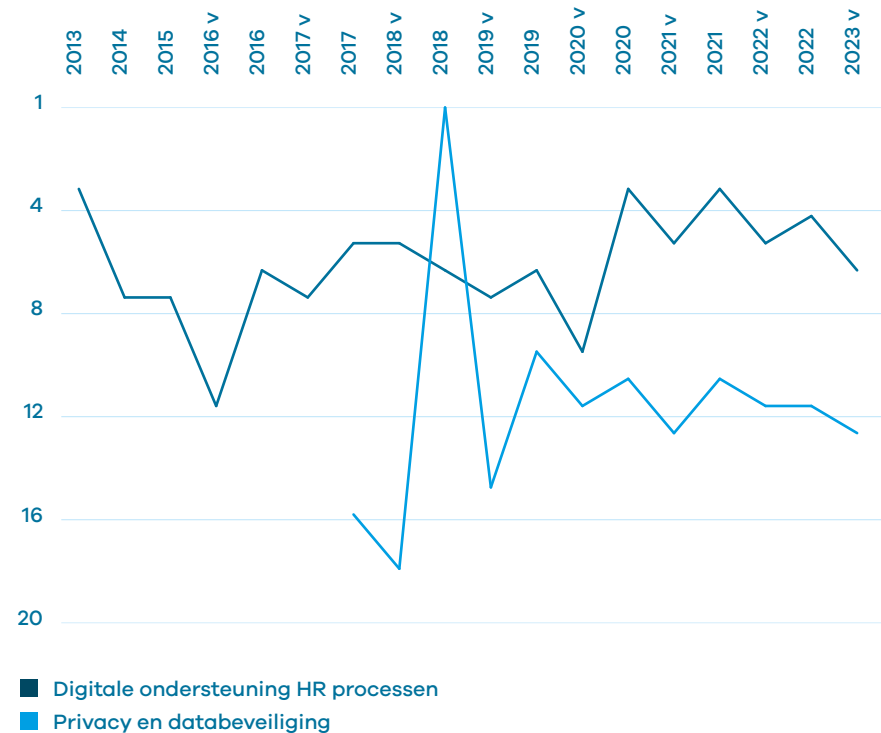
2.12 Privacy & Dataveiligheid

Het lijkt erop dat *Privacy & Dataveiligheid* in 2018 alleen dankzij de GDPR ooit de topprioriteit heeft gehaald. In 2019 viel het thema terug naar een tiende plaats, stond in 2020 en 2021 op de elfde plaats, in 2021 en 2022 op een twaalfde en zakt in 2023 naar verwachting verder naar nummer dertien.

De hogere prioriteit die werd toegekend aan de *Digitale ondersteuning van HR-processen* en de opkomst van hybride werken hebben er niet toe geleid dat het thema *Privacy & dataveiligheid* is gestegen op de HR-prioriteitenladder. Gegeven het feit dat het niet alleen een kwestie is van het inregelen van de juiste techniek, maar ook van verantwoord gedrag is het toch zeker voor HR-professionals een relevant thema. Daarnaast is personeelsinformatie natuurlijk erg privacygevoelig. Een toename van de prioriteit van het thema *Privacy- en dataveiligheid* lag in de lijn der verwachtingen, het tegendeel is waar. Het thema is verder gezakt in de prioriteitenlijst.

“Een toename van de prioriteit van het thema *Privacy- en dataveiligheid* lag voor de hand, toch is het thema verder weggezakt”

Figuur 28. Ontwikkeling HR-beleidsthema Privacy- en dataveiligheid afgezet tegen die van Digitale ondersteuning HR-processen (2013-2023)

