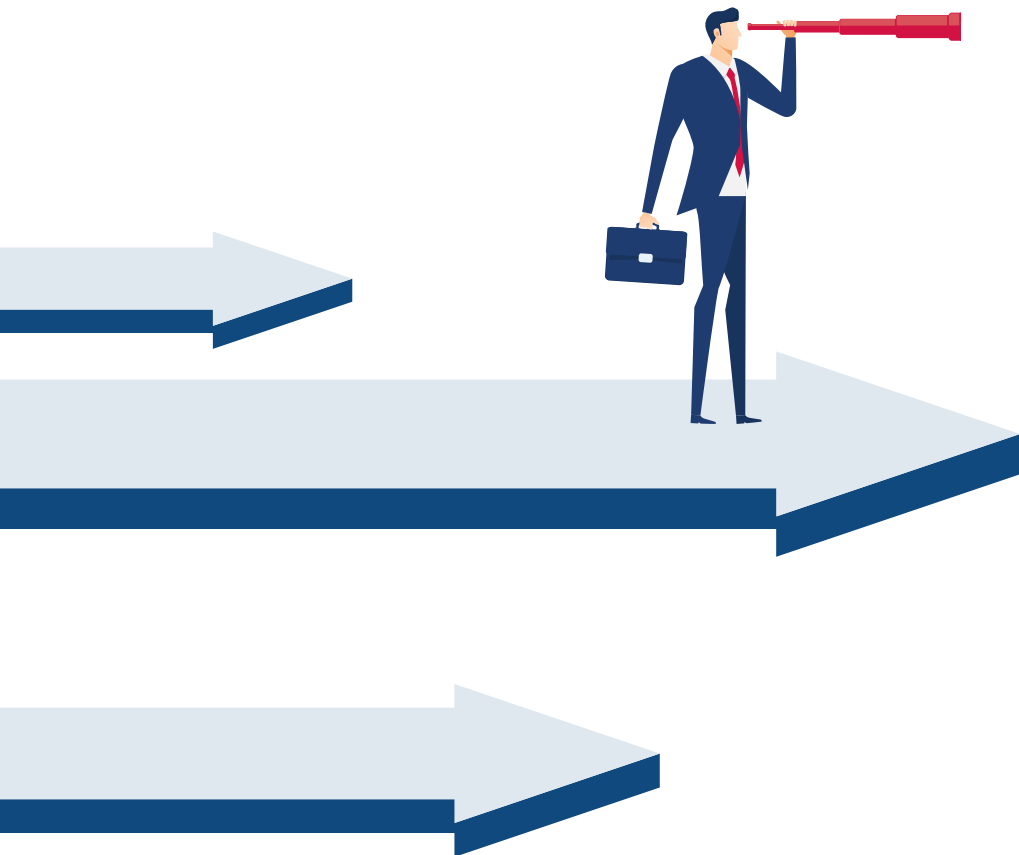


PERFORMA'S ONDERZOEK

HR-TRENDS 2019-2020

DE FUNCTIE VAN HR



Colofon

Uitgever en redactie: Performa, Hans Delissen

Onderzoek en tekst: Berenschot, Hans van der Spek en Hella Sylva

Ondersteuning: AFAS Software

Partners:

- NVP Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling
- Ooa Orde van organisatiekundigen en -adviseurs
- Compagnon

Ontwerp: Pino Design, Arnhem

Druk: Zalsman, Zwolle

© 2019 Performa

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd 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

Dit rapport is in printversie te bestellen bij Performa Uitgeverij BV, Torenstraat 144B, 2513 BW Den Haag, tel. (070) 310 70 11, of via info@performa.nl.
Prijs: € 29,95 excl. BTW en verzendkosten.



Woord vooraf

Hierbij treft u de uitkomsten aan van Performa's onderzoek HR Trends 2019-2020, het grootste jaarlijkse onderzoek onder interne en externe HR-professionals in Nederland naar de inhoud van de HR-functie.

Hoofdstuk 1 laat zien welke HR-beleidsthema's de respondenten in 2019 en 2020 belangrijk vinden. In 2019 zijn dat:

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

In 2020 wisselen de nummers 1 en 2 van plaats en komt met stip op positie 3 binnen, Strategische personeelsplanning.

Als we de top 3 per sector bekijken, zien we bij Kennisintensieve dienstverlening en Openbaar bestuur opvallende afwijkingen in de top 3. Staat bij Kennisintensieve dienstverlening *Performance management/functioneringsgesprek/beoordelen* op positie 3; bij Openbaar bestuur staat *Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie* op positie 1. Als we vervolgens vragen welke zaken de meeste aandacht vragen, dan zien we een heel ander beeld. Dan blijkt dat uitvoerende taken nog steeds de meeste aandacht vragen.

