

De functie van HR

**Performa's onderzoek
HR-Trends 2020-2021**



De functie van HR

Performa's onderzoek HR-Trends 2020-2021

Hans van der Spek en Hella Sylva

Het grootste jaarlijkse onderzoek onder interne en externe HR-professionals in Nederland naar de inhoud van de HR-functie.

Colofon

Uitgever en redactie

Performa, Hans Delissen

Onderzoek en rapportage

Berenschot, Hans van der Spek en Hella Sylva

Mede mogelijk gemaakt door

AFAS Software, Madeleen van de Pol

Mediapartners

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

Bestellen

Dit rapport is in gedrukte vorm te bestellen via de website van Performa Uitgeverij: www.performa-hr.nl/hr-bieb of via info@performa.nl. De prijs bedraagt € 29,95 excl. btw en verzendkosten.

Ontwerp

Copilots, Utrecht

Druk

Zalsman, Zwolle

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd 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
© 2020 Performa/Berenschot

Woord vooraf

Het HR-Trendonderzoek 2020-2021 is een bijzondere editie. Tijdens het lopende onderzoek belandden wij in de coronacrisis. Zijn de uitkomsten van het onderzoek daarmee achterhaald? Gelukkig is dat niet het geval gebleken. Elk jaar sturen we gedurende het lopende onderzoek een vervolgonderzoek uit. Dat vervolgonderzoek stond dit jaar geheel in het teken van de maatregelen die HR neemt om met de intelligente lockdown om te gaan.

We zien dat er slechts kleine verschuivingen hebben plaatsgevonden in de beleidsthema's van voor en tijdens de crisis. Logisch, want beleid is verankerd in de organisatie, dat gooi je niet zomaar overboord. Wel zien we een aantal verschuivingen. Zo wordt aandacht voor ziekteverzuim belangrijker en is er ingegrepen in HR-processen, zoals een vacaturestop en het beperken van de opleidingsmogelijkheden. Verder zien we een toegenomen belangstelling voor digitalisering, nieuwe werkvormen en innovatie en ontwikkeling.

De arbeidsmarkt is door de uitbraak van COVID-19 ernstig verstoord. Het lijkt alsof de krapte op de arbeidsmarkt in veel sectoren als sneeuw voor de zon is verdwenen. Er is tekent zich momenteel een ontslaggolf af, maar niet in elke sector. Binnen sectoren als de zorg, de landbouw en de logistiek zitten organisaties nog steeds om personeel te springen.

Door al deze ontwikkelingen krijgt Strategische personeelsplanning meer impact. Hoe richt je je

organisatie in om in deze onzekere tijden tijdig te kunnen schakelen, waarbij je ook nog eens moet zorgen voor een personeelsbestand dat divers en inclusief is?

Het werk zal verder veranderen door een verdergaande automatisering en robotisering. Door het uitbreken van COVID-19 zien we al dat dit een enorme vlucht heeft genomen. Door het thuiswerken en de anderhalve-meter-samenleving zijn organisaties gestimuleerd om na te denken over een andere inrichting van hun organisatie en hun producten en diensten. Het gevolg is dat er daardoor versneld nagedacht zal moeten worden over de invloed die de technologische ontwikkelingen hebben op het personeel en de organisatie.

Met belangstelling kijken we uit naar de 2021-editie van het HR-Trendonderzoek. Door COVID-19 lijken we versneld op een keerpunt te komen die de komende jaren veel invloed zal hebben op de thema's die we jaarlijks in dit onderzoek aan de orde stellen. Het zijn spannende tijden. Wij houden een vinger aan de pols en blijven u over de ontwikkelingen informeren.

Hans Delissen
Uitgever bij Performa

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Colofon | 4 |
| Woord vooraf | 5 |
| Bronvermelding en verantwoording | 8 |
| 1. Hoofdstuk 1 HR-beleidsthema's | 11 |
| HR met visie | 12 |
| 1.1 HR-beleidsthema's 2020 | 14 |
| 1.2 Aansluiting op de Strategie Trends | 15 |
| 1.3 Vooruitblik 2020 | 17 |
| 1.4 Ontwikkeling | 18 |
| 1.5 Lastig inschatten | 20 |
| 1.6 Jojo-effecten over langere termijn | 21 |
| 1.7 Beleidsthema's naar sector | 23 |
| 1.8 Beleidsthema's eigen organisatie | 27 |
| 2. Hoofdstuk 2 HR en het COVID-19 virus | 29 |
| 2.1 Impact op de prioriteitstelling | 30 |
| 2.2 Verdiepingsonderzoek | 31 |
| 3. Hoofdstuk 3 HR als speler op de arbeidsmarkt | 37 |
| 3.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt | 39 |
| 3.2 Werving - algemeen | 40 |
| 3.3 Werving – beeld per sector | 42 |
| 3.4 Werving – beeld per functiefamilie | 43 |
| 3.5 Werving – beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau | 45 |
| 3.6 Werving – functiefamilie en ervaring | 46 |
| 3.7 Werving – functiefamilie en sector | 46 |
| 3.8 Personeelsbehoud | 47 |
| 3.9 Diversiteit | 50 |
| 3.10 Strategische Personeelsplanning (SPP) | 54 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Hoofdstuk 4 Workforce of the Future | 57 |
| 4.1 Zicht op (impact van) veranderingen | 58 |
| Bijlage A Karakteristieken deelnemers | 63 |
| A.1. Profiel van de respondenten | 64 |
| Opleidingsniveau | 64 |
| Ervaring en functie | 64 |
| Eerdere deelname | 64 |
| A2 Profiel van de organisatie | 65 |
| Sector | 65 |
| Spreiding | 65 |
| Omzet | 66 |
| Omvang organisatie | 66 |
| Arbeidsmarktdistrict | 67 |
| Bijlage B | 68 |
| Auteurs | 68 |
| Bijlage C | 69 |
| Partners | 69 |
| Mediapartner | 70 |
| Medior partners | 70 |

Bronvermelding en verantwoording

Deze rapportage is gebaseerd, tenzij expliciet anders aangegeven, op Performa's onderzoek HR-Trends 2020-2021, hierna te noemen HR-Trendonderzoek. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek onder bijna 2000 HR-professionals in Nederland is een initiatief van Performa Uitgeverij, uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en mede tot stand gekomen met hulp van AFAS Software.

Doel van het HR-Trendonderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van HR-beleid en HR-uitvoering, arbeidsmarktcommunicatie en wet- en regelgeving rond arbeid. Begin februari 2020 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en online communities om het onderzoek onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode 4 februari - 5 april 2020. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

Gedurende de looptijd van het onderzoek sloeg het COVID-19 virus ook in Europa en Nederland toe. Op donderdag 12 maart werden er door het kabinet diverse maatregelen getroffen om verdere verspreiding van het coronavirus te voorkomen. Op 16 maart volgde nog een pakket met aanvullende maatregelen. In hoofdstuk 2 zullen we stilstaan bij de effecten van de COVID-19-uitbraak op organisaties vanuit HR-perspectief.

1959 respondenten hebben de online vragenlijst ingevuld, waarvan 1084 volledig. Daarvan zijn 109 deelnemers zelfstandige zonder personeel. De overige respondenten zijn werkzaam in loondienst. 30% van de respondenten heeft ook aan de voorgaande editie van het onderzoek deelgenomen. De gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. In aanvulling op het hoofdonderzoek is er een verdie-

pingsonderzoek uitgezet, gericht op de impact van COVID-19 en de getroffen maatregelen. Deelnemers aan het HR-Trendonderzoek konden eind maart/begin april 2020 deelnemen aan het verdiepingsonderzoek. Aan het verdiepingsonderzoek hebben 155 respondenten deelgenomen, de enquête is 126 keer volledig ingevuld.

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 HCM

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

1

HR-beleidsthema's

Performa's HR-Trendonderzoek 2020 - 2021

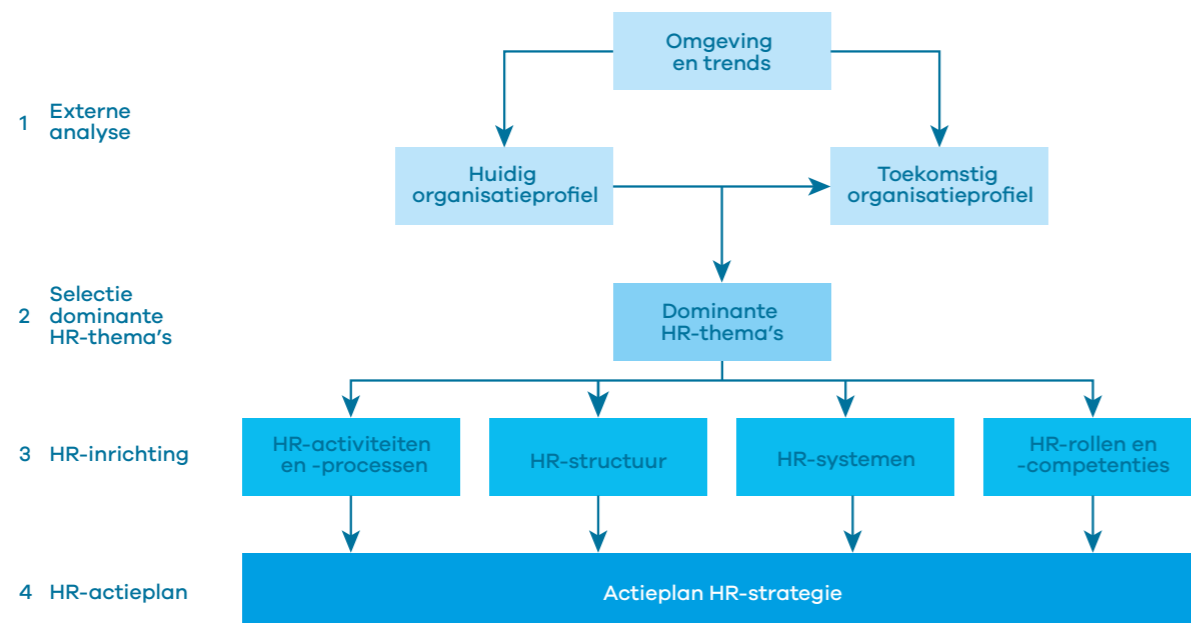
Zoals elk jaar vragen wij wat de belangrijkste HR-thema's zijn voor het lopende jaar en het jaar dat daarop volgt. In de top drie is niet zoveel veranderd. Werving & selectie staat de eerste plaats af aan scholing. Dat is ook de verwachting voor 2021. Opvallend is dat in de directiekamers digitalisering wordt gezien als sleutel om je als organisatie voor te bereiden op de onzekere toekomst. Dat sluit niet helemaal aan bij de scores uit het HR-Trendrapport. Want de invloed van digitalisering op het personeelsbeleid is in 2020 hekkensluiter op de ranglijst met een 15e plaats. In 2021 is dit thema de grootste stijger en gaat van de 15e naar de 12e plaats.

HR met visie

De omgeving van organisaties verandert sneller dan ooit. 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 voor het realiseren van een nieuw producten en dienstenaanbod, verbetering van kwaliteit of verhoging van efficiency en flexibiliteit. Een heldere HR-strategie, die voortvloeit uit de organisatiedoelstellingen, geeft dan 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 HRM: de dominante thema's voor HRM.

Figuur 1
HR-strategie model
(bron: Berenschot)



Voor het twaalfde jaar op rij hebben we het HR-Trendonderzoek uitgezet onder HR-professionals. Eén van de belangrijkste onderzoeksvragen van het jaarlijkse HR-Trendonderzoek is natuurlijk op welke wijze de HR-professional vanuit het eigen vakgebied aansluiting vindt op actuele ontwikkelingen als de economische onrust, zoals handelsconflicten en de Brexit, de toenemende spanning op de arbeidsmarkt en de verdergaande digitalisering & robotisering.

De respondenten met een interne HR-functie (95% van de respondenten) hebben uit een lijst van 15 HR-beleidsthema's aangegeven wat voor hun organisatie de vijf belangrijkste HR-beleidsthema's, de meest dominante, voor het huidige jaar 2020 en voor komend jaar zijn. Met deze lijst hebben we het brede palet van dominante HR-thema's teruggebracht tot 15 clusters. Zo hebben we de verschillende HR-beleidsthema's rondom het aantrekken van nieuwe medewerkers samengebracht onder de noemer Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding.

In figuur 2, zie paragraaf 1.1, is een lijst van 15 HR-beleidsthema's opgenomen in volgorde van de in 2020 toegekende prioriteit. In de tweede kolom is de mutatie 2020 ten opzichte van 2019 weergegeven en in de laatste kolom wordt de positie vergeleken met 2019.

“Strategisch HR-beleid levert een bijdrage aan het behouden, ontwikkelen of veranderen van de kritische succesfactoren van de organisatie”

Figuur 4, zie paragraaf 1.3, trekt de prioritering van de thema's door naar de verwachting voor 2021. Deze figuur geeft een beeld van de (verwachte) verschuiving van de toegekende prioriteit aan de verschillende beleidsthema's in 2021 ten opzichte van 2020. In de tweede kolom wordt de mutatie 2021 ten opzichte van 2020 aangeduid en in de laatste kolom wordt de positie in de ranglijst voor 2021 weergegeven.

Natuurlijk treden er tussen organisaties verschillen op als we kijken naar die beleidsthema's die in 2020 of naar verwachting in 2021 de HR-agenda zullen gaan domineren. Daar waar paragraaf 1.1 t/m 1.6 een totaalbeeld schetsen, zoomen we in paragraaf 1.7 in op de verschillen zoals tussen de vijf hoofdsectoren, die wij voor dit onderzoek onderscheiden. Dat zijn de sectoren handel, transport en dienstverlening, Industrie, de collectieve sector, kennisintensieve dienstverlening en het openbaar bestuur.

1.1 HR-beleidsthema's 2020

De top drie beleidsthema's voor 2020 bestaat uit:

- 1 Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement
- 2 Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding
- 3 Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid.

Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding stond vorig jaar nog op de eerste plaats en Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement op de tweede plaats. Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid is een constante op de derde plaats.

| Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's? | Rang-orde 2020 | Mutatie | Rang-orde 2019 |
|--|----------------|---------|----------------|
| Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement | 1 | + | 2 |
| Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding | 2 | - | 1 |
| Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid | 3 | = | 3 |
| Digitale ondersteuning van HR-processen | 4 | ++ | 7 |
| Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie | 5 | - | 4 |
| Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie | 6 | - | 5 |
| Strategische personeelsplanning | 7 | + | 8 |
| Functiehuis/inrichting van functies of rollen | 8 | + | 9 |
| Performance management/beoordeling | 9 | -- | 6 |
| Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie | 10 | + | 11 |
| Privacy- en databeveiliging | 11 | - | 10 |
| Diversiteit/inclusiviteit | 12 | + | 13 |
| Begeleiden/uitvoeren reorganisatie/fusie | 13 | - | 12 |
| Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement | 14 | + | 15 |
| Impact robotisering/digitalisering op personeelsbeleid | 15 | - | 14 |

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

Figuur 2
Ranking HR-beleidsthema's 2020 t.o.v. 2019

Nog wat nadrukkelijker dan in de afgelopen jaren zien we dat de focus niet louter op het vinden van nieuwe medewerkers ligt, maar ook op het behouden, gemotiveerd en inzetbaar houden van bestaande medewerkers. Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding, de nummer 1 van vorig jaar vinden we nu terug op de tweede plaats. Ten opzichte van 2019 maakt digitale ondersteuning van HR-processen een sprong naar de vierde plaats, terwijl Performance management/beoordeling duikt naar plaats negen.