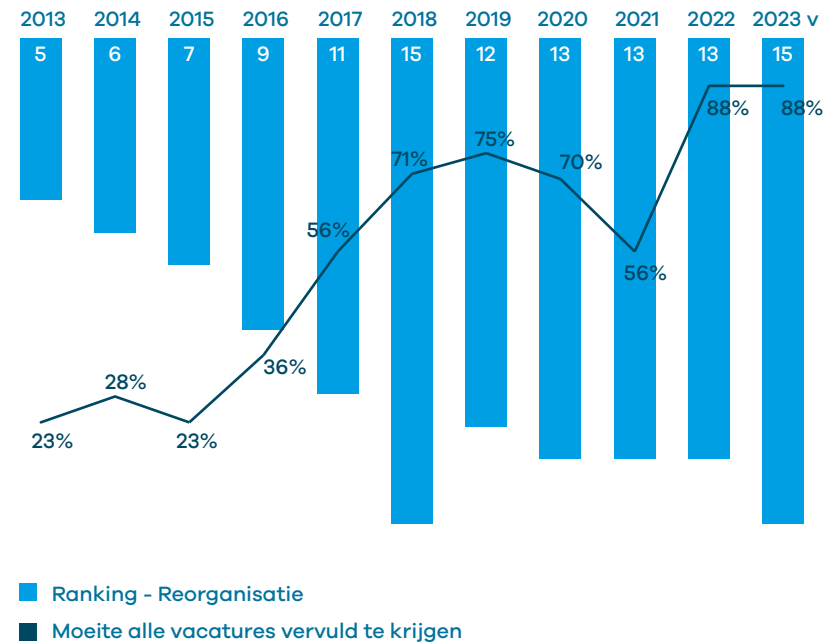


2.13 Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/fusie

Als we het aandeel respondenten dat aangeeft moeite te hebben met het invullen van vacatures - weergegeven als een lijn - afzetten tegen het beleidsthema *Begeleiden/ uitvoeren van reorganisatie/ fusie* (de blauwe staafjes) in figuur 28, dan zien we dat het typisch een beleidsthema is dat aan belang inboet op het moment dat de arbeidsmarkt krappert wordt.

“Innovatie, veranderde klantbehoeften en nieuwe businessmodellen leiden nog niet tot herontwerp van organisaties”

Figuur 29. Ontwikkeling HR-beleidsthema Begeleiden/uitvoeren van reorganisatie/ fusie afgezet tegen de ervaren problemen met het kunnen invullen van openstaande vacatures (2013-2023)



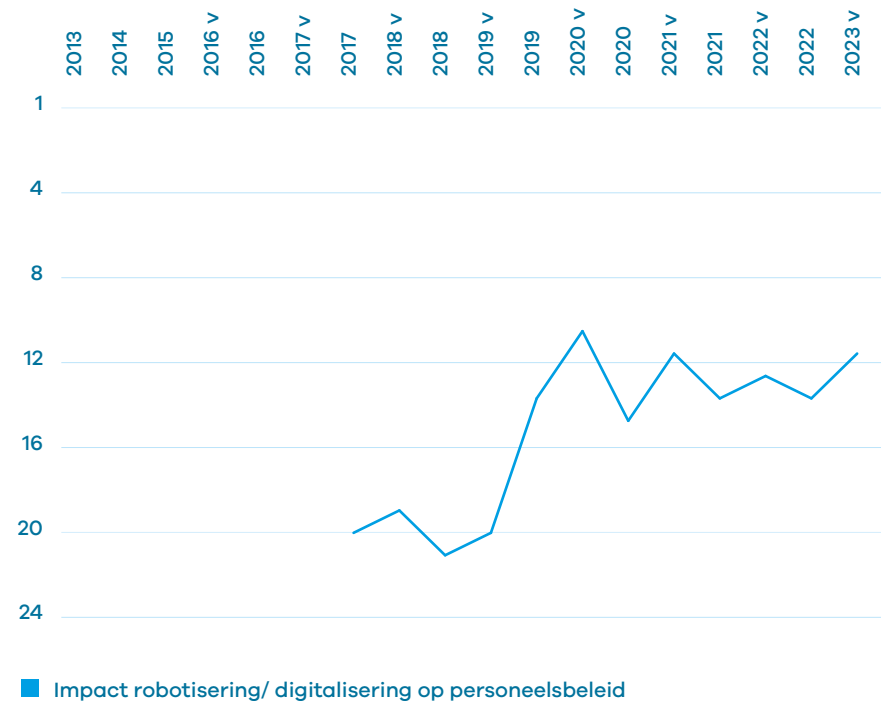
2.14 Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid

Door verdergaande automatisering, robotisering en andere technologische ontwikkelingen is de verwachting dat het werk daardoor ook de arbeidsmarkt verder verandert. De rapporten over 'The Future of Work' stapelen zich op. We zien in figuur 30 echter dat het thema *Impact van robotisering/digitalisering* op het personeelsbeleid maar relatief weinig aandacht krijgt. Dit terwijl we in hoofdstuk 1 juist zagen dat het een van de hot topics is aan de directietafel (figuur 3).

Als we de inschattingen vergelijken met de werkelijkheid en voor meerdere opeenvolgende jaren op een rij zetten, valt op dat er ook voor dit HR-beleidsthema sprake is van een 'doorschuif-' of 'bulldozer-effect'. De hogere inschatting voor het thema voor het volgende jaar, die dan vervolgens niet wordt ingelost, maar vervolgens wel weer een hoge inschatting krijgt voor het daaropvolgende jaar. In figuur 30 ter herkennen aan 'zigzag'-lijnen.