In hoofdstuk 2 gaan we nader in op HR als speler op de arbeidsmarkt. Daar zien we dat 24% van de organisaties belemmerd wordt in het uitoefenen van bedrijfsactiviteiten door een tekort aan arbeidskrachten. 75% van de respondenten geeft aan problemen te ervaren met het aantrekken van (geschikt) personeel. Uitgesplitst naar sector doen zich de grootste problemen voor bij Onderwijs, Bouwnijverheid en Gezondheids- en welzijnszorg. Door de toenemende spanning op de arbeidsmarkt zien we een opmerkelijke verschuiving van aandacht van werving & selectie naar het behouden van medewerkers.

Dat daarmee de krapte op de arbeidsmarkt niet is opgelost, laat hoofdstuk 3 zien, Arbeidsmarktcommunicatie en Employer branding. 56% van de respondenten rekent arbeidsmarktcommunicatie tot een van de aandachtsgebieden en ruim 40% antwoordt positief op de vraag of het gelukt is de organisatie als een merk neer te zetten.

Hoofdstuk 4 toont aan dat werkgevers ook steeds neer werk maken van het pleasen van de medewerkers. Ook hier vindt 40% van de respondenten dat ze positief zijn over de employee experience binnen de eigen organisaties. Bovendien scoren de organisaties die positief zijn over de eigen employee experience significant beter in het behouden van werknemers dan organisaties die dat niet zijn.

In Workforce of the future, hoofdstuk 5, blijkt dat HR nog geen duidelijk antwoord heeft geformuleerd op de toegenomen informatisering en robotisering. In de themalist komt de verdergaande automatisering niet verder dan een 14e plek. Dat strookt niet helemaal met de verwachting dat de verdergaande automatisering en robotisering het werk en de arbeidsmarkt flink zal veranderen. Slechts 20% van de respondenten weet wat dit concreet voor het personeel betekent en neemt ook daadwerkelijk stappen.

Ondanks dat het thema databeveiliging van de eerste positie in 2018 geduikeld is naar een tiende plek in 2019, maken veel respondenten zich ernstige zorgen over de privacy en databeveiliging. De respondenten zijn voornamelijk bang voor imagoschade door een datalek door gedragingen van de eigen medewerkers.

HR-analytics staat nog niet hoog op de prioriteitenlijst van HR. Zo weet 39% van de respondenten niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie en 70% weet niet wat de omvang van de totale loonkosten ten opzichte van de omzet of het totale budget van de organisatie is. Toch zien we langzaam een stijgende lijn. Naar verwachting stijgt HR-analytics volgend jaar van een 11e naar een 8e plek en mag zich verheugen op meer aandacht. We sluiten het rapport af met de karakteristieken van de deelnemers.

Hans Delissen, Uitgever



Inhoudsopgave

Bronvermelding en verantwoording	7
1. HR-beleidsthema's en -aandachtsgebieden	9
HR-Beleidsthema's 2019	9
Vooruitblik 2020	11
Ontwikkeling	12
Lastig inschatten	14
Effecten op langere termijn	15
Beleidsthema's naar sector	16
HR-aandachtsgebieden	18
2 HR als speler op de arbeidsmarkt	21
Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	21
Werving – algemeen	22
Werving – beeld per sector	24
Werving – beeld per regio	25
Werving – beeld per functiefamilie	26
Werving – beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau	28
Werving – beeld per functiefamilie naar ervaring	29
Werving – moeilijkst vervulbaar functiefamilie & sector	30
Personeelsbehoud	31
3 Arbeidsmarktcommunicatie & Employer branding	34
Ontwikkeling Arbeidsmarktcommunicatie & Employer branding	34
Employer branding	35
4 Employee Experience	36
Tevredenheid omtrent Employee Experience	36

5 Workforce of the Future	38
Zicht op (impact van) veranderingen	38
Zicht op (impact van) veranderingen – per sector	39
6 Privacy & Databeveiliging	42
Op tijd klaar voor de AVG?	42
AVG-Zorgenvrij?	43
7 Data-bedreven HR	45
HR-analytics	45
Data ter ondersteuning van de HR Business Partner	46
Gebruik HR-meetinstrumentarium	47
Gebruik HR-meetinstrumentarium per sector	48
Gebruik HR-meetinstrumentarium naar omvang organisatie	49
Karakteristieken deelnemers	51
Auteurs	54
Partners	55
Mediapartners	56



Bronvermelding en verantwoording

Deze rapportage is gebaseerd, tenzij expliciet anders vermeld, op Performa's onderzoek HR-Trends 2019-2020, hierna te noemen HR-Trendonderzoek. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek onder HR-professionals is een initiatief van Performa Uitgeverij, uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en mede mogelijk gemaakt door AFAS Software onder bijna 2000 HR-professionals in Nederland en mede tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen.