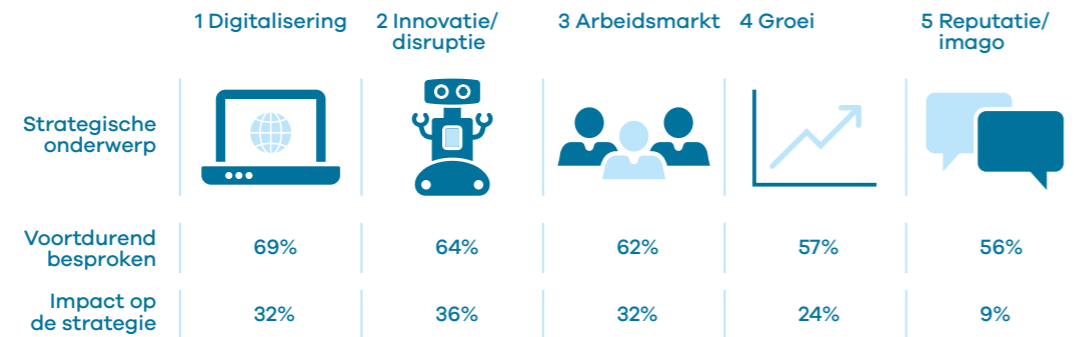
Impact van robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid, in 2017 toegevoegd aan de lijst, scoort met een 15e plaats nog een positie lager dan vorig jaar. Dat is toch wel een opvallend lage waardering gezien de impact van nieuwe technologieën op het werk en de manier waarop het werk georganiseerd wordt. We gaan hier in hoofdstuk 4 dieper op in.

1.2 Aansluiting op de Strategie Trends

Zoals we in de inleiding van dit hoofdstuk al aangaven is het cruciaal om de HR-strategie af te stemmen op de organisatie strategie. Sinds 2007 brengt Berenschot ook het Strategie Trends-onderzoek uit, een kijkje in de directiekamers.

Digitalisering wordt, op basis van dit Strategieonderzoek, gezien als sleutel om je als organisatie voor te bereiden op de onzekere toekomst. Loskomen van de analoge ontstaansgeschiedenis en koers bepalen in de huidige digitale en transparante wereld. Toekomstige successen zijn afhankelijk van de wendbaarheid van organisaties.

Toekomstige successen zijn afhankelijk van de wendbaarheid van organisaties



Figuur 3
Wat speelt er in de directiekamer?
(bron: Berenschot)

Natuurlijk zijn er verschillen tussen organisaties, maar de strategische onderwerpen die het meest aan bod komen op het zogeheten C-level, zijn digitalisering, innovatie en arbeidsmarkt. Ook binnen de boardroom wordt het als lastig ervaren om de juiste medewerkers te vinden en/of te behouden.

Qua impact op de strategie is de volgorde van de top drie net even iets anders; innovatie scoort met 36% het hoogst en zowel digitalisering als arbeidsmarkt scoren met 32% een tweede plaats.

Link met het HR-Thema's

Als we naar de ranking van de HR-beleidsthema's kijken dan zien we dat het strategische onderwerp arbeidsmarkt breed omarmd wordt; de facetten behoud en ontwikkeling, alsmede vinden van nieuwe medewerkers zijn de topprioriteiten voor HR in 2020. Ook verschillende andere HR-beleidsthema's, zoals Verzuim/ arbeidsomstandigheden (nr. 3), Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie (nr. 6) en Strategische personeelsplanning, ondersteunen de behoefte om voldoende medewerkers beschikbaar te hebben en houden.

Daarentegen lijkt aansluiting met de strategische onderwerpen digitalisering en innovatie ver te zoeken. Impact robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid belandt in 2020 op de allerlaatste plaats op de prioriteitenladder. Robotisering is echter een van de voorbeelden van trends die veel impact hebben op de wereld van morgen. Het goede nieuws is dat de toekomst ook veel nieuwe kansen biedt om processen te optimaliseren, producten en dienstverlening te verbeteren én het werkplezier te vergroten. Het is belangrijk dat ook HR zich voorbereidt op ontwikkelingen die de Future of Work – de toekomst van het werk – met zich meebrengt en nú in actie komt. De toekomst begint immers vandaag!

1.3 Vooruitblik 2021

Als we vooruitblikken en kijken naar de beleidsthema's die naar de mening van de respondenten de agenda van 2021 gaan (of zouden moeten gaan) bepalen dan zien we dat de top drie ongewijzigd blijft. Het ontwikkelen, gemotiveerd en inzetbaar houden van bestaande medewerkers blijft het belangrijkste thema met de werving van nieuwe medewerkers op een tweede plaats. Aandacht voor de fysieke aspecten rondom medewerkers complementeert naar verwachting de top drie.

Naast Strategische personeelsplanning is de impact van robotisering op het personeelsbeleid naar verwachting volgend jaar de grootste stijger. Er staat kennelijk veel te gebeuren in 2020 ten aanzien van digitale ondersteuning van HR-processen. We zagen in de vorige paragraaf een sprong van de zevende naar de vierde plaats, naar verwachting zakt het thema in 2021 weer naar een zesde plaats.

Het lijkt erop dat Privacy en databeveiliging in 2018 alleen dankzij de GDPR ooit de topprioriteit heeft gehaald. In 2019 viel deze terug naar een 10e plaats, in 2020 naar de 11e plaats en zakt in 2021 naar verwachting verder naar een 13e plaats.

| Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's? | Rang-orde | | Rang-orde |
|--|-----------|---------|-----------|
| | 2020 | Mutatie | |
| Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement | 1 | = | 1 |
| Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding | 2 | = | 2 |
| Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid | 3 | = | 3 |
| Digitale ondersteuning van HR-processen | 4 | - | 6 |
| Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie | 5 | - | 7 |
| Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie | 6 | + | 5 |
| Strategische personeelsplanning | 7 | ++ | 4 |
| Functiehuis/inrichting van functies of rollen | 8 | - | 10 |
| Performance management/beoordeling | 9 | + | 8 |
| Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie | 10 | + | 9 |
| Privacy- en databeveiliging | 11 | - | 13 |
| Diversiteit/inclusiviteit | 12 | + | 11 |
| Begeleiden/uitvoeren reorganisatie/fusie | 13 | - | 15 |
| Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement | 14 | = | 14 |
| Impact robotisering/digitalisering op personeelsbeleid | 15 | ++ | 12 |

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

Figuur 4 Ranking HR-beleids-thema's 2021 t.o.v. 2020

In paragraaf 1.7 geven we inzicht in de verschillen in ranking per sector voor 2020 en 2021. De sterke toename qua prioriteit van Strategische personeelsplanning zien we met name terug in de Collectieve sector en in de sectoren Industrie en de Kennisintensieve dienstverlening. De impact van robotisering en digitalisering scoort met name in de sectoren Industrie en Openbaar bestuur fors hoger.

1.4 Ontwikkeling

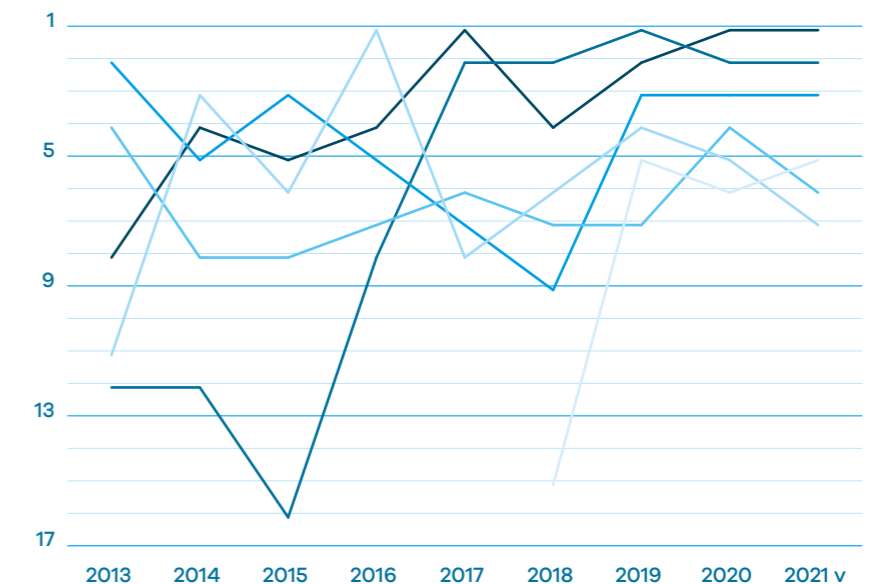
Als we terugkijken tot 2013 en vooruitkijken naar 2021 zien we dat van de top zes HR-beleidsthema's van 2020 de afgelopen jaren het belang van Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement in al die jaren in belang is toegenomen en inmiddels de boventoon voert.

Als we tevens kijken naar Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid en de relatieve nieuwkomer (2018) Employee experience/medewerkerbetrokken-

heid/retentie, dan zien we een belangrijke concentratie van aandacht voor de bestaande medewerker. De strijd om de medewerker wordt door HR dus niet alleen aan de vraagzijde gevoerd. De spanning op de arbeidsmarkt zien we ook terug in een forse toename van het belang dat aan het thema Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding na het dieptepunt in 2015 wordt toegekend. (zie ook hoofdstuk 3, HR als speler op de arbeidsmarkt). Het thema Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie lijkt na een spurt wat in prioriteit af te nemen.

Wat het thema Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie zien we enerzijds dat het piekmoment samenvalt met een wettelijke kader, de invoering van de Werkkostenregeling en anderzijds dat arbeidsvoorwaarden een van de aspecten is die sterk samenhangt met de krapte op de arbeidsmarkt. Een belang dat afgaande op de ontwikkeling van de lijn weer wat afgenomen is.

Figuur 5 Ontwikkeling top 5 HR-beleidsthema's inclusief de verwachting in 2021 (2021 v)



- Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talent management
- Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding
- Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid
- Digitale ondersteuning HR-processen
- Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie
- Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie

1.5 Lastig inschatten

Het blijkt toch relatief lastig om de prioriteit van HR-beleidsthema's voor het volgende jaar in te schatten. We zien maar drie van de vijftien thema's in 2020 op dié positie staan die in 2019 door de respondenten werd ingeschat; figuur 6.

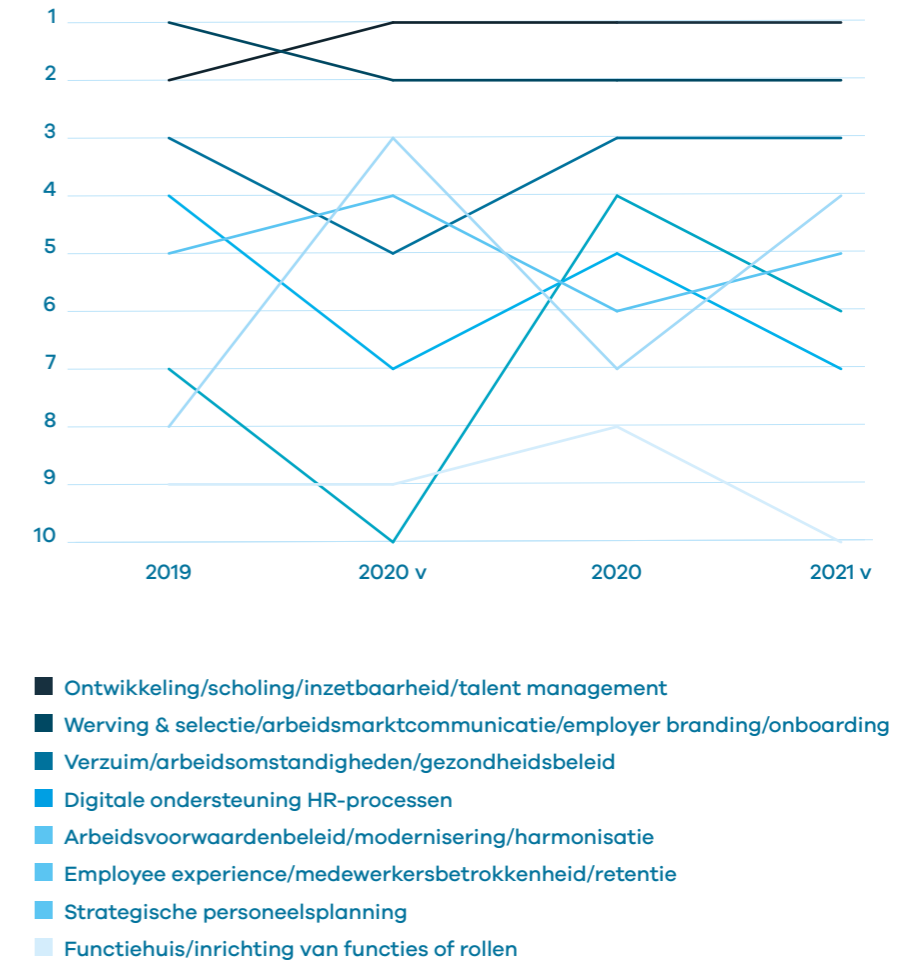
| Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's? | Rang-orde 2020 | Mutatie | Rang-orde 2019 |
|--|----------------|---------|----------------|
| Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement | 1 | = | 1 |
| Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/'employer branding'/'onboarding' | 2 | = | 2 |
| Verzuim/ arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid | 3 | + | 5 |
| Digitale ondersteuning van HR-processen | 4 | ++ | 10 |
| Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie | 5 | + | 7 |
| 'Employee experience'/Medewerkersbetrokkenheid/Retentie | 6 | - | 4 |
| Strategische personeelsplanning | 7 | -- | 3 |
| Functiehuis /inrichting van functies of rollen | 8 | + | 9 |
| Performance management/beoordeling | 9 | -- | 6 |
| Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie | 10 | - | 8 |
| Privacy- en databeveiliging | 11 | + | 12 |
| Diversiteit/inclusiviteit | 12 | + | 13 |
| Begeleiden/uitvoeren reorganisatie/fusie | 13 | - | 12 |
| Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement | 14 | = | 14 |
| Impact robotisering/digitalisering op personeelsbeleid | 15 | -- | 11 |

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

Figuur 6
Ranking HR-beleids-thema's 2020 ten opzichte van de in 2019 verwachte inschatting over 2020

Digitalisering van HR-processen heeft een behoorlijk prominentere plek gekregen, dat geldt in mindere mate ook voor de thema's Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid en 'Functiehuis/inrichting van functies of rollen, Privacy en databeveiliging en Diversiteit/inclusiviteit. Voor Strategische personeelsplanning, Performance management/functioneringsgesprek/beoordeling, maar ook Impact van robotisering/digitalisering op personeelsbeleid geldt het omgekeerde: de prioriteit die dit jaar aan deze thema's wordt toegekend ligt beduidend lager dan de inschatting die men vorig jaar maakte.

Figuur 7
Top 8 HR-beleidsthema's 2019 en 2020 en de verwachting (v) in 2019 over 2020 en in 2020 over 2021



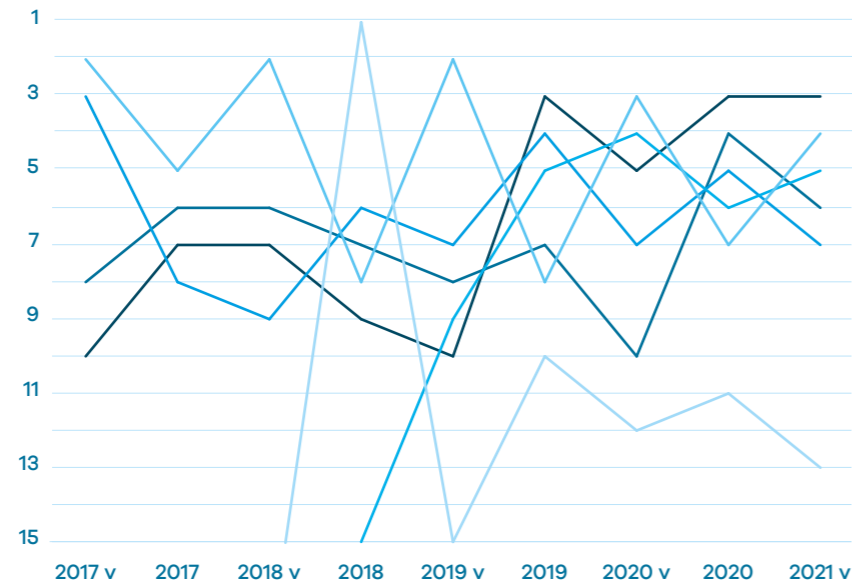
1.6 Jojo-effecten over langere termijn

Als we de inschattingen en werkelijkheid voor meerdere opeenvolgende jaren op een rij zetten vallen een aantal zaken op.