“Bewustwording over de impact van digitalisering vertaald zich (nog) niet in concrete daden”

Figuur 30. Ontwikkeling HR-beleidsthema Impact robotisering/digitalisering (2013-2023)

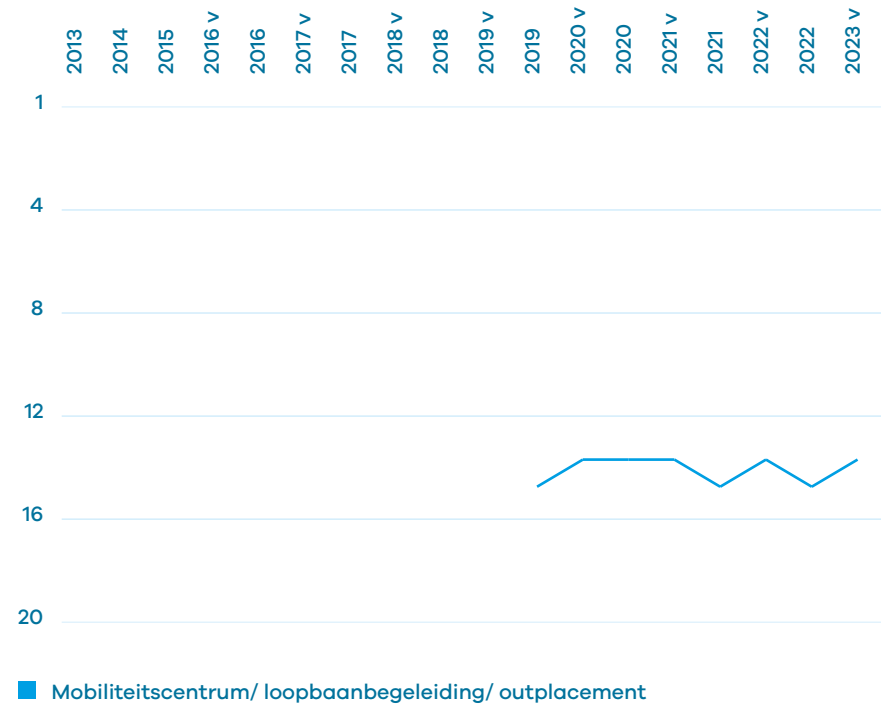


2.15 Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement

Net als bij het HR-beleidsthema *Begeleiden/ uitvoeren van reorganisatie/ fusie* (paragraaf 2.13) krijgt Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement dusdanig weinig prioriteit dat er voor dit thema niet meer dan een veertiende of vijftiende plek is weggelegd.

“Focus rondom inzetbaarheid van medewerkers richt zich op de kortere termijn”

Figuur 31. Ontwikkeling HR-beleidsthema Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement (2013-2023)



Bijlage

Performa's HR-Trendonderzoek 2021 - 2022

Bijlage A
Karakteristieken deelnemers

Bijlage B
Auteurs

Bijlage C
Partners

Bijlage A

Karakteristieken deelnemers

In deze bijlage treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2022-2023.

A.1. Profiel van de respondenten

Van de respondenten in loondienst werkt 94% bij een organisatie met een HR-afdeling of HR-functie.

Functie

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en gemiddeld 7,6 jaar werkzaam in de huidige functie, de mediaan ligt op 5 jaar.

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

Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR-Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 30% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

Figuur 32. Verdeling naar functietitel

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

HR-manager / Hoofd P&O	25%
HR-adviseur	19%
Medewerker personeelszaken	8%
HR-business partner	7%
Hoofd (salaris)administratie	6%
Medewerker salarisadministratie	5%
Overige functies	30%

A.2. Profiel van de organisatie

Hoofd-Sector

De meeste respondenten zijn werkzaam in de sector Handel, transport en dienstverlening (35%), gevolgd door de Collectieve sector (30%), Industrie & nijverheid (16%) en de sector Kennisintensieve dienstverlening (15%). De sector openbaar bestuur en overheidsdiensten is met 5% vertegenwoordigd.