Doel van het HR-Trendonderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van HR-beleid en -uitvoering, arbeidsmarktcommunicatie en wet- en regelgeving rond arbeid. In februari 2019 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 onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode februari-maart 2019. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

1949 respondenten hebben de online vragenlijst ingevuld, waarvan 1091 volledig. Daarvan zijn 111 deelnemers zelfstandige zonder personeel. De overige respondenten zijn werkzaam in loondienst. Ruim 25% 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 verdiepingsonderzoek uitgezet, gericht op de het thema privacy & databeveiliging en de zorgen omtrent de economische ontwikkelingen. Deelnemers aan het HR-Trendonderzoek konden medio maart 2019 deelnemen aan het verdiepingsonderzoek. Aan het verdiepingsonderzoek hebben 183 respondenten deelgenomen, de enquête is 175 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 verschillende sectoren en/of functies. Daar waar significant en relevant zijn de verschillen benoemd. Voor de toepassing van de resultaten betekent het dat het van belang is om steeds de juiste vergelijkingsgroep te hanteren.

Voor meer informatie:

Berenschot, Hans van der Spek, Manager Kenniscentrum HCM

T (030) 291 68 43 / (06) 21 23 41 52

I www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm

E h.vanderspek@berenschot.nl



1. HR-beleidsthema's en -aandachtsgebieden

Voor het 11e 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 Brexit, de toenemende spanning op de arbeidsmarkt en de verdergaande digitalisering & robotisering.

De respondenten met een HR-afdeling (94% van de respondenten) hebben uit een lijst van 15 HR-beleidsthema's aangegeven wat voor hun organisatie de vijf belangrijkste HR-beleidsthema's zijn voor het huidige jaar 2019 en voor komend jaar.

Ten opzichte van de voorgaande edities hebben we een aantal thema's geclusterd. Thema's die in elkaars verlengde lagen zoals bijvoorbeeld *Talentmanagement* en *Scholing*. Aan de keuzelijst hebben we dit jaar *Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie* (zie ook hoofdstuk 7) toegevoegd.

HR-Beleidsthema's 2019

De top 3 beleidsthema's voor 2019 zijn:

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

Ondanks de clustering van thema's dit jaar, hebben zich in de top 3 behoorlijke verschuivingen voorgedaan. *Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding* klimt van de tweede positie in 2018

naar de eerste en heeft daarmee *Privacy en databeveiliging* van de eerste plaatsverdrongen. *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement* klimt van een vijfde naar een tweede positie en *Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid* gaat van positie 9 naar 3.

In figuur 1 zijn de beleidsthema's in volgorde van de in 2019 toegekende prioriteit opgenomen. De strijd op de arbeidsmarkt vertaalt zich in de top 6 van de ranglijst van HR-beleidsthema's. Nog wat nadrukkelijker dan in de afgelopen jaren zien we dat de focus niet alleen op het vinden van nieuwe medewerkers ligt, maar ook op het behouden, gemotiveerd en inzetbaar houden van bestaande medewerkers.

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

Figuur 1. Ranking HR-beleidsthema's 2019

Privacy en databeveiliging, de nummer 1 van vorig jaar, vinden we nu terug op een 10e plaats, nipt voor *Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie* die dit jaar is toegevoegd aan de keuzelijst.

Impact van robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid, in 2017 toegevoegd, scoort met een 14e plaats nog steeds laag. Dat is 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 5 dieper op in.

Vooruitblik 2020

Figuur 2 geeft een beeld van de (verwachte) verschuiving van de toegekende prioriteit aan de verschillende beleidsthema's in 2020 ten opzichte van 2019. In de tweede kolom wordt de mutatie 2020 ten opzichte van 2019 aangeduid en in de laatste kolom wordt de positie in de ranglijst voor 2020 weergegeven.

Als we vooruitblikken en kijken naar de beleidsthema's die volgens de respondenten de agenda van 2020 gaan (of zouden moeten gaan) bepalen zien we dat het *Ontwikkelen, gemotiveerd en inzetbaar houden van bestaande medewerkers* het belangrijkste thema wordt. *Werving van nieuwe medewerkers* lijkt voor het eerst sinds jaren iets minder dominant te worden. *Strategische personeelsplanning* complementeert naar verwachting de top 3, figuur 2.

Er staat kennelijk veel te gebeuren in 2019. Naast *Strategische personeelsplanning* zijn *Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie* en de *Impact van robotisering op het personeelsbeleid* naar verwachting volgend jaar de grootste stijgers. *Arbeidsvoorwaardenbeleid*, *Automatisering van de personeels- en salarisadministratie* en de *Begeleiding/uitvoering van reorganisatie/fusie* zijn in 2020 volgens de respondenten sterke dalers.

Het lijkt er op dat *Privacy en databeveiliging* in 2018 alleen dankzij de GDPR de topprioriteit heeft gehaald. In 2019 valt deze terug naar een 10e plaats en in 2020 naar een 12e. Dit suggereert dat organisaties hun databeveiliging prima op orde hebben, ook al blijkt dat (nog) niet het geval (zie ook hoofdstuk 6 over Privacy & Databeveiliging).

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

Ontwikkeling

Als we terugkijken tot 2013 en vooruitblikken naar 2020 zien we dat van de top 6 HR-beleidsthema's van 2019 de afgelopen jaren het belang van *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talent management* in al die jaren in belang is toegenomen.