Voor een aantal HR-beleidsthema's lijkt er sprake te zijn van een 'doorschuif-' of 'bulldozer-effect'; de hogere inschatting van het belang voor het volgende jaar, die dan vervolgens het daaropvolgende jaar niet terug te zien is, maar vervolgens wel weer een hoge inschatting van de prioriteit voor het daaropvolgende jaar. In figuur 8 ter herkennen aan "zigzag"-lijnen.

Dikwijls gaat het om beleidsthema's waarbij een nauwe samenwerking met de lijnorganisatie essentieel is en het gevoel van urgentie onvoldoende gedeeld

Figuur 8
Weergave van de afwijkingen tussen de verwachting (v) en werkelijkheid over de jaren 2017-2021



- Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid
- Digitale ondersteuning HR-processen
- Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie
- Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie
- Strategische personeelsplanning
- Privacy en databeveiliging

wordt; het lukt niet om er voldoende tijd en budget voor vrij te maken. In figuur 8 zien we dat bijvoorbeeld terug bij het HR-beleidsthema Strategische personeelsplanning telkens veel hoger ingeschat dan later de realiteit blijkt. Een patroon dat we voor dit thema al meerdere jaren op rij zien; het gevoel van urgentie is er wel, maar het ontbreekt aan doorzettingskracht of middelen om met deze thema's aan de slag te gaan.

Voor een aantal HR-beleidsthema's lijkt er sprake te zijn van een 'doorschuif-' of 'bulldozer-effect'

Als we kijken naar het grillige verloop van de lijn voor het thema Privacy en Databeveiliging dan lijkt hier vooral sprake te zijn van een moetje. De piek viel samen met het jaar waarin de AVG gehandhaafd ging worden. Net als we eerder bij het thema Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie zagen lijkt het wettelijke kader de stuwende factor te zijn. Het achterliggende thema, de zorg omtrent vertrouwelijke data en het handelen van medewerkers, lijkt minder relevant gelet op de prioriteit die er voor- en nadien aan wordt toegekend.

In figuur 8 vallen ook twee 'omgekeerde zigzag' lijnen op, namelijk die van Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid en Digitale ondersteuning van HR-processen. Bij herhaling ligt de werkelijk toegekende prioriteit boven het ingeschatte niveau.

1.7 Beleidsthema's naar sector

In dit onderzoek onderscheiden we de volgende vijf sectoren: Collectieve sector, Handel, transport en dienstverlening, Industrie, Kennisintensieve dienstverlening en Openbaar bestuur.

Als we de voor 2020 toegekende prioriteiten per sector vergelijken dan valt op dat de top-3 prioriteitstelling voor nagenoeg alle sectoren gelijk is. Alleen binnen de sector Openbaar bestuur zien we Strategische personeelsplanning in de top 3 terug en Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid niet.

De prioritering binnen de top drie verschilt wel tussen de sectoren:

- Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement staat bij drie van de vijf sectoren op de eerste plaats, bij de kennisintensieve dienstverlening op plaats twee en binnen de collectieve sector op de derde plaats.
- Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding staat binnen de sectoren Collectieve sector en de Kennisintensieve dienstverlening op de eerste plaats, terwijl deze binnen Openbaar bestuur en Industrie op een derde plaats is geëindigd.

Bij drie beleidsthema's zien we grote verschillen tussen de afzonderlijke sectoren:

- Digitale ondersteuning van HR-processen, de nummer vier, staat binnen de sector industrie met positie acht op een relatief lage plek.
- Performance management/beoordeling, de nummer negen, staat binnen de sectoren Industrie en Kennisintensieve dienstverlening relatief hoger op de agenda.
- Diversiteit en Inclusiviteit, de nummer twaalf, lijkt vooral een belangrijker beleidsthema binnen de sector Openbaar bestuur, daar noteert het een zevende plaats in de rangorde.

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

Figuur 9 HR-beleidsthema's 2020 overall en uitgesplitst naar sector

De voor 2021 verwachte HR-beleidsthema's lopen iets verder uiteen over de verschillende sectoren, met uitzondering van Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement die staat voor alle sectoren op plaats één. De rest van de top drie verschilt per sector.

De prioritering binnen de top vijf verschilt ook tussen de sectoren;

- Strategische personeelsplanning staat bij vier van de vijf sectoren in de top drie, maar bij de Handel, transport en dienstverlening op plaats zeven.
- Employee experience staat binnen nagenoeg alle sectoren op een vijfde plaats, terwijl deze binnen Openbaar Bestuur op een zevende plaats is geëindigd.

Als we de totale lijst voor 2021 bekijken dan valt op dat over de verschillende sectoren de onderstaande vier beleidsthema's qua rangorde sterk afwijken:

- **Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding**, de nummer twee, staat binnen Collectieve sector en de sector Openbaar bestuur met positie 4 op een relatief lage plek.

- **Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie**, de nummer zeven, staat binnen de sectoren Handel, transport en dienstverlening en Openbaar bestuur op een vierde respectievelijk vijfde plaats genoteerd.
- **Performance management/beoordeling**, de nummer acht, staat binnen de sector Industrie op nummer zes, aanmerkelijk hoger en binnen de sector Openbaar bestuur daarentegen fors lager, op plaats veertien.
- **Begeleiden/uitvoeren reorganisatie/fusie**, de hekkensluiter, lijkt niet alleen binnen de sector Openbaar bestuur een belangrijker beleidsthema, maar ook binnen de sector Industrie.

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

Figuur 10 HR-beleidsthema's 2021 overall en uitgesplitst naar sector

Niet alleen de ranking verschilt per sector maar ook de voor 2021 verwachte wijziging van de toegekende prioriteit verschilt tussen de vijf sectoren, zie figuur 11.

| Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's? | Rang-orde 2020 | Mutatie | Rang-orde 2021 | Handel transport Collectieve sector | en dienstverlening | Industrie | Kennis-intensieve Dienstverlening | Openbaar bestuur |
|--|----------------|---------|----------------|-------------------------------------|--------------------|-----------|-----------------------------------|------------------|
| Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement | 1 | = | 1 | + | = | = | + | = |
| Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding | 2 | = | 2 | -- | = | - | - | - |
| Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid | 3 | = | 3 | - | = | - | - | + |
| Digitale ondersteuning van HR-processen | 4 | - | 6 | - | - | = | - | -- |
| Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie | 5 | - | 7 | + | = | -- | - | + |
| Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie | 6 | + | 5 | + | + | + | + | + |
| Strategische personeelsplanning | 7 | ++ | 4 | ++ | + | ++ | ++ | = |
| Functiehuis/inrichting van functies of rollen | 8 | - | 10 | -- | - | - | - | = |
| Performance management/beoordeling | 9 | + | 8 | + | = | - | - | -- |
| Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie | 10 | + | 9 | = | = | + | + | = |
| Privacy- en databeveiliging | 11 | - | 13 | = | - | - | - | - |
| Diversiteit/inclusiviteit | 12 | + | 11 | = | + | = | + | + |
| Begeleiden/uitvoeren reorganisatie/fusie | 13 | - | 15 | - | - | -- | - | = |
| Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement | 14 | = | 14 | + | + | = | = | + |
| Impact robotisering/digitalisering op personeelsbeleid | 15 | ++ | 12 | + | = | ++ | + | ++ |

Figuur 11 Ranking HR-beleids-thema's 2021 ten opzichte van 2020 uitgesplitst naar sector

Binnen de collectieve sector zien we een fors hogere prioriteit die toegekend wordt aan Strategische personeelsplanning, terwijl een forse afname te zien is bij Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding en Functiehuis/inrichting van functies of rollen.

Binnen de sector handel, transport en dienstverlening zijn er geen sterke dalers of stijgers en blijft voor bijna de helft van de beleidsthema de in 2020 toegekende prioriteit naar verwachting in 2021 ongewijzigd.

Naast Strategische personeelsplanning mag ook de Impact van robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid zich binnen de sector industrie in 2021 op meer aandacht verheugen. Begeleiden/uitvoeren reorganisatie/fusie scoort in prioriteit beduidend minder in 2021.

Strategische personeelsplanning springt er als enige beleidsthema uit in de sector Kennisintensieve dienstverlening als we de rangorde van 2020 en 2021 vergelijken; met een sprong van de 9e naar de 3e plaats zo is de verwachting.

Ten slotte de sector Openbaar bestuur; we zien een sterke prioriteitstoename voor de Impact robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid, de laatste plek in 2020 wordt ingeruild voor de 12e plaats. Sterke afname wordt verwacht voor Digitale ondersteuning van HR-processen en Performance management/beoordeling.

1.8 Beleidsthema's eigen organisatie

Zoals we in de voorgaande paragraaf hebben kunnen constateren, zijn er grote verschillen tussen sectoren en deze verschillen zijn er ook binnen de sectoren, tussen de individuele organisaties.

Daarmee hebben we inzicht willen bieden en daar waar mogelijk conclusies getrokken die wij van toepassing achten op vrijwel alle organisaties. U moet zich realiseren dat dit onderzoek uiteindelijk niet meer is dan een naslagwerk op basis waarvan u binnen de eigen organisatie aan de slag kan of beter gezegd aan de slag moet. De vragen die u zich hierbij kan stellen zijn bijvoorbeeld:

- Herkent u de toegekende prioritering?
- Is het terecht dat er binnen uw organisatie andere keuzes gemaakt worden?

“Door corona is HR gedwongen om versneld vervolgstappen te maken

2

HR en het COVID-19 virus

Performa's HR-Trendonderzoek 2020 - 2021

Gedurende de looptijd van het onderzoek sloeg het COVID-19 virus ook in Europa en Nederland toe. Op donderdag 12 maart werden er door het kabinet diverse maatregelen getroffen om verdere verspreiding van het coronavirus te voorkomen. Op 16 maart volgde nog een pak met aanvullende maatregelen. In dit hoofdstuk staan we stil bij de effecten en de reactie vanuit HR-perspectief.

2.1 Impact op de prioriteitstelling

In het jaarlijkse HR-Trendonderzoek (het hoofdonderzoek) staan de HR-beleids-thema's centraal. HR-beleidsthema's hebben doorgaans een lange termijn focus als directe doorvertaling van de bedrijfsstrategie en lijken daarmee relatief ongevoelig voor de actuele ontwikkelingen, maar de Coronacrisis is natuurlijk wel een actuele ontwikkeling van de buiten categorie.

Op dit moment is noch de duur, noch de impact van de crisis te overzien, maar we hebben wel kunnen constateren dat de invloed gedurende de looptijd van het onderzoek uiterst beperkt is geweest. In figuur 10 zien we geen significante verschillen in de scores van de vijftien beleidsthema's als we de respons voor 13 maart 2020 vergelijken met die na 13 maart 2020.



Figuur 12
Ranking HR-beleids-thema's 2020 voor en na 13 maart

2.2 Verdiepingsonderzoek

De aard en de omvang van zowel de coronacrisis als de getroffen maatregelen waren dusdanig dat we nog gedurende de looptijd van het hoofdonderzoek een verdiepingsonderzoek hebben uitgezet onder die respondenten die aangegeven hadden mee te willen doen.

Welk HR-thema krijgt nu extra prioriteit?

Ondanks de lange termijn blik van HR beleidsthema's geeft toch ruim een derde van de respondenten van het verdiepingsonderzoek aan dat er een kleine (25%) of grotere (10%) verschuiving van de prioriteiten te verwachten is.

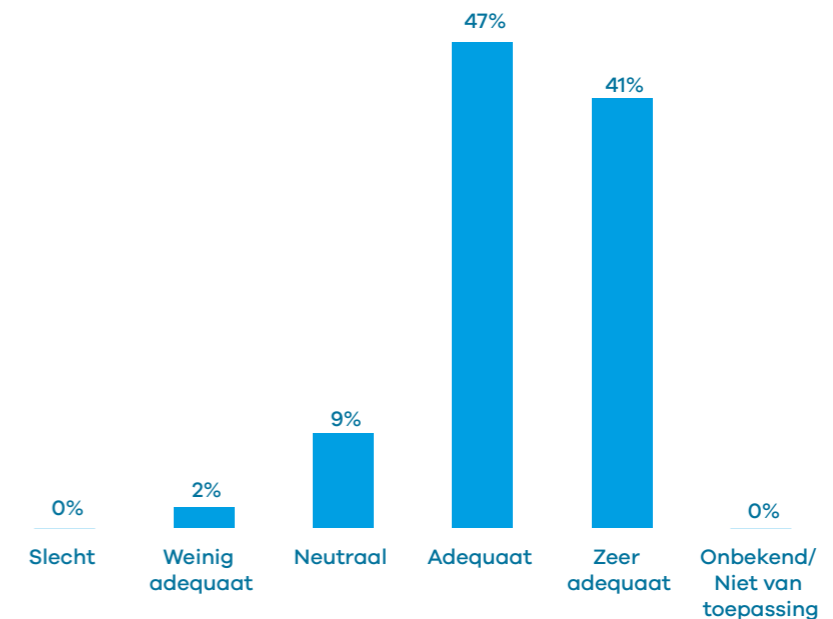
Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid wordt het meest genoemd als thema dat naar verwachting meer aandacht krijgt, waarschijnlijk gestoeld op de opgelegde thuiswerksituatie, maar ook de zorg omtrent gezondheid.

Daarnaast wordt Digitale ondersteuning van HR-processen door de respondenten genoemd. Het is van belang om ook onder deze omstandigheden de HR-processen zo goed mogelijk te kunnen faciliteren.

Als derde wordt Strategische personeelsplanning genoemd, een waardevol instrument nu de verhoudingen binnen menig organisatie onder druk staan en er snel ingespeeld moet worden op een veranderende situatie.

Hoe zou u de reactie van uw organisatie op de coronacrisis willen kwalificeren?

Het overgrote deel van de respondenten (88%) is positief over de wijze waarop de eigen organisatie geanticipeerd heeft op de coronacrisis. Slechts 2% is hier teleurgesteld over.



Figuur 13
Oordeel over de reactie van de eigen organisatie op de coronacrisis.

Welke initiatieven nemen jullie vanuit de HR-afdeling om in crisistijd het moreel van jullie personeel hoog te houden en/of de onderlinge verbondenheid te behouden?

De overheidsmaatregelen als het verplicht c.q. daar waar mogelijk thuiswerken hebben het reguliere contact van medewerkers met de organisatie, met leidinggevendenden, collega's en klanten rigoureus verstoord. Uit de antwoorden van de respondenten valt op te maken dat vanuit HR vol ingezet wordt op het (faciliteren van) behoud van de onderlinge contacten en aandacht voor een zo goed mogelijke balans tussen werk & privé.

Om te voorkomen dat de onderlinge contacten zich alleen beperken tot zakelijk overleg worden er online koffiemomenten, vrijdagmiddagborrels en lunchmomenten georganiseerd, terwijl er daarnaast ook bewust één-op-één telefonisch contact gezocht wordt met individuele medewerkers.

In deze onzekere tijden wordt veel aandacht besteed aan de interne communicatie, in de vorm van nieuwsbrieven, berichtgeving op het intranet, maar ook chat-sessies met directieleden.

Ter bemoediging en waardering voor de getoonde inzet verschijnen er videoboodschappen of worden er bloemen of andere attenties verstrekt aan de medewerkers.

Corona is de hefboom voor verdere digitalisering in het HR-vak

Rob Heemskerk, Hoofd HRM Shared Service Center UWV

Welke effecten heeft uw organisatie al ondervonden of worden verwacht?

Het is evident dat de thuiswerkmaatregel een boost heeft gegeven aan nieuwe werkvormen; maar liefst 84% doet dit nu al of anders later dit jaar.

Een ander effect dat nu al zichtbaar is (61%) of anders (11%) later dit jaar zichtbaar wordt is het stilleggen of vertragen van HR-processen. Dit effect is verontrustend te noemen, omdat hierdoor een rem komt op het noodzakelijke onderhoud en ontwikkeling van medewerkers en organisatie. We zien dit later (hoofdstuk 4) ook terug dat onder de genomen maatregelen of de maatregelen



Figuur 14
Effecten die nu aan de orde zijn of voor de rest van 2020 verwacht worden.

die voorbereid worden ook beperking van de opleidingsmogelijkheden (47%) genoemd wordt evenals het opschorten van stages/traineeprogramma's (45%).

De toename van het ziekverzuim/het aantal ziekmeldingen werd ook al door arbodiensten gesignaleerd, waarbij het lastig is om een scherp onderscheid te maken tussen het echte ziekteverzuim en het arbeidsverzuim als gevolg van besmettingsrisico's.