Figuur 32. Clustering sectoren naar hoofdsectoren

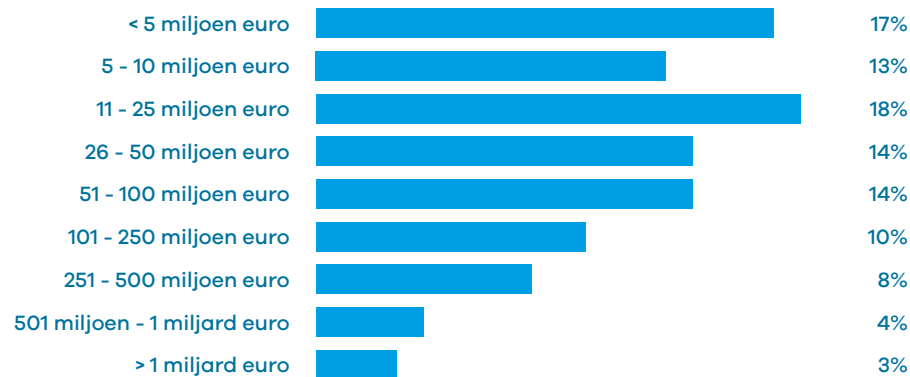
Sector	Cluster
Collectieve sector	Energievoorziening (35)
Collectieve sector	Verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting (87)
Collectieve sector	Gezondheidszorg (86)
Collectieve sector	Onderwijs (85)
Collectieve sector	Cultuur, sport en recreatie (90-93)
Collectieve sector	Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting (88)
Collectieve sector	Waterbedrijven en afvalbeheer (36-39)
Handel, transport en dienstverlening	Overige dienstverlening (94-96)/
Handel, transport en dienstverlening	Horeca (55-56)
Handel, transport en dienstverlening	Verhuur en overige zakelijke dienstverlening (77-82)
Handel, transport en dienstverlening	Groot- en detailhandel (45-47)
Handel, transport en dienstverlening	Vervoer en opslag (49-53)
Industrie & Nijverheid	Bouwnijverheid (41-43)
Industrie & Nijverheid	Industrie (10-33)
Industrie & Nijverheid	Landbouw, bosbouw en visserij (01-03)
Industrie & Nijverheid	Verhuur van en handel in onroerend goed (68)
Industrie & Nijverheid	Winning van delfstoffen (06-09)
Kennisintensieve dienstverlening	Specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering (69-75)
Kennisintensieve dienstverlening	Informatie en communicatie (58-63)
Kennisintensieve dienstverlening	Financiële instellingen (64-66)
Openbaar	Openbaar bestuur en overheidsdiensten (84)

Omzet

Ruim 40% van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar men voor werkt en heeft wat dat betreft nog stappen te zetten om invulling te geven aan de rol van business partner.

Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, dan werkt 47% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro.

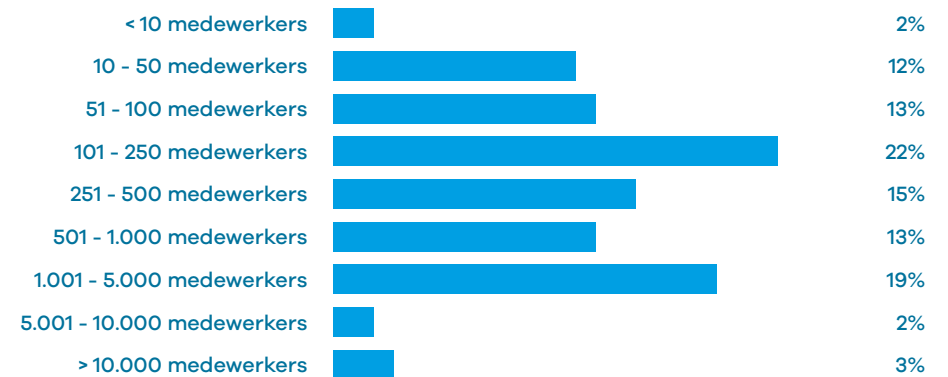
Figuur 34. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie



Omvang organisatie

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

Figuur 35. Verdeling naar omvang van de organisatie



Bijlage B

Auteurs



Hans van der Spek

Hans van der Spek MMC RI (1961) studeerde Bedrijfseconomie aan de HEAO in Zwolle, waarna hij enige jaren werkzaam is geweest binnen de werkgebieden Finance, ICT en HRM. Daarnaast volgde hij met succes de studie AMBI (Informatica) en de Masteropleiding Management Consultancy aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds 2009 is Hans als adviseur werkzaam bij Berenschot. Hij is gespecialiseerd in het meetbaar maken van de bijdrage van HRM aan het behalen van de organisatiestrategie, en advisering over de mogelijkheden om deze bijdrage te vergroten. Hij is onder andere betrokken bij projecten op het gebied van het meetbaar maken van de effecten van HR-beleid, onderzoek naar HR-vraagstukken, benchmarking van de HR-functie, HR audits, ondersteuning bij de selectie en/of implementatie ter ondersteuning van HR-processen. Hans is manager van het Kenniscentrum M&O en als zodanig betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en arbeidsmarktonderzoeken. Ten slotte is hij als freelance docent verbonden aan Avans+ en de Utrecht Business School.

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



Orde van
organisatiekundigen
en -adviseurs

Ooa

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

Medior partners



Compagnon

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

Colofon

Uitgever en redactie

Performa Uitgeverij, Hans Delissen

Onderzoek en rapportage

Berenschot, Hans van der Spek,
Joris van Berckel

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 veelevoudigd 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
© 2022 Performa/Berenschot