Na het dieptepunt in 2015 is de spanning op de arbeidsmarkt volledig terug (zie ook hoofdstuk 2). Dat zien we ook in de forse toename van het belang dat aan het thema *Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding* wordt toegekend. De thema's *Performance management/functioneringsgesprek/beoordeling* en *Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie* lijken na een spurt in prioriteit weer wat af te nemen, figuur 3.

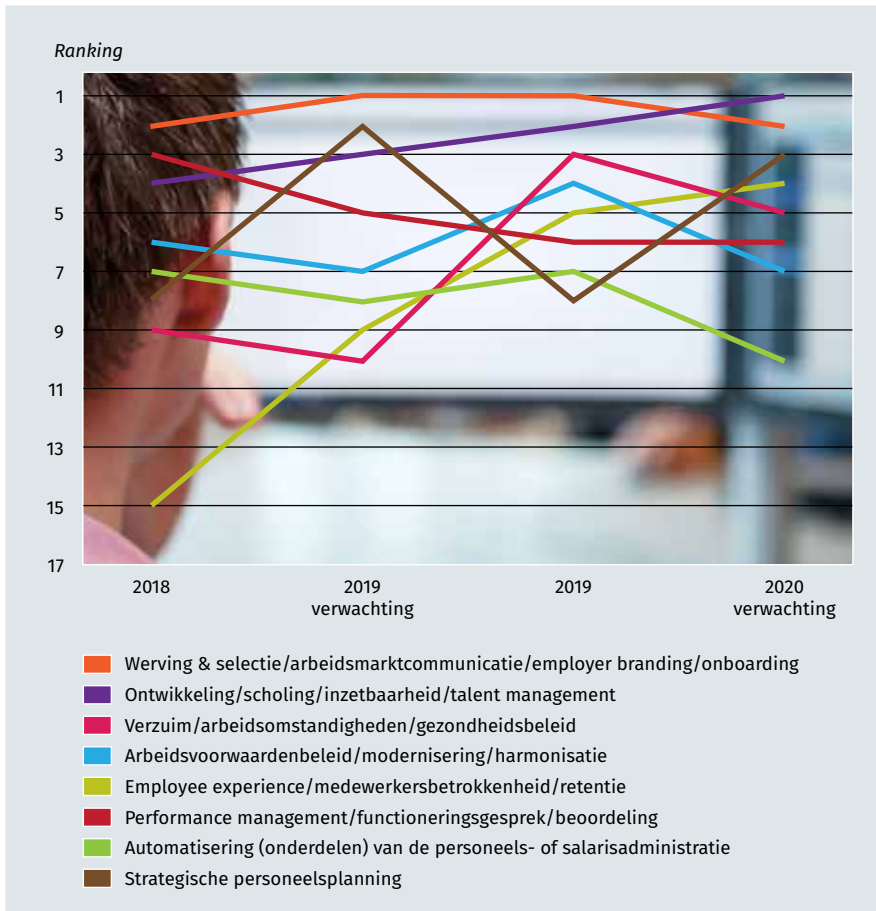


Figuur 3. Ontwikkeling top 6 HR-beleidsthema's 2013-2020

De verwachting voor 2020 is dat de optimalisatie van de beschikbaarheid, motivatie en inzetbaarheid van het bestaande personeel de toekomstige beleidsagenda's domineert.

Lastig inschatten

Het blijkt toch relatief lastig om de prioriteit van HR-beleidsthema's voor het volgende jaar in te schatten. Van de top 6 is slechts één thema goed ingeschat. Daarnaast zijn de thema's *Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid* en *Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie* in 2019 behoorlijk prominenter aanwezig dan ingeschat. Voor *Strategische personeelsplanning* en *Performance management/functioneringsgesprek/beoordeling* geldt in iets mindere mate het omgekeerde: de prioriteit die dit jaar aan deze thema's wordt toegekend, ligt lager dan de inschatting die men vorig jaar maakte, figuur 4.



Figuur 4. Top 8 HR-beleidsthema's inschatting en werkelijkheid (2018-2020)

Effecten op langere termijn

Als we de inschattingen en werkelijkheid voor meerdere jaren op een rij zetten, vallen een aantal zaken op. Voor een aantal HR-beleidsthema lijkt er sprake te zijn van een 'doorschuif-' of 'bulldozer-effect'. Hieronder verstaan we een hogere inschatting van het belang voor het volgende jaar, die dan het volgende jaar niet terug te zien is. Vervolgens is er wel weer een hoge inschatting voor het daarop volgende jaar. Dikwijls gaat het om beleidsthema's waarbij een nauwe samenwerking met de lijnorganisatie essentieel is en het gevoel van urgentie onvoldoende gedeeld wordt. Het lukt de organisatie niet om er voldoende tijd en budget voor vrij te maken.