Maatregelen

In de media circuleerde al snel tal van maatregelen die door organisaties getroffen of overwogen werden. Vanuit het kabinet is een pakket aan maatregelen getroffen om in elk geval de werkgelegenheidseffecten zoveel mogelijk te beperken, de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) en een vorm van inkomensbehoud te faciliteren voor een grote groep zelfstandigen, de Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo).

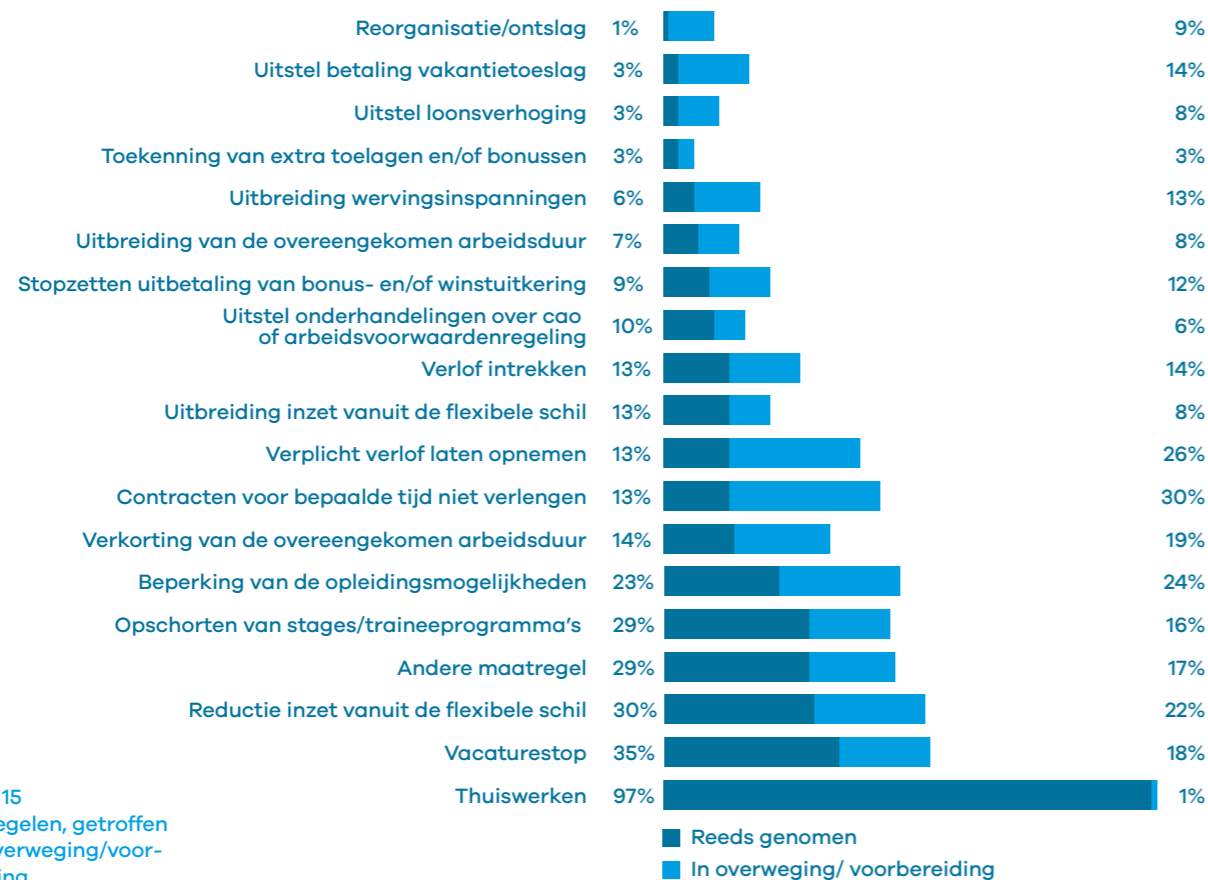
In een klap was er ineens het vertrouwen in de thuiswerkende medewerker. De grootste uitdaging voor HR in deze tijd is hoe we verbinding houden met elkaar op afstand.

Sigrid Maas, manager P&OO

Een effect is in ieder geval dat de besprekingen om tot nieuwe cao-afspraken te komen na 13 maart zo goed als stil zijn komen te liggen.

*Welke maatregelen zijn er in uw organisatie al genomen of worden overwogen?
De impact van COVID-19 en de getroffen maatregelen kunnen per organisatie sterk wisselen.*

- Nagenoeg alle respondenten melden dat thuiswerken binnen de organisatie als maatregel is of kon worden toegepast.
- Ruim 1:3 meldt ook dat er direct een vacaturestop is in gegaan, terwijl nog eens 18% een dergelijke maatregel verwacht.
- Bijna 30% van de respondenten meldt een reductie van de inzet vanuit de flexibele schil, terwijl 22% dat nog in overweging of voorbereiding heeft.
- Er wordt ook een forse wissel getrokken op de ontwikkelingsfaciliteiten; enerzijds heeft 23% nu al een beperking van de opleidingsmogelijkheden doorgevoerd, anderzijds schort 29% van de respondenten stages of traineeprogramma's op.
- Het verschil in de impact van de crisis is natuurlijk afhankelijk van het soort organisatie, dat zien we ook goed terug als we zien dat een deel 13% verloven heeft ingetrokken en aan de andere kant 13% medewerkers verplicht verlof op laat nemen. Deze tweedeling zien we ook als het gaat om de wervingsinspanningen of aanpassing van de arbeidsduur.

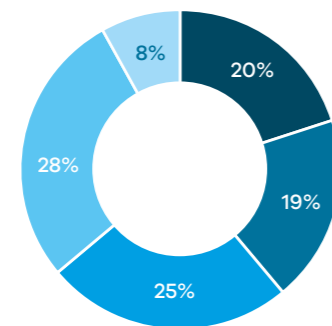


Figuur 15
Maatregelen, getroffen
of in overweging/voor-
bereiding

“De impact van COVID-19 en de getroffen maatregelen kunnen per organisatie sterk wisselen.”

Noodmaatregelen

Overweegt uw organisatie om een beroep te doen op een of meerdere van de aangekondigde noodmaatregelen?



Figuur 16
Gebruik noodmaatregelen.

- Ja, mijn organisatie heeft reeds een aanvraag ingediend
- Ja, mijn organisatie bereidt een aanvraag voor
- Wij oriënteren ons nog op de noodzaak
- Wij verwachten geen beroep te hoeven doen op de noodmaatregelen
- Weet ik niet/niet van toepassing

Het UWV meldde op maandag 6 april dat er inmiddels 35.000 aanvragen voor de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) ingediend waren. Op donderdag 9 april waren dat er al 64.000 en op 30 april stond de teller op 114.000 aanvragen*. Op dat moment waren er bijna 104.000 aanvragen toegekend, waarmee meer dan 1,7 miljoen medewerkers betrokken zijn*.

* bron: factsheet aanvragen NOW-regeling 30 april 2020 UWV

3

HR als speler op de arbeidsmarkt

Performa's HR-Trendonderzoek 2020 - 2021

In Hoofdstuk 2 hebben we een beeld gegeven van de effecten van de uitbraak van COVID-19, de tijdelijke maatregelen van de overheid en de mate van gebruik ervan. Afhankelijk van de duur de coronacrisis en de 1,5 meter maatschappij zullen er zeker effecten zijn op arbeidsmarktontwikkelingen. Toch willen we in dit hoofdstuk inzoomen op de inzichten vanuit het pre-coronatijdperk aangezien te verwachten is dat ook de corona-effecten verschillend zullen uitpakken voor organisaties, sectoren en/of functiefamilies. Daar waar de wervingsproblemen in de zorgsector misschien alleen toe zullen nemen, kan de knellende vraag naar productiepersoneel in een specifieke branche achterhaald worden.

HR als speler op de arbeidsmarkt

De overheidsmaatregelen als de NOW-regeling lijken voorsnog succesvol als het gaat om de voorkoming van massale ontslagen, tegelijkertijd worden de signalen steeds sterker dat het slechts een kurk is op een gistend vat.

Volgens de eerste berekening van het CBS is het bruto binnenlands product (bbp) in het eerste kwartaal van 2020 met 1,7 procent gekrompen ten opzichte van een kwartaal eerder, een ontwikkeling die zeker zijn uitwerking zal hebben op de arbeidsmarkt. We zagen in het voorgaande hoofdstuk al dat organisaties al diverse maatregelen hebben getroffen of deze overwegen, zoals vacaturestops en stopzetting van stageprogramma's, die direct hun effect hebben op (toekomstige) werkgelegenheid.

Zoals we in het eerste hoofdstuk zagen spelen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een prominente rol voor HR. De meest belangrijke rol voor HR is immers om zorg te dragen dat er voldoende en toegerust menselijk kapitaal beschikbaar is aansluiting op de realisatie van de bedrijfsdoelen:

Het managen van de personele mix is the right numbers of the right types of people in the right place at the right times doing the right things

Dyer and Erickesen, 2006

...at the right costs

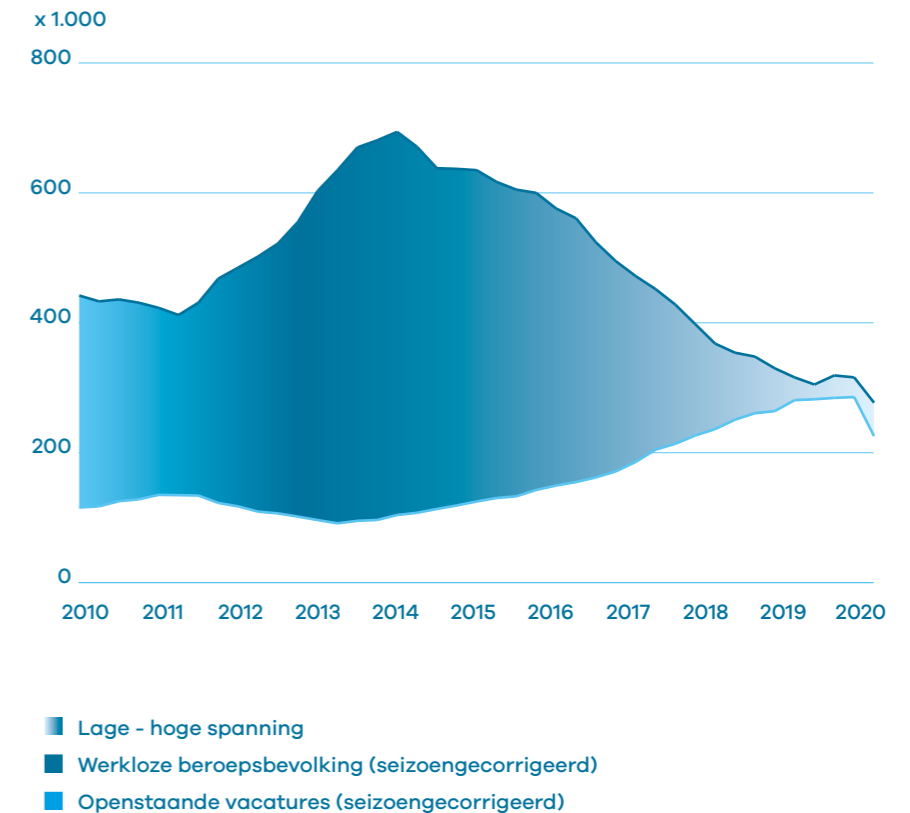
Hans van der Spek, 2015

3.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Begin 2020 stonden we er in economisch opzicht sterk voor en waren er meer mensen aan het werk dan ooit en had de werkloosheid het laagste punt na 2002 bereikt. De spanningsmeter arbeidsmarkt van het CBS geeft sinds eind 2017 de kwalificatie 'gespannen arbeidsmarkt' aan.

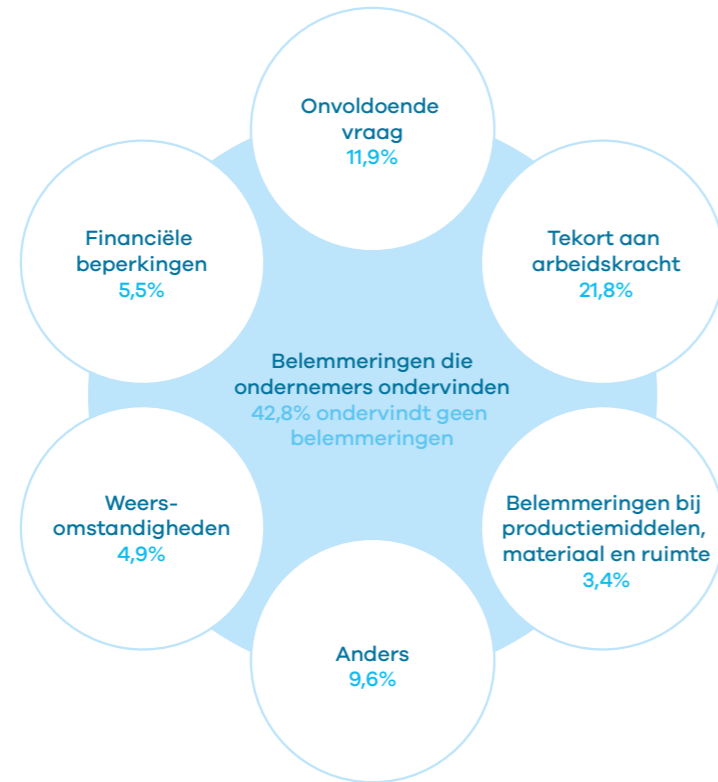
Sinds het tweede kwartaal 2014 loopt de spanning op de arbeidsmarkt op. De spanningsmeter arbeidsmarkt is een grafische weergave van de spanning op de arbeidsmarkt. Spanning volgt uit de balans tussen vraag naar extra arbeid en het beschikbare aanbod hiervan. Eind 2019 stonden tegenover elke 100 werklozen gemiddeld 92 vacatures. Aan het einde van het eerste kwartaal van 2020 is het aantal vacatures per 100 werklozen teruggelopen tot 81. In onderstaand figuur is het verloop van de spanning op de arbeidsmarkt over de periode 2008-2020 weergegeven.

Figuur 17
Spanningsmeter
Arbeidsmarkt 2008-2020
(bron: CBS)



Belemmeringen door personeelstekort zijn verder toegenomen, bedrijven hebben meer personeel nodig. Bij zo'n 22% van de ondernemers wordt het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten momenteel belemmerd door een tekort aan arbeidskrachten. Het is een beeld dat we van de laatste jaren kennen, veel bedrijven die gehinderd worden door personeelstekort.

Figuur 18
Belemmering door tekort aan arbeidskrachten ultimo 2019
(bron: Conjunctuurenquête Nederland (COEN))



3.2 Werving - algemeen

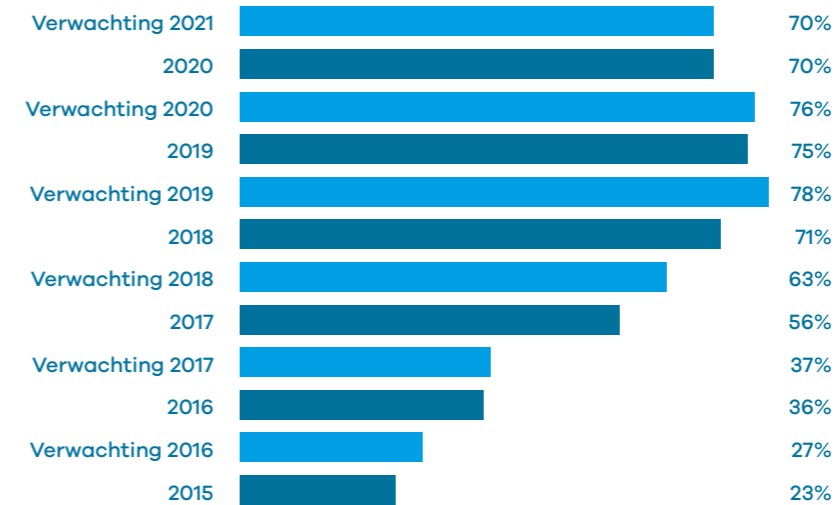
Om inzicht te krijgen in de mate van krapte op de arbeidsmarkt hebben we de respondenten de volgende twee vragen voorgelegd;

- Ondervindt u momenteel problemen bij de werving & selectie wegens krapte op de arbeidsmarkt?
- Verwacht u de komende 12 maanden problemen bij de werving & selectie wegens krapte op de arbeidsmarkt?

70% van de respondenten geeft aan hinder te ondervinden bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Voor het eerst sinds jaren ligt dit percentage

niet alleen onder dat van het voorgaande jaar (75%), maar ook onder het voor 2020 verwachte niveau (76%). De afgelopen jaren zagen we én een toename van het aantal respondenten dat aangaf moeite te ondervinden, maar ook een toename die telkens sterker was dan ingeschat. Respondenten voorzien in 2021 even grote problemen in het aantrekken van personeel als ze in 2020 ervaren. Vorig jaar spraken we de verwachting uit dat het hoogtepunt of dieptepunt bereikt was en dat lijkt door deze cijfers bevestigd te worden.

Respondenten die de enquête hebben ingevuld na de intelligente lockdown geven aan minder problemen te verwachten bij werving & selectie dan de groep die dat ervoor heeft gedaan.



Figuur 19
Problemen bij werving en selectie

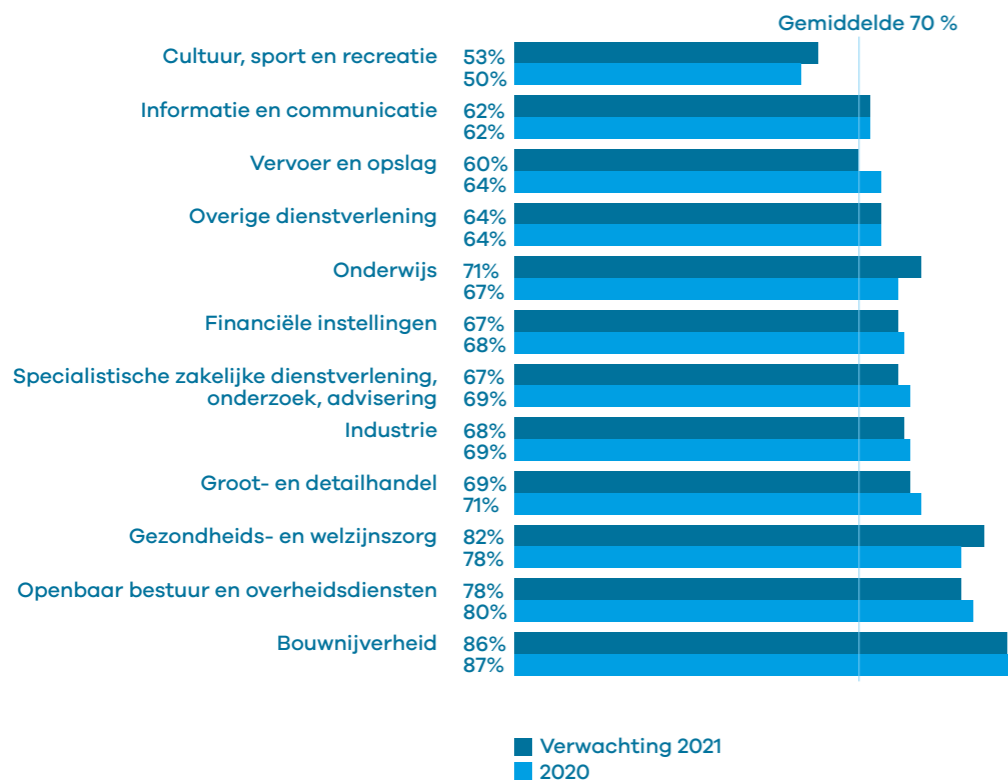
We zien overigens dat de respondenten die de enquête na 13 maart hebben ingevuld iets minder vaak aangeven problemen te hebben of verwachten bij werving & selectie dan de groep die dat voor 13 maart heeft gedaan.

3.3 Werving – beeld per sector

Als we naar de sectorindeling kijken valt op dat het aantal respondenten dat momenteel wervingsproblemen ervaart binnen de sectoren bouwnijverheid, openbaar bestuur en overheidsdiensten en gezondheids- en welzijnszorg het grootst zijn.

Gemiddeld ondervindt 70% van de organisaties in Nederland problemen bij het werven van personeel. Figuur 20 is zo weergegeven dat je in een oogopslag kan zien welke sectoren boven gemiddelde problemen ervaren in het werven en welke sectoren onder het gemiddelde liggen.

De verwachtingen voor de komende twaalf maanden zijn voor een aantal sectoren nog minder gunstig. Binnen de sectoren gezondheids- en welzijnszorg, onderwijs maar ook cultuur, sport en recreatie verwacht men in de nabije toekomst een toename van wervingsproblemen.



Figuur 20
Problemen bij werving en selectie – naar sector

3.4 Werving – beeld per functiefamilie

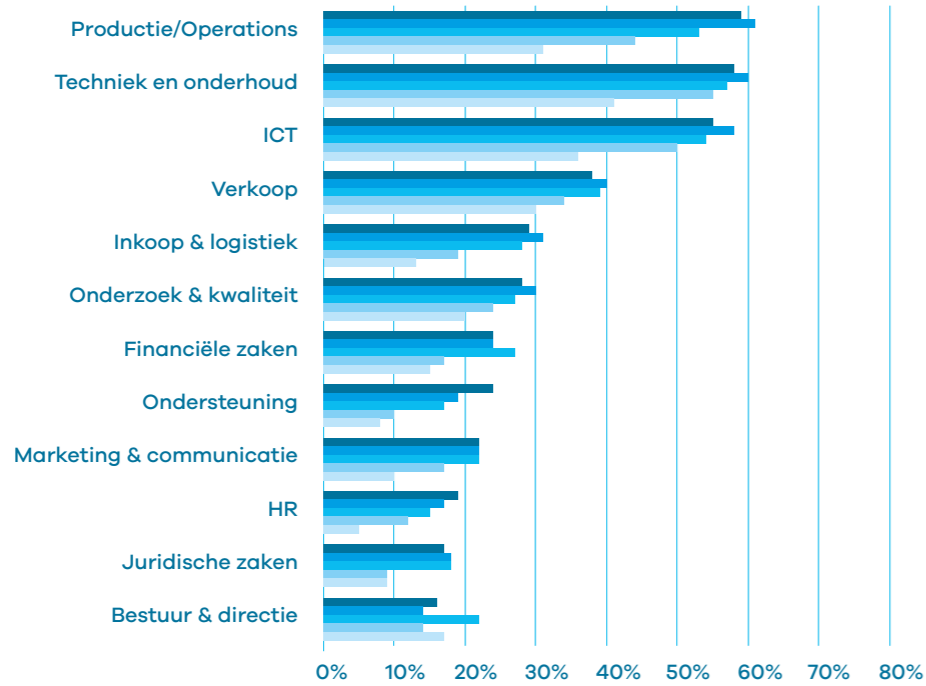
Er spelen meerdere factoren een rol bij de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Niet alleen regio of sector zijn van belang, maar ook opleidingsniveau en soort functie.

Gevraagd naar de mate waarin wervingsproblemen worden ervaren per functiegroep geeft 59% aan regelmatig of vaak moeite te hebben met het werven van personeel ten behoeve van Productie/Operations. Goede tweede en derde zijn Techniek en Onderhoud en ICT. Deze drie vormen de laatste jaren de top drie van functiefamilies waarin de meeste problemen zijn om vacatures vervuld te krijgen.

Er spelen meerdere factoren een rol bij de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt

Ten opzichte van 2019 is er bij de meeste functiefamilies sprake van een afname van het aantal respondenten dat moeite heeft om bepaalde vacatures te vervullen, Ondersteuning, HR en Bestuur & directie vormen met een stijging de uitzonderingen. De functiefamilie Ondersteuning is met een relatieve stijging van 26% de sterkste stijger en Onderzoek en Kwaliteit met 7% relatief gezien de sterkste daler. HR houdt de stijgende lijn vast, dit jaar met een relatieve toename van 12% en klimt een trede in deze ranglijst.

Als we naar de periode 2016-2020 kijken is er sprake van een trendbreuk. Voor het eerst sinds jaren zien we een brede daling in de plaats van een stijging. Een ontwikkeling die in lijn ligt met de teruggang van het aantal organisaties dat problemen ondervindt en/of verwacht met werving & selectie.



Figuur 21
Problemen bij werving en selectie – naar functie-familie

■ 2020
■ 2019
■ 2018
■ 2017
■ 2016

Figuur 22
Problemen bij werving en selectie – naar functie-familie ontwikkeling 2019-2020

| | 2020 | 2019 | Vershil | Relatief |
|---------------------------|------|------|---------|----------|
| Productie/operations | 59% | 61% | -2% | -3% |
| Techniek & onderhoud | 58% | 60% | -2% | -3% |
| ICT | 55% | 58% | -3% | -5% |
| Verkoop | 38% | 40% | -2% | -5% |
| Inkoop & logistiek | 29% | 31% | -2% | -6% |
| Onderzoek & kwaliteit | 28% | 30% | -2% | -7% |
| Financiële zaken | 24% | 24% | 0% | 0% |
| Ondersteuning | 24% | 19% | 5% | 26% |
| Marketing en communicatie | 22% | 22% | 0% | 0% |
| HR | 19% | 17% | 2% | 12% |
| Juridische zaken | 17% | 18% | -1% | -6% |
| Bestuur & directie | 16% | 14% | 2% | 14% |

Binnen de functiefamilie Techniek & onderhoud worden vooral problemen ervaren als het gaat om (service)monteurs. Binnen de functiefamilie ICT gaat het vooral om software engineers en binnen Productie/operations om verpleegkundigen en monteurs.

3.5 Werving – beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau

Ook het opleidingsniveau is van invloed op het werving- en selectieproces. Of het lastiger is geworden om vacatures vervuld te krijgen, verschilt ook als we kijken naar het opleidingsniveau.

Kijken we naar de top 3 van functiefamilies waarvoor vacatures het lastigste zijn in te vullen, dan zijn binnen Productie/operations en Techniek & onderhoud met name mbo-vacatures het lastigste te vervullen; binnen ICT zijn het de hbo-vacatures het lastigste te vervullen.

Als we naar alle functiefamilies kijken dan knelt het op wo-niveau het zwaarst in de functiefamilie Bestuur & directie, op hbo-niveau is dat Marketing & communicatie, voor mbo Ondersteuning en voor lbo gaat het om operationele medewerkers.

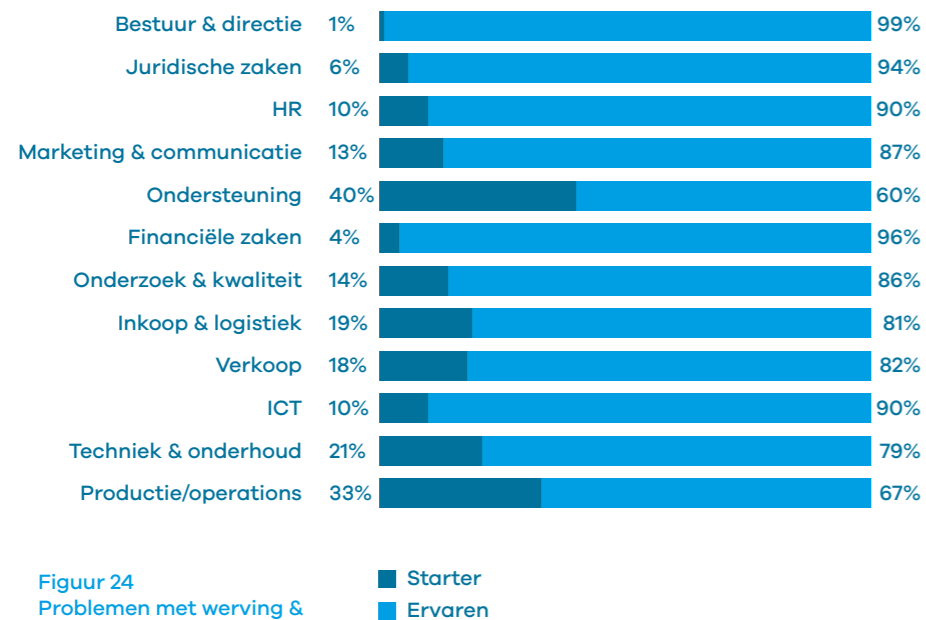
Figuur 23
Problemen met werving & selectie naar functiegroep en opleidingsniveau.

| | lbo | mbo | hbo | wo |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Productie/operations | 18% | 54% | 21% | 7% |
| Techniek & onderhoud | 5% | 67% | 23% | 4% |
| ICT | 0% | 12% | 78% | 11% |
| Verkoop | 0% | 29% | 67% | 4% |
| Inkoop & logistiek | 9% | 29% | 67% | 4% |
| Onderzoek & kwaliteit | 0% | 6% | 62% | 33% |
| Financiële zaken | 0% | 10% | 70% | 20% |
| Ondersteuning | 6% | 71% | 23% | 1% |
| Marketing & communicatie | 0% | 5% | 85% | 9% |
| HR | 0% | 10% | 78% | 11% |
| Juridische zaken | 0% | 4% | 27% | 69% |
| Bestuur & directie | 0% | 0% | 24% | 76% |
| Gemiddeld | 3% | 25% | 51% | 21% |

Een gewogen gemiddelde over de verschillende functiegroepen verdeeld naar opleidingsniveau levert het volgende beeld op: 3% lbo; 25% mbo; 51% hbo en 21% wo.

3.6 Werving –functiefamilie en ervaring

De respondenten geven aan met name moeite te hebben om mensen met ervaring te werven, binnen de functiegroepen Ondersteuning, Productie/ Operations kost het relatief gezien de meeste moeite om starters te werven.

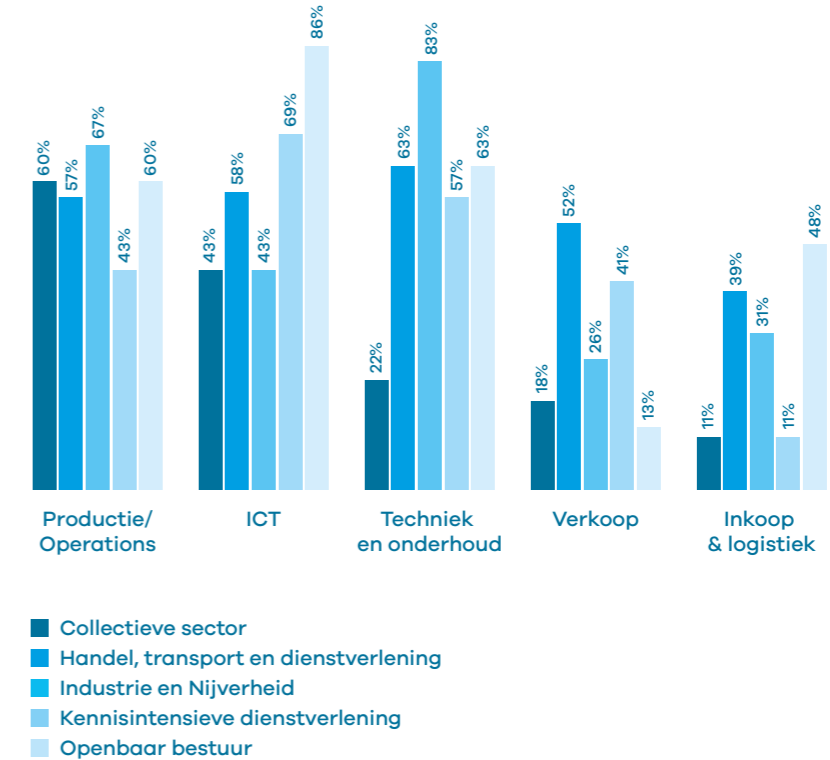


Figuur 24
Problemen met werving & selectie naar functiegroep en ervaring.