Figuur 5. HR-beleidsthema's, grootste afwijkingen inschatting en werkelijkheid (2016-2020)

In figuur 5 zien we dat bijvoorbeeld terug bij het HR-beleidsthema *Strategische personeelsplanning*. Dit thema wordt elk jaar 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 dit thema aan de slag te gaan.

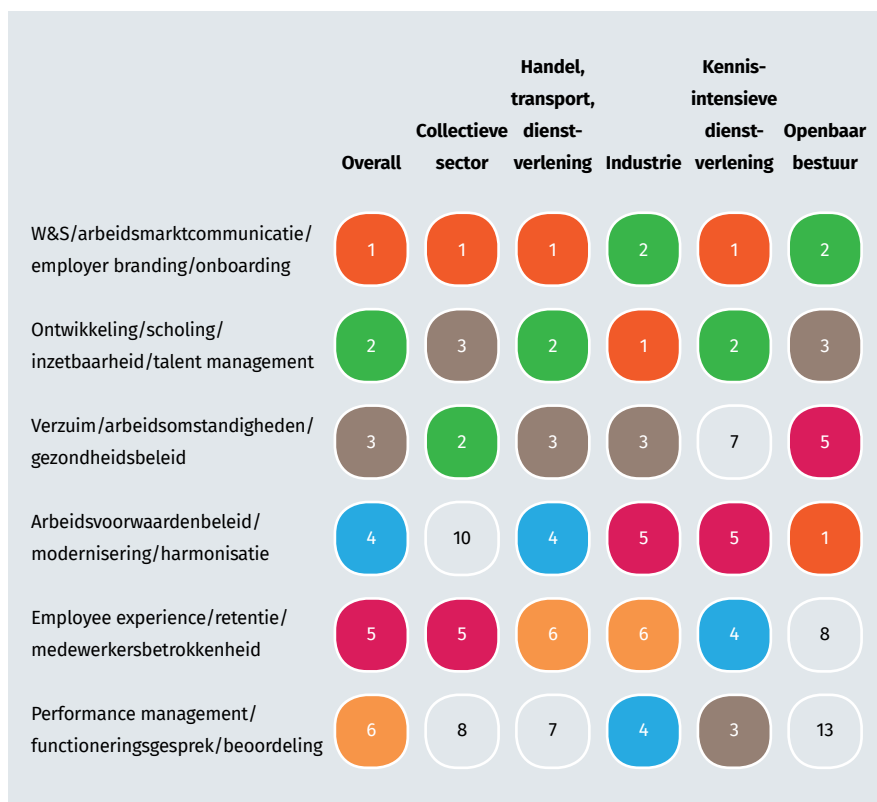
Als we kijken naar het grillige verloop van de lijn voor het thema *Privacy en databeveiliging* dan lijkt hier vooral sprake te zijn van een 'moetje'. De piek valt samen met het jaar waarin de AVG gehandhaafd ging worden. Het achterliggende thema lijkt minder relevant gelet op de prioriteit die er voor- en nadien aan toe wordt gekend.

Bij het thema *Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie* zien we enerzijds dat ook hier het piekmoment samenvalt met een wettelijk kader, de invoering van de Werkkostenregeling. Daarnaast is moderniseren en verbeteren van arbeidsvoorwaarden een van de aspecten die organisaties inzetten om personeel te werven en te behouden in tijden van krapte.

Beleidsthema's naar sector

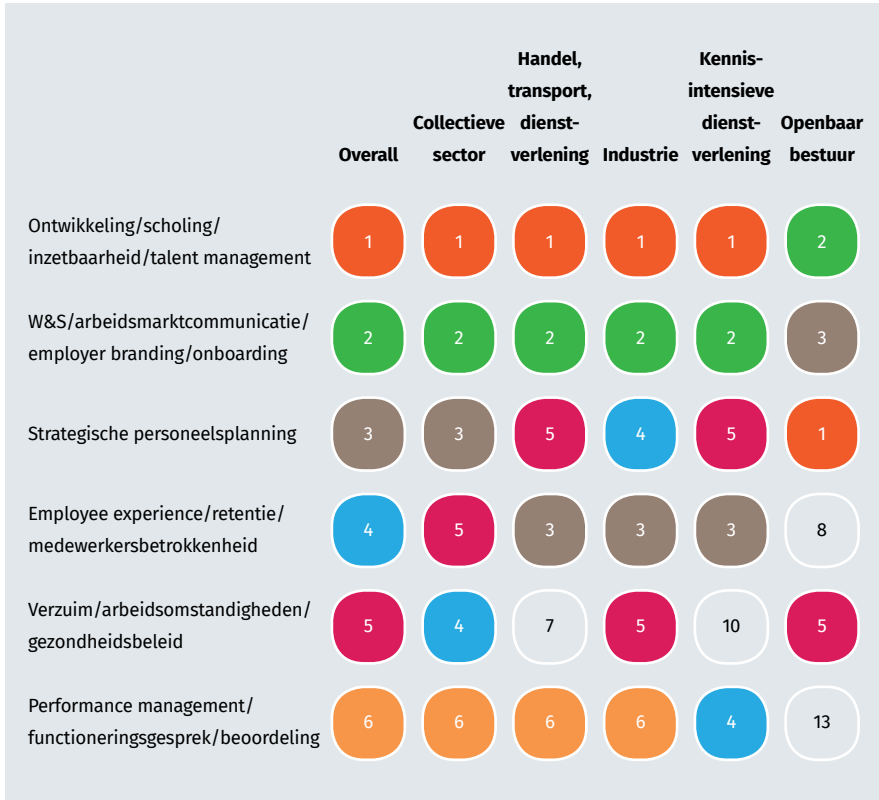
Als we de top 6 prioriteiten van 2019 afzetten tegen de sector waarin de organisaties vallen dan valt op dat de prioriteitstelling voor de verschillende sectoren allen raken aan een capaciteitsvraagstuk. De wijze waarop dit vraagstuk wordt aangepakt verschilt wel tussen sectoren. Zo blijkt binnen de sector Industrie de grootste prioriteit te bestaan uit het ontwikkelen en scholen van huidig personeel terwijl andere sectoren het werven van nieuwe medewerkers als voornaamste prioriteit zien, figuur 6.