3.7 Werving – Functiefamilie en sector

Als we bij de sectoren kijken naar de functiefamilies waarvoor het vervullen van vacatures lastig is, dan zien we dat het binnen de sector industrie en nijverheid voornamelijk gaat om functies als techniek en onderhoud (83%) en productie/operations (67%), functies die direct met de uitvoering van het werk te maken hebben. ICT-vacatures knellen niet alleen binnen de sector Kennisintensieve dienstverlening, waaronder ook IT-bedrijven vallen, maar springen eruit binnen de Collectieve sector.

Figuur 25
Problemen met werving en selectie –sector en top 5 functiefamilies.



3.8 Personeelsbehoud

De toenemende spanning op de arbeidsmarkt zien we natuurlijk niet alleen terug als het om werving & selectie gaat, maar heeft natuurlijk ook zijn invloed op het behouden van bestaande medewerkers.

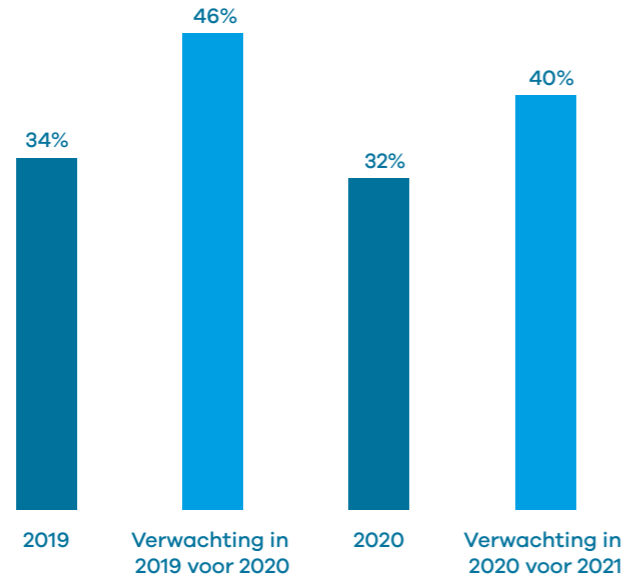
HR voorzag in de voorbije jaren weinig problemen met het behouden van personeel. Toch groeide de laatste jaren het aantal HR-professionals dat wél problemen had om personeel te behouden. Deze trend zet zich dit jaar en naar verwachting volgend jaar verder door. HR had de ontwikkeling in 2019 voor 2020 te somber ingeschat maar verwacht voor 2021 beduidend meer moeite te krijgen om de gewenste medewerkers aan boord te houden. Dit verklaart mogelijk de prioriteit die toegekend wordt aan de HR-beleidsthema's Ontwikkeling/scholing/ inzetbaarheid/talentmanagement en 'Employee experience'/medewerkers-betrokkenheid/retentie.

De afname van zowel het aandeel van de respondenten dat nu problemen ervaart als van de groep die dat volgend jaar verwacht, versterkt de eerder opgebouwde beelden dat er sprake lijkt van een voorzichtige kentering op de arbeids-

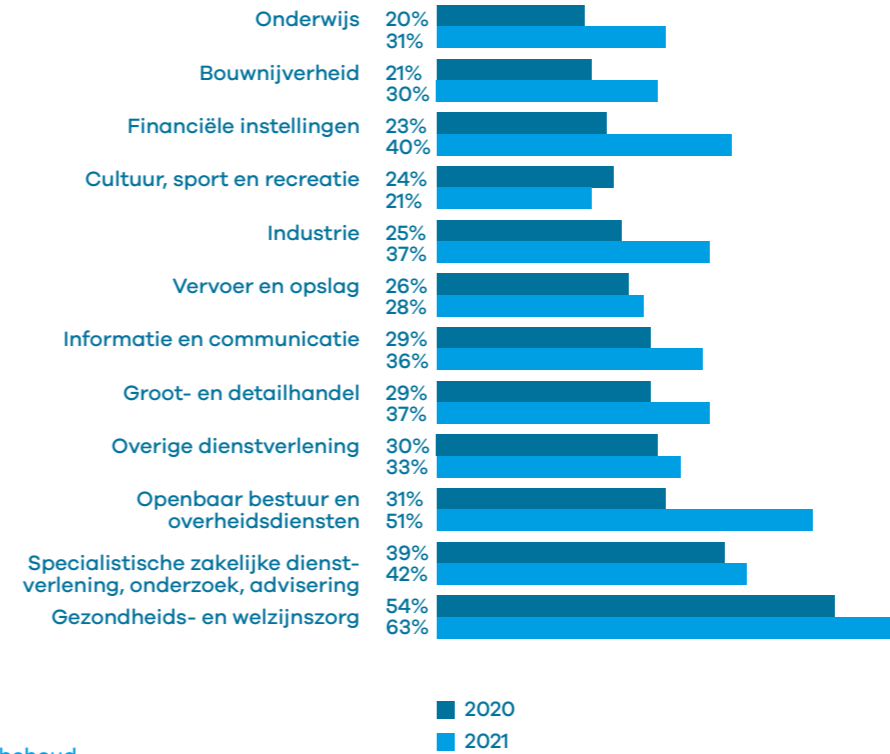
Hoe het beeld zich in 2021 daadwerkelijk zal ontvouwen is natuurlijk sterk afhankelijk van de impact van de coronacrisis.

markt. Hoe het beeld zich in 2021 daadwerkelijk zal ontvouwen is natuurlijk sterk afhankelijk van de impact van de coronacrisis. We zien in de onderzoeksresultaten terug dat de respondenten die na 13 maart de enquête hebben ingevuld naar verhouding iets minder vaak problemen hebben en/of in 2021 verwachten; dat is een eerste voorbode.

Figuur 26
Problemen bij behoud bestaande medewerkers



Als we het beeld van de huidige en verwachte situatie met betrekking tot behoud van medewerkers per sector bekijken dan zien we grote verschillen. Ook zien we dat met name in de Gezondheids- en welzijnszorg, maar ook in het Openbaar bestuur een sterke toename van de problematiek wordt verwacht. De relatief sterkste toename (74%) van de problemen wordt binnen de sector Financiële instellingen verwacht.



Figuur 27
Problemen bij behoud bestaande medewerkers – naar sector

Gelet op het aantal organisaties dat problemen ondervindt of verwacht om medewerkers te behouden, hebben we de respondenten ook gevraagd of zij aanvullende initiatieven hebben genomen om mensen te binden aan de organisatie. 23% van de respondenten heeft de vraag met 'nee' beantwoord, de overige 77% geeft aan één of meer initiatieven genomen te hebben.

Het intensiveren van het opleidings- of loopbaanprogramma is de belangrijkste maatregel van organisaties om mensen te binden

Het intensiveren van het opleidings- of loopbaanprogramma scoort met 41% het hoogste, gevolgd door flexibilisering van het arbeidsvoorwaardenpakket met 34%. Het meten van betrokkenheid/engagement neemt met 29% de derde plaats in. Interventie via de portemonnee; aanpassing van de loonschalen en/of toekennen van meer toeslagen/bonussen, wordt in 2020 minder vaak ingezet dan in 2019.

Het voorspellen van retentie op basis van data analyse staat met 8% nog steeds in de kinderschoenen.

| | 2020 | 2019 |
|---|------|------|
| Aanpassing van de loonschalen | 19% | 21% |
| Toekennen van meer (arbeidsmarkt)toeslagen/bonussen | 16% | 19% |
| Meer aandacht voor flexibele arbeidsvoorwaarden | 34% | 33% |
| Verbeteren employee benefit statement | 10% | 13% |
| Metten van betrokkenheid/employee engagement | 29% | 30% |
| Intensiveren van opleidings- of loopbaanprogramma | 41% | 42% |
| Data analyse om retentie en vertrek te voorspellen | 8% | 7% |
| Meer aandacht voor exitinterviews | 27% | 29% |
| Anders | 7% | 7% |
| Geen extra initiatieven genomen | 23% | 22% |

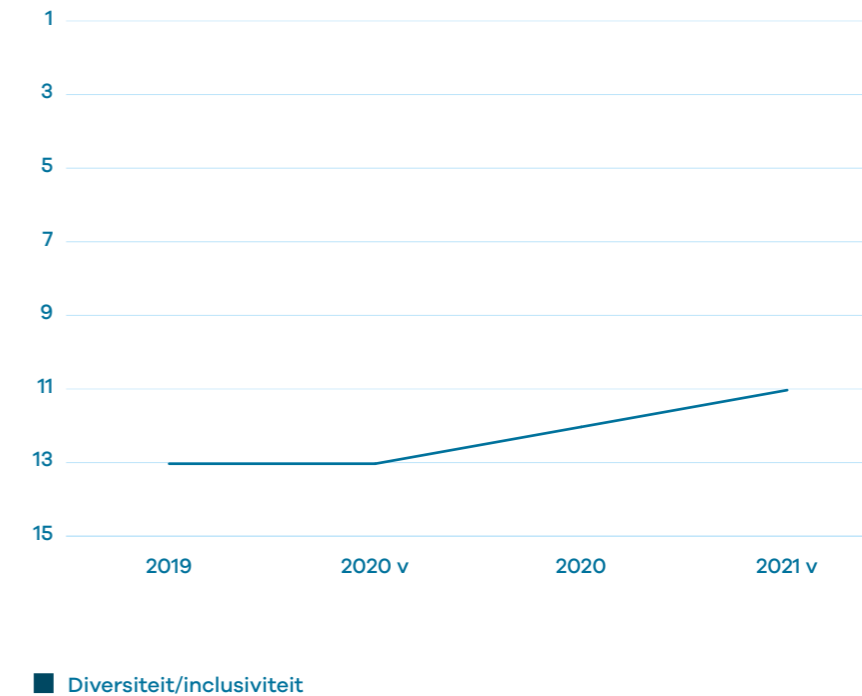
Figuur 28
Initiatieven om mensen te behouden voor de organisatie (meerdere keuzes mogelijk)

3.9 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 het personeelsbestand of onderdelen ervan de Nederlandse beroepsbevolking onvoldoende weerspiegelt, kan er een quota worden opgelegd en eventuele sancties. Verschillende onderzoeken hebben hun duiding gegeven aan de effecten van een meer divers en meer inclusief werknemersbestand op het reilen en zeilen van organisaties.

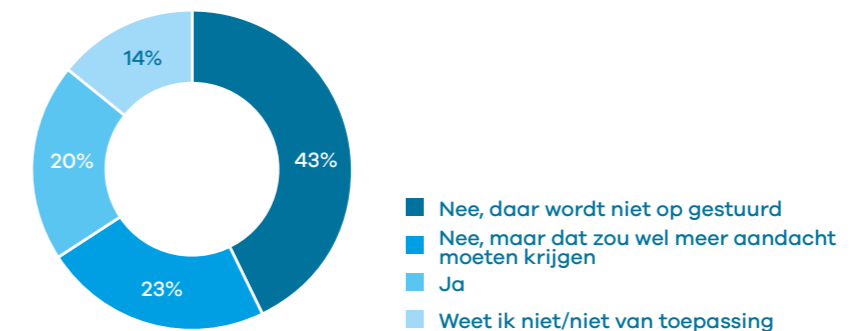
Het beleidsthema Diversiteit/inclusie bevindt zich evenwel al jaren ergens onderin de lijst met prioriteiten. Een van de argumenten daarvoor is dat het mede in het kader van alle privacyregels erg lastig is om inzicht te krijgen in de mate van diversiteit binnen het eigen personeelsbestand. Vanaf 1 juli kunnen organisaties met ten minste 250 medewerkers via een "barometer", die aan te vragen is bij het Centraal Bureau voor de Statistiek, inzicht krijgen hoe divers hun personeelsbestand is.

Figuur 29
Ontwikkeling prioriteitsniveau beleidsthema Diversiteit/inclusie



Van de respondenten geeft 66% aan niet actief te sturen op diversiteit, terwijl 20% dat wel doet. Van die organisaties die het niet actief sturen, geeft ruim een derde aan dit wel wenselijk te achten.

Figuur 30
Sturing op beleidsthema Diversiteit/inclusie



Met name binnen de sector Openbaar bestuur wordt er actief gestuurd op voldoende diversiteit, dat gebeurt het minst binnen de sector Industrie en nijverheid. Daar waar organisaties nog niet actief sturen op diversiteit wordt dit vooral wenselijk geacht binnen de Collectieve sector en de sector Openbaar Bestuur.



Figuur 31
Sturing op beleidsthema Diversiteit/inclusie – per sector

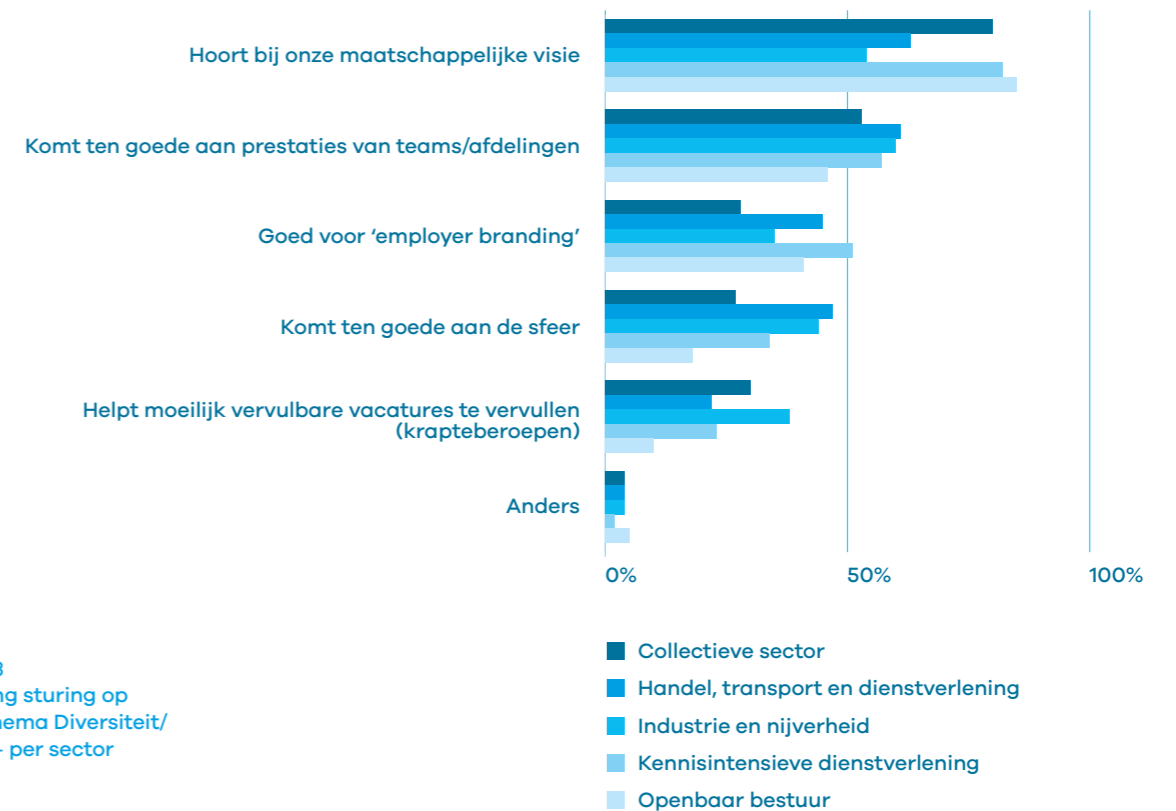
De belangrijkste drijfveer om te sturen op diversiteit blijkt de aansluiting op de maatschappelijke visie te zijn. Een positieve bijdrage aan de prestaties van medewerkers scoort met 57% een tweede plaats in de ranking.

Slechts 20% van de respondenten geeft aan actief te sturen op diversiteit. Dat geldt met name binnen de sector Openbaar bestuur.



Figuur 32
Aanleiding sturing op beleidsthema Diversiteit/inclusie

Ook qua drijfveren voor een actieve sturing op diversiteit zien we verschillen tussen de sectoren. Het positieve effect op de prestaties is binnen de sector Industrie en nijverheid de belangrijkste aanleiding, voor alle andere sectoren is dat de aansluiting op de maatschappelijke visie. Met name binnen de sector Industrie en nijverheid wordt ook het argument van de invulling van vacatures van krapteberoepen aangegeven.