Grotere verschillen zien we ten aanzien van het thema *Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie*: van een 4e plek binnen Handel, transport en overige dienstverlening tot een 10e plaats binnen de Collectieve sector. Het thema *Performance management/functioneringsgesprek/beoordeling* staat binnen de Collectieve sector op een 8ste plaats in tegenstelling tot de derde plaats binnen de Kennisintensieve dienstverlening



Figuur 6. Top 6 HR-beleidsthema's 2019 naar sector

De voor 2020 verwachte HR-beleidsthema's (figuur 7) lopen iets minder ver uiteen over de verschillende sectoren. *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talent management* staat op één. *Employee experience* staat voor de de Collectieve sector op een relatief lage plaats ten opzichte van de andere sectoren.



Figuur 7. Top 6 HR-beleidsthema's 2020 naar sector

HR-aandachtsgebieden

De respondenten hebben niet alleen aangegeven wat zij de belangrijkste HR-beleidsthema's vinden, maar ook wat de zaken zijn die dagelijks de meeste aandacht vragen. Als we naar het onderstaande overzicht van de facetten van het HR-werk kijken dan (b)lijken de beleidsthema's soms minder aandacht te krijgen dan je op basis van de prioriteitsstelling zou verwachten, figuur 8. Uitvoerende taken vergen nog steeds veel aandacht.

De stijgende lijn die we de afgelopen jaren zagen op basis van de ervaren spanning op de arbeidsmarkt zien we in 2019 voor het eerst doorbroken (zie ook hoofdstuk 2). Zo is het aandeel *Arbeidsmarktcommunicatie* dit jaar iets afgenomen ten opzichte van 2018 (van 60% in 2018 naar 56% in 2019).

Interne mobiliteit, loopbaanadvies en coaching is met maar liefst 7% punten fors afgenomen. De *Personeelsadministratieve facetten* zijn weer iets toegenomen (+3% punt). Dat lijkt ten koste te gaan van de *Rol als sparringpartner voor het lijnmanagement* (-3% punten) en het oppakken van meer strategische facetten als *Strategische personeelsplanning* (-8% punten).

Data-analyse en het opstellen van strategische stuurinformatie scoort met 51% beduidend hoger dan de 42% in 2018 (zie ook hoofdstuk 7).

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	2019	2018	2017	2016
Arbeidsverzuim, welzijn en arbeidsomstandigheden	93%	93%	91%	93%
Arbeidsvoorwaarden	92%	93%	92%	91%
Optreden als sparringpartner voor (lijn)management	87%	90%	87%	79%
Verzorgen van de personeelsadministratie	87%	84%	85%	87%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	86%	90%	88%	86%
Arbeidsrecht	78%	84%	85%	92%
Functiewaardering	77%	80%	77%	81%
Opleidingsbeleid (incl. geven en/of verzorgen van opleidingen)	75%	78%	80%	73%
Interne mobiliteit, loopbaanadvies en coaching	69%	81%	76%	71%
(Strategische) personeelsplanning	68%	76%	75%	68%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	64%	71%	75%	72%
Opstellen/actualiseren van meerjaren HR strategie	64%	68%	67%	61%
Talentmanagement/management development	57%	62%	58%	50%
Arbeidsmarktcommunicatie/employer branding	56%	60%	58%	52%
Organisatie-inrichting	53%	74%	76%	66%
Data-analyse en opstellen van strategische stuurinformatie	51%	42%	40%	34%
Performance management	49%	56%	54%	
Employee experience	43%			
Ondersteuning medezeggenschap	39%	41%	44%	39%
Uitzending en detachering	36%	42%	43%	46%

Figuur 8. HR-aandachtsgebieden

Als we kijken naar de relatie tussen de omvang van de organisatie (aantal medewerkers) en de facetten waar de HR-afdeling zich mee bezighoudt dan valt op dat met name *(Strategische) personeelsplanning, Opstellen/actualiseren van de meerjaren HR-strategie, Arbeidsmarktcommunicatie/employer branding* en *Data-analyse en opstellen van strategische stuurinformatie* in verhouding hoger scoren naarmate de omvang van de organisatie toeneemt. Het omgekeerde zien we ook, bijvoorbeeld bij *Arbeidsverzuim, welzijn en arbeidsomstandigheden*, figuur 9.

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	overall				
		<100	101-500	501-1.000	>1.001
Arbeidsverzuim, welzijn en arbeidsomstandigheden	93%	96%	95%	92%	91%
Arbeidsvoorwaarden	92%	92%	93%	93%	89%
Optreden als sparringpartner voor (lijn)management	87%	84%	87%	89%	89%
Verzorgen van de personeelsadministratie	87%	89%	92%	88%	79%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	86%	89%	88%	88%	82%
Arbeidsrecht	78%	75%	83%	78%	74%
Functiewaardering	77%	72%	78%	84%	77%
Opleidingsbeleid (incl. geven/verzorgen opleidingen)	75%	73%	79%	76%	70%
Interne mobiliteit, loopbaanadvies en coaching	69%	63%	66%	71%	75%
(Strategische) personeelsplanning	68%	59%	64%	78%	77%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	64%	58%	66%	66%	66%
Opstellen/actualiseren van meerjaren HR-strategie	64%	46%	60%	77%	76%
Talentmanagement/management development	57%	54%	56%	58%	62%
Arbeidsmarktcommunicatie/employer branding	56%	48%	54%	67%	58%
Organisatie-inrichting	53%	44%	51%	62%	58%
Data-analyse en opstellen van strategische stuurinformatie	51%	37%	46%	65%	62%
Performance management	49%	46%	49%	46%	51%
Employee experience	43%	44%	43%	46%	43%
Ondersteuning medezeggenschap	39%	33%	39%	42%	44%
Uitzending en detachering	36%	38%	36%	30%	37%

Figuur 9. HR-aandachtsgebieden naar omvang personeelsbestand

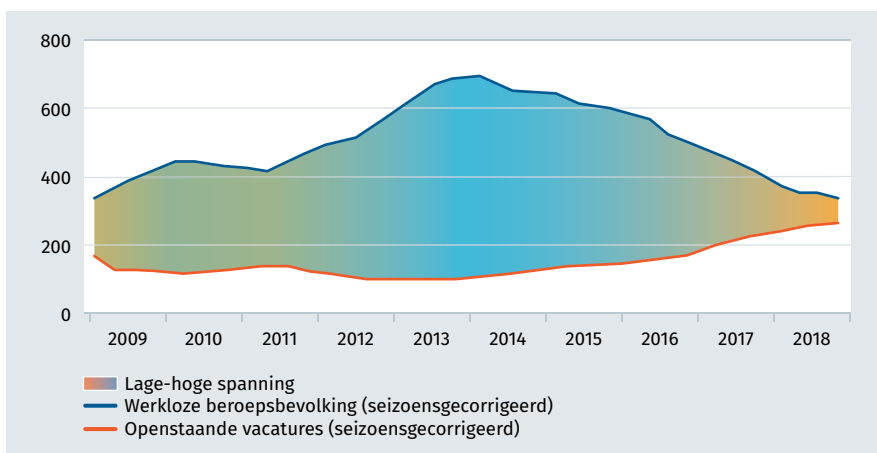


2. HR als speler op de arbeidsmarkt

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

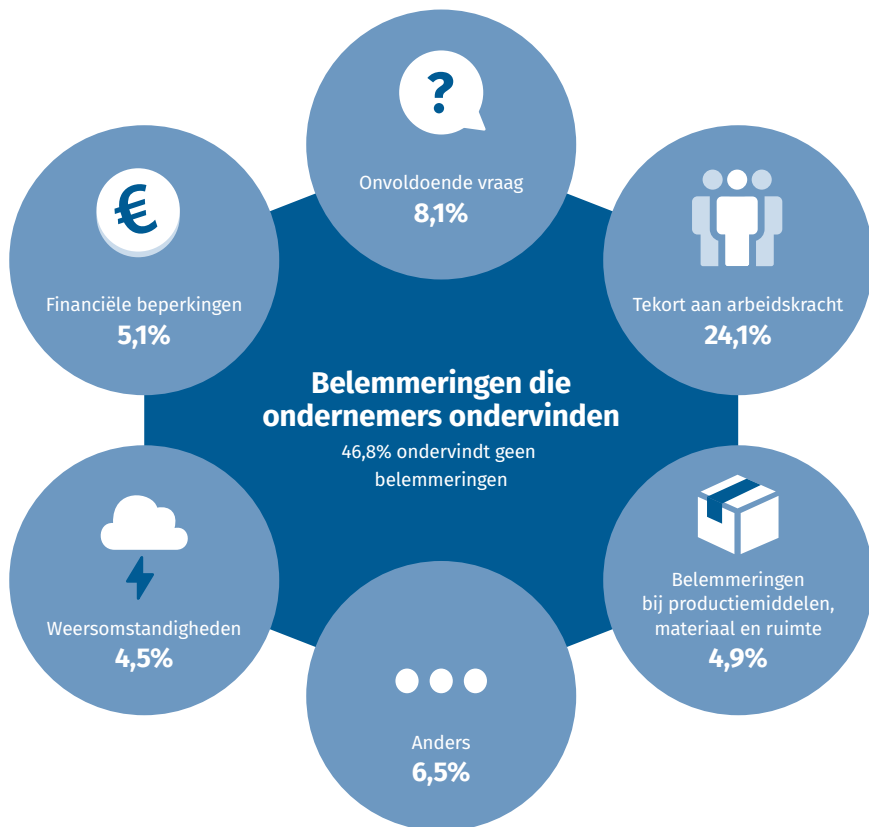
Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