Figuur 33
Aanleiding sturing op beleidsthema Diversiteit/inclusie – per sector

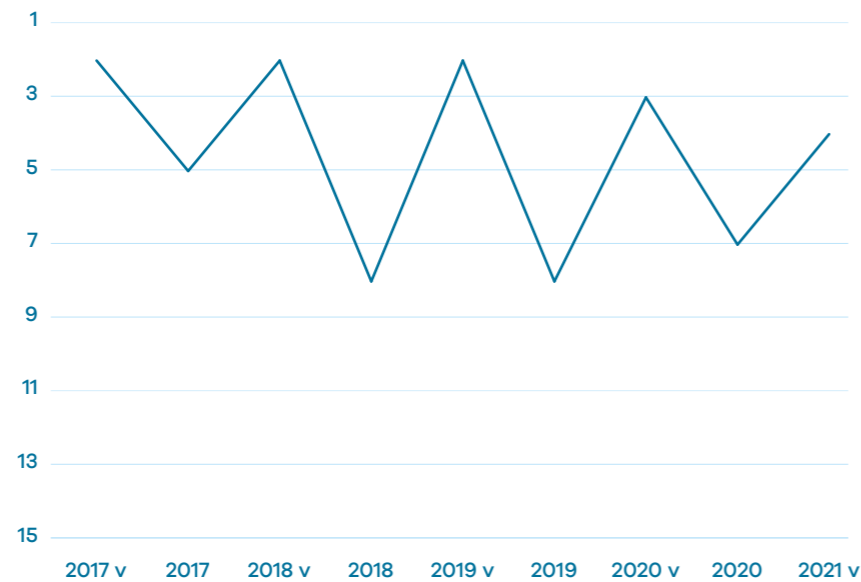
3.10 Strategische personeelsplanning (SPP)

Hoewel SPP een uitermate geschikt instrument is gebleken om tot een toekomstbestendig personeelsbeleid en – bestand te komen, zien we zoals beschreven in hoofdstuk 1 (1.6) het ‘bulldozer-effect’ optreden. De voor het volgende jaar toegekende positie wordt in de praktijk niet gerealiseerd, een patroon dat we inmiddels vele jaren terugzien keren (figuur 34).

Eenzijds worden we afgeleid door de waan van de dag, spoedeisende acties die de aandacht opeisen, anderzijds slaagt HR er onvoldoende in om het operationeel management te overtuigen van de nut en noodzaak om verder te kijken dan de actuele vacature nood of het aantal overtollige medewerkers.

Zoals we in hoofdstuk twee zagen, wakkert de coronacrisis de belangstelling voor SPP aan, enerzijds omdat er snel gereageerd moet worden op de veranderende marktomstandigheden, anderzijds doordat digitalisering en thuiswerken een enorme impuls hebben gekregen.

Figuur 34
Verwachting (v) en de werkelijke prioriteitstoekenning van het thema Strategische personeelsplanning over de jaren 2017-2021v

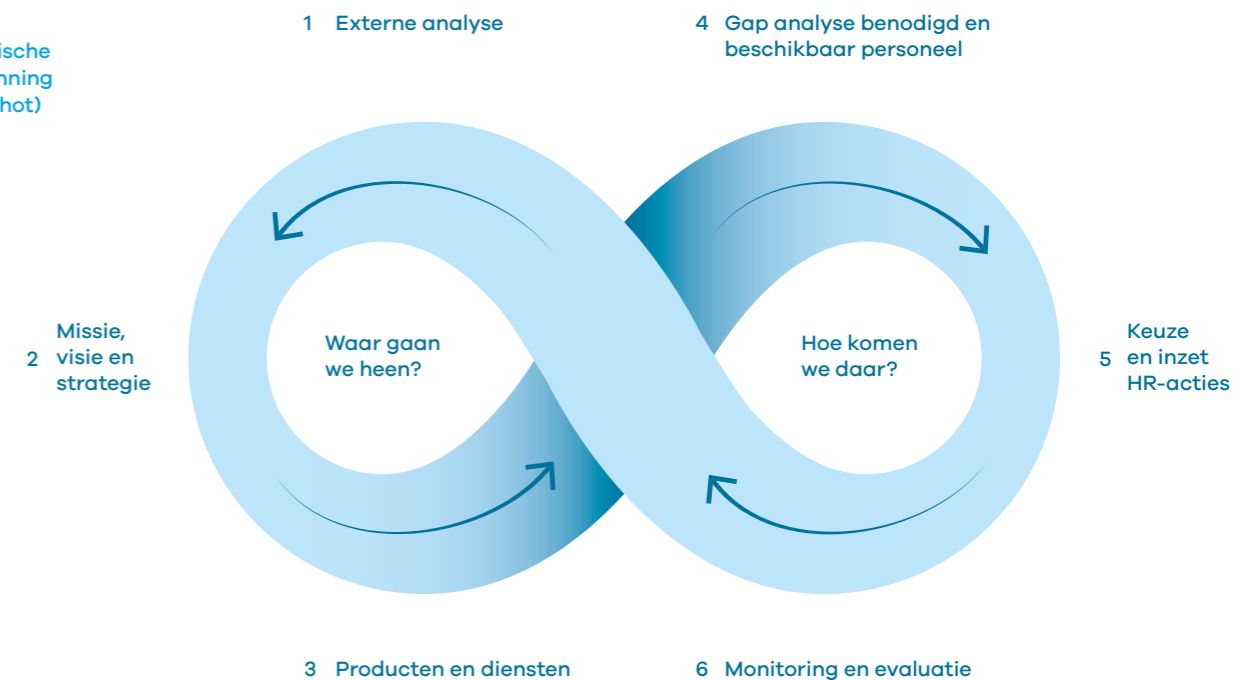


■ Diversiteit/inclusiviteit

Wil HR haar belangrijke rol pakken door zorg te dragen voor voldoende toegerust menselijk kapitaal dan is Strategische personeelsplanning een aangewezen methode om een goede diagnose te stellen.

Wil HR haar belangrijke rol pakken door zorg te dragen dat er voldoende toegerust menselijk kapitaal beschikbaar is in aansluiting op de realisatie van de bedrijfsdoelen dan is Strategische personeelsplanning een aangewezen methode om een goede diagnose te stellen. Met SPP wordt in kaart gebracht hoe het gewenste personeelsbestand (zie ook hoofdstuk 4 Workforce of the Future) er over een aantal jaar uitziet. Vervolgens worden de bestaande en gewenste samenstelling van het personeelsbestand vergeleken en zo ontstaat er ook een beeld van de toekomstige positie op de arbeidsmarkt.

Figuur 35.
Model Strategische personeelsplanning (bron: Berenschot)



“ De belangrijkste drijfveren om te sturen op diversiteit zijn aansluiting op de maatschappelijke visie en de positieve bijdrage aan prestaties van medewerkers

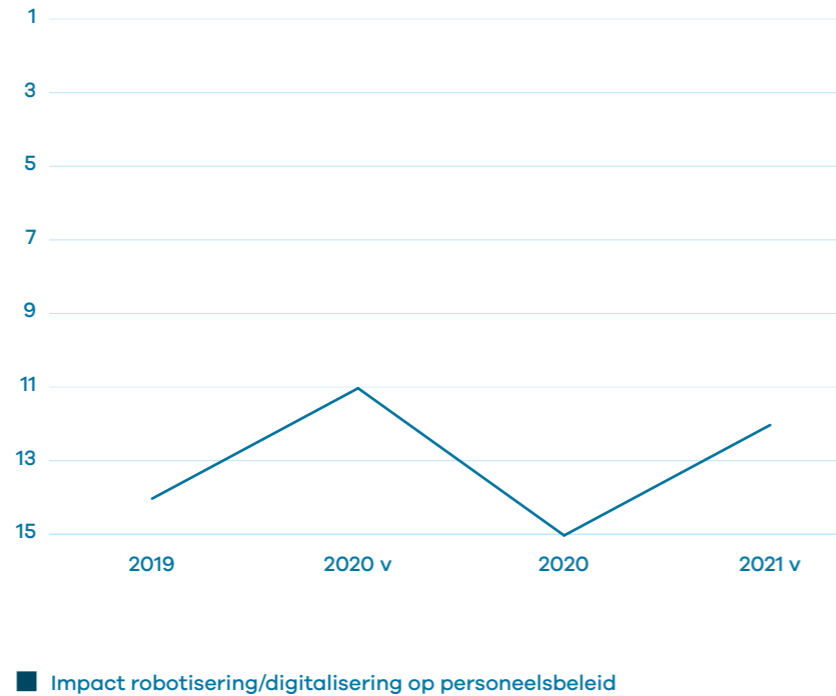
4

Workforce of the Future

Performa's HR-Trendonderzoek 2020 - 2021

Door verdergaande automatisering, robotisering en andere technologische ontwikkelingen is de verwachting dat het werk en de arbeidsmarkt verder verandert. We zagen al eerder (zie HR-beleidsthema's) dat het thema Impact van robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid maar relatief weinig aandacht krijgt, terwijl dit juist hét onderwerp van gesprek is aan de directietafel. Door de maatregelen die in het kader van de bestrijding van de verspreiding van het COVID-19 virus zijn getroffen, hebben ook organisaties en medewerkers die nog afwachtend stonden tegenover digitalisering zich in korte tijd geconfronteerd gezien met een nieuwe werkelijkheid. Goede redenen om in dit hoofdstuk dieper op dit thema in te gaan.

Figuur 36
Ontwikkeling prioriteits-
niveau beleidsthema
Robotisering/digitalisering

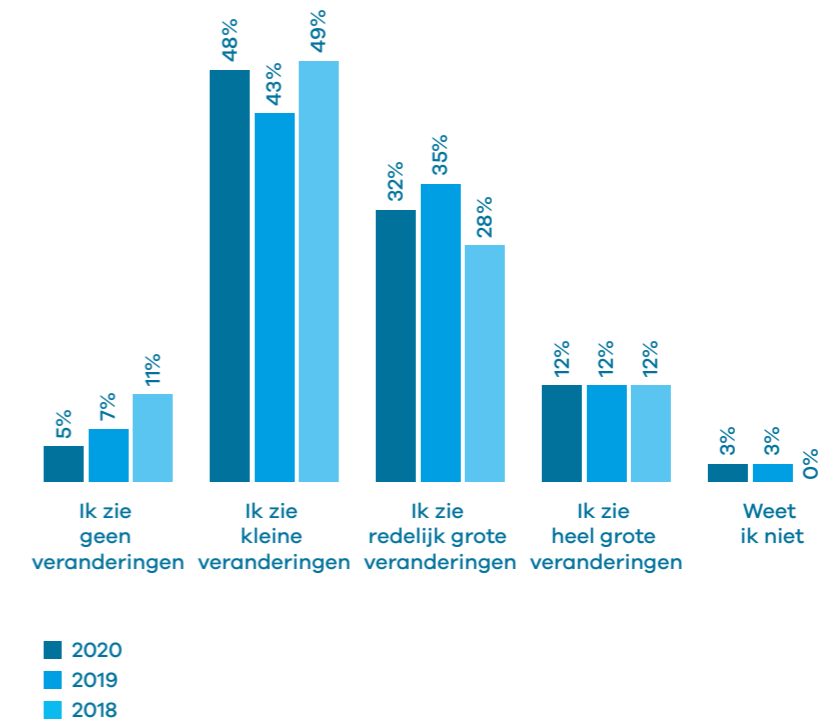


4.1 Zicht op (impact van) veranderingen

Op de vraag of het voor HR inzichtelijk is wat de technologische ontwikkelingen binnen nu en twee jaar voor het personeel binnen de organisatie gaan betekenen, antwoord 86% positief. Voor het overgrote deel - 34% - zien de respondenten redelijk grote tot heel grote veranderingen, 48% denkt dat het om kleine veranderingen gaat.

Merkt u in uw organisatie dat het productieproces, de producten of diensten aan het veranderen zijn door de komst van nieuwe technologieën, zoals automatisering, robotisering en virtual reality?

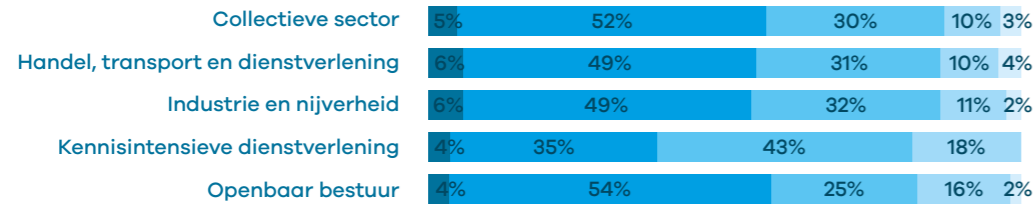
Figuur 37
Veranderingen door
nieuwe technologieën



We zien dat het aandeel van de respondenten dat geen veranderingen ziet, meer dan gehalveerd is sinds 2018 (5%). Ten opzichte van 2019 zien we een toename van het aantal respondenten dat een kleine verandering en een kleine afname van de categorie die een redelijk grote verandering ziet. Een kleine groep 3% heeft geen passend antwoord op de vraag of nieuwe technologieën impact hebben op de eigen organisatie.

Digitalisering, scholing en ontwikkeling van medewerkers is de sleutel voor de toekomst

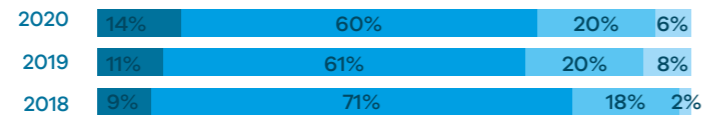
Binnen de sector Kennisintensieve dienstverlening wordt de grootste impact verwacht; 61% verwacht redelijk grote of heel grote veranderingen, dat is beduidend meer dan de sector Industrie en nijverheid waar je wellicht de hoogste score zou verwachten (43%).



Figuur 38
Veranderingen door nieuwe technologieën per sector

- Ik zie geen veranderingen
- Ik zie kleine veranderingen
- Ik zie redelijk grote veranderingen
- Ik zie heel grote veranderingen
- Weet ik niet

Van de respondenten geeft 86% aan dat zij in meer of mindere mate inzicht hebben wat de technologische ontwikkelingen binnen nu en twee jaar voor het personeel gaan betekenen. Dat is iets minder dan vorig jaar. 20% van de respondenten heeft een concreet beeld wat de impact van deze ontwikkelingen zijn op bijvoorbeeld de bezetting, de competenties, werkprocessen, werving en scholing. Voor 60% van de respondenten is dit slechts in algemene zin duidelijk.

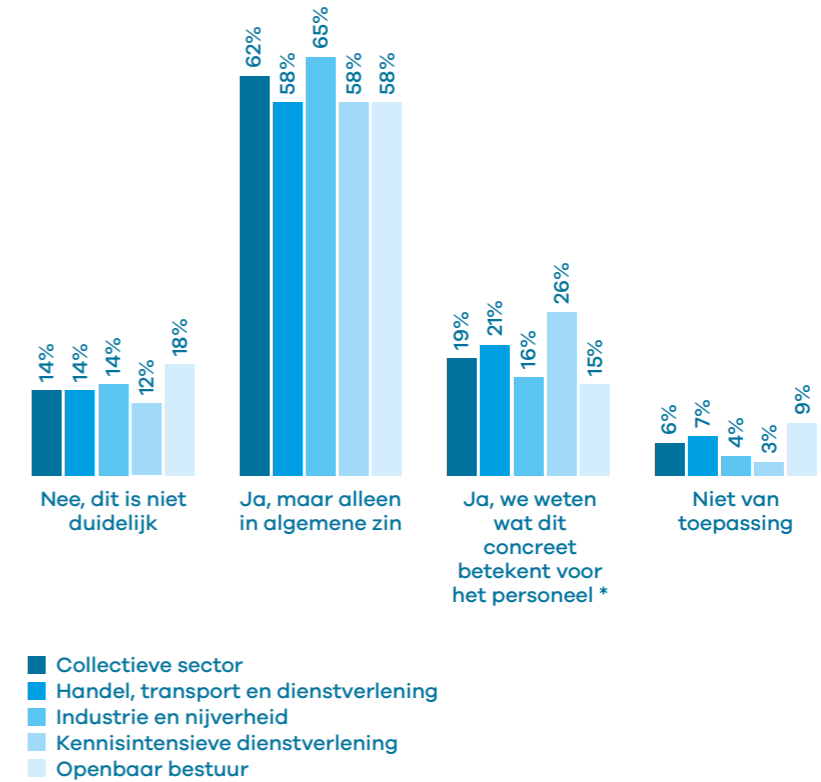


Figuur 39
Inzicht in impact veranderingen door nieuwe technologieën

- Nee, dit is niet duidelijk
- Ja, maar alleen in algemene zin
- Ja, we weten wat dit concreet betekent voor het personeel (mogelijke impact op bezetting, competenties, werving, scholing e.d.)
- Niet van toepassing

Op de vraag of het voor HR inzichtelijk is wat de impact voor het personeel van de technologische ontwikkelingen binnen nu en twee jaar zien we de nodige verschillen als we kijken naar de afzonderlijke sectoren. De sector Openbaar bestuur is met 18% koploper als het gaat om HR-professionals waarvoor het niet inzichtelijk is wat de gevolgen zijn van technologische ontwikkelingen voor het personeel. We zagen in figuur 40 dat de sector Kennisintensieve dienstverlening de meeste veranderingen verwacht, gelukkig scoort de sector met 26% ook het hoogste als het gaat om het concreet inzichtelijk hebben van de impact.

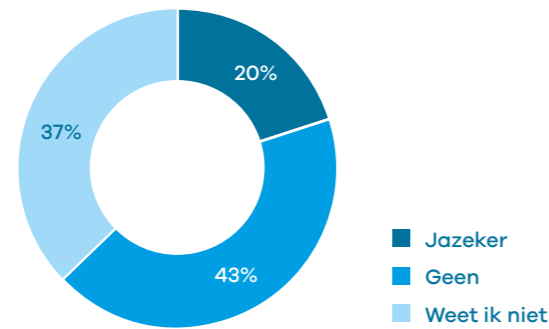
Figuur 40
Inzicht in impact veranderingen door nieuwe technologieën in de komende twee jaar naar sector



* Mogelijke impact op bezetting, competenties, werving, scholingsbehoefte, werkproces e.d.

Eén op de vijf respondenten verwacht u dat er in de komende 5 jaar in de eigen organisatie banen gaan verdwijnen als gevolg van technologische ontwikkelingen, terwijl 43% daar niet vanuit gaat. Nog eens 37% heeft (nog) geen idee, maar dat is misschien ook wel logisch als de effecten voor 60% van de respondenten alleen in algemene zin duidelijk zijn. Het lijkt bijna geen toeval dat het percentage van de respondenten die concreet in beeld heeft wat de impact is (figuur 39) even groot is als dat van de respondenten die er van uit gaan dat er banen gaan verdwijnen.

De impact van digitalisering is het onderwerp van gesprek aan de directietafel terwijl het van HR relatief weinig aandacht krijgt



Figuur 41
Verdwijnen banen door
nieuwe technologieën?

Het zijn vooral administratieve of ondersteunende functies waarvan verwacht wordt dat deze in de komende 5 jaar in de eigen organisatie gaan verdwijnen.

20% van de respondenten verwacht dat er in de komende 5 jaar in de eigen organisatie banen gaan verdwijnen als gevolg van technologische ontwikkelingen

Bijlage

Performa's HR-Trendonderzoek 2020 - 2021

Bijlage A Karakteristieken deelnemers

Bijlage B Auteurs

Bijlage C Partners

Bijlage A

Karakteristieken deelnemers

In dit hoofdstuk treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2020-2021. De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we terug in de respons: 68% van de respondenten is vrouw. Onder de zelfstandigen zonder personeel ligt deze verhouding anders, namelijk 48/52. De gemiddelde (mediaan) leeftijd van de respondenten in loondienst ligt op 45 jaar, in lijn met de vorige edities. Voor de zzp'ers ligt deze met 53 jaar iets hoger.

A.1. Profiel van de respondenten

Van de respondenten in loondienst werkt 92% bij een organisatie met een HR-afdeling of HR-functie.

Opleidingsniveau

84% van de respondenten is hoger opgeleid: 64% heeft een hbo-diploma en 20% heeft een universitaire graad. Een klein deel, 11%, heeft een mbo-diploma.

Ervaring en functie

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en gemiddeld 7 jaar werkzaam in de huidige functie, de mediaan ligt op 4 jaar.

Figuur 42
Verdeling naar
functietitel

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

| | |
|---------------------------------|-----|
| HR-adviseur | 20% |
| HR-manager/Hoofd P&O | 18% |
| Medewerker personeelszaken | 9% |
| HR Business Partner | 7% |
| Hoofd (salarisadministratie) | 7% |
| Medewerker salarisadministratie | 7% |
| HR-directeur | 3% |
| Personeelsfunctionaris | 3% |
| Beleidsmedewerker/adviseur | 3% |
| Overige functies | 27% |

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.

A2. Profiel van de organisatie

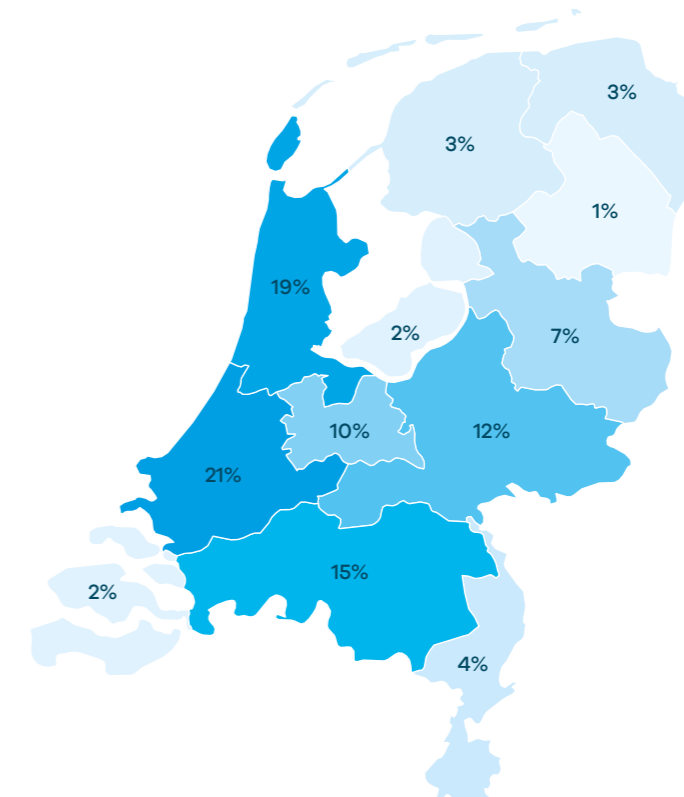
Sector

De meeste respondenten zijn werkzaam in de sector overige dienstverlening (19%), gevolgd door gezondheids- en welzijnszorg (16%) en industrie (10%). De sector openbaar bestuur en overheidsdiensten is met 6% ondervertegenwoordigd.

Spreiding

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

Figuur 43
Verdeling naar provincie
en respondenten over
Nederland

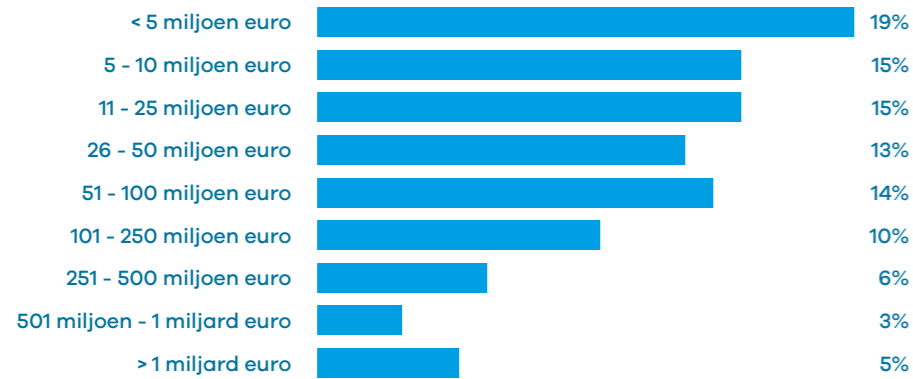


Omzet

Ruim 40% van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar men voor werkt.

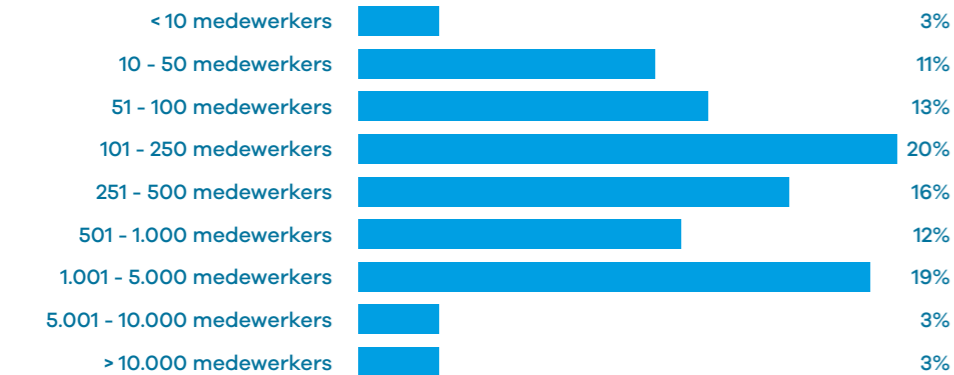
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, dan werkt 49% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro.

Figuur 45
Verdeling naar omzet/
budget van de organisatie



Omvang organisatie

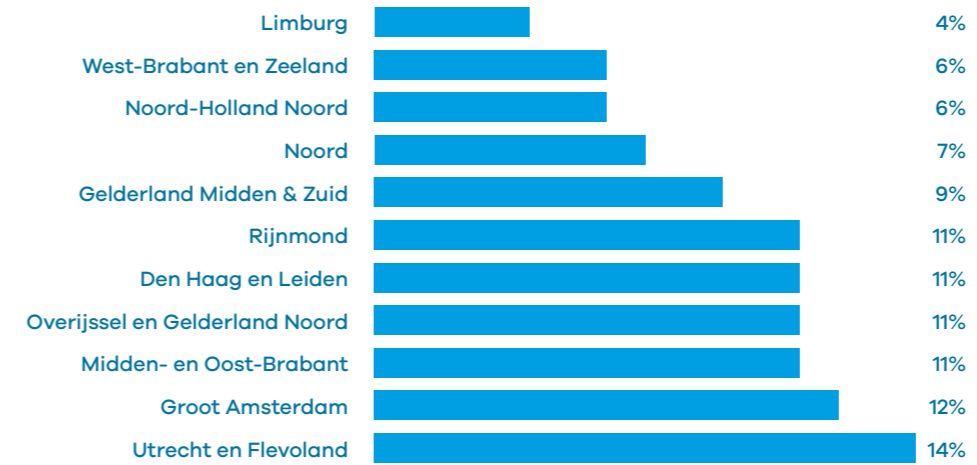
Van de respondenten werkt 63% in een organisatie waar maximaal 500 medewerkers werken.



Figuur 46
Verdeling naar omvang
van de organisatie

Arbeidsmarktdistrict

De meeste respondenten aan het onderzoek zijn werkzaam bij een organisatie die gevestigd is in de arbeidsmarktdistrict Utrecht en Flevoland en de regio Groot-Amsterdam.



Figuur 47
Verdeling naar arbeids-
marktdistrict 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 HRM, HR audits, ondersteuning van reorganisaties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Hans is manager van het Kenniscentrum HCM en als zodanig betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en salarisonderzoeken. Ten slotte is hij als freelance docent verbonden aan Avans+ en de Utrecht Business School.



Drs. Hella Sylva

Dr. Hella Sylva (1983) studeerde af in de Arbeids- en Organisationspsychologie waarna zij als promovenda aan de Amsterdam Business School werkzaam is geweest. In die functie heeft zij onderzoek gedaan en onderwijs gegeven in het HR-domein. Sinds 2012 is zij adviseur bij Berenschot en onder andere betrokken bij projecten op het gebied van benchmarking, inzetbaarheid en flexibilisering. Ook is zij betrokken bij diverse trend- en salarisonderzoeken binnen het Kenniscentrum HCM. Zij is gespecialiseerd in onderzoek en het vertalen van resultaten naar inzichten voor het HR-domein. Begin 2020 is Hella gepromoveerd aan de Universiteit van Amsterdam.

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.



Ooa

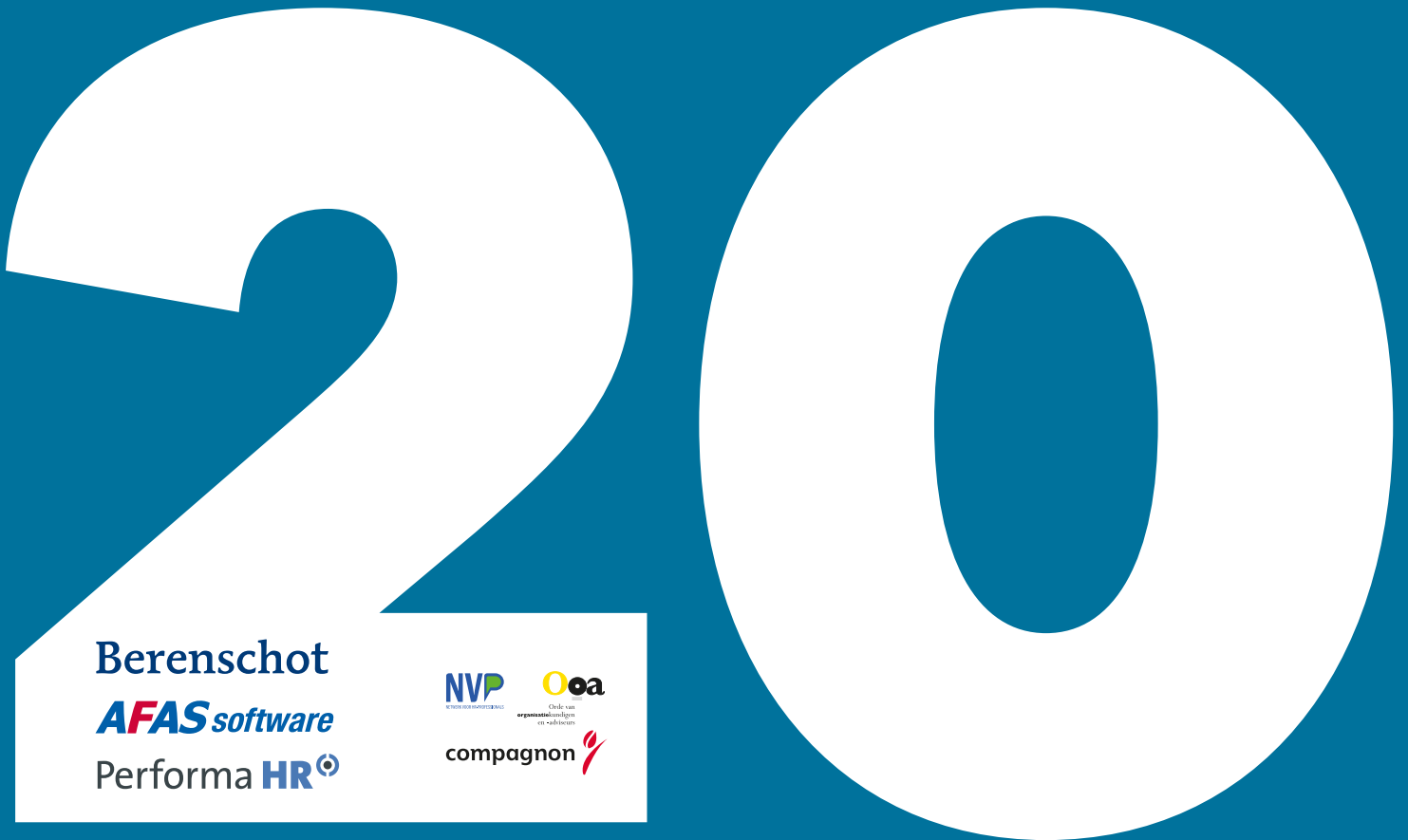
Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) is een kennisplatform voor leden, met inspirerende ontmoetingen tussen adviseurs en andere beroepsbeoefenaars, kennisuitwisseling en certificering.



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.



Berenschot
AFASsoftware
Performa **HR**®