De spanningsmeter arbeidsmarkt van het CBS geeft sinds eind 2017 de kwalificatie gespannen arbeidsmarkt aan, figuur 10. 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 2018 stonden tegenover elke vacature gemiddeld 1,3 werklozen. In onderstaand figuur is het verloop van de spanning op de arbeidsmarkt over de periode 2008-2018 weergegeven.



Figuur 10. Spanningsmeter Arbeidsmarkt 2008-2018 (bron: CBS)

Bij 24% van de organisaties wordt het uitoefenen van de bedrijfsactiviteiten momenteel belemmerd door een tekort aan arbeidskrachten, figuur 11. Sinds de start van de waarneming in 2008 werden er niet eerder zoveel bedrijven gehinderd door personeelstekort.



Figuur 11. Belemmering door tekort aan arbeidskrachten (bron: Conjunctuurenquête Nederland (COEN))

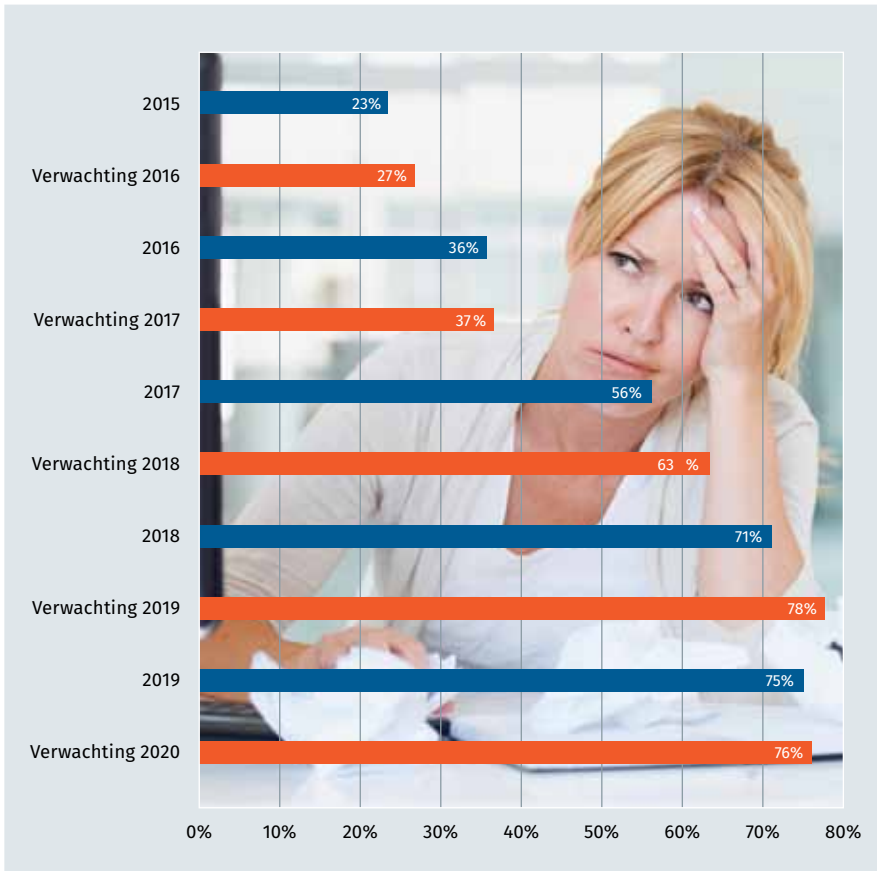
Werving – algemeen

Met betrekking tot werving & selectie hebben we de volgende twee vragen aan de respondenten 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?

Voor het eerst sinds jaren werden de HR-professionals niet overvallen door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, figuur 12. Het aantal respondenten dat momenteel problemen ervaart (75%) is weliswaar hoger dan in 2018 (71%) maar dat ligt iets onder de verwachting die men in 2018 voor 2019 uitsprak (78%).

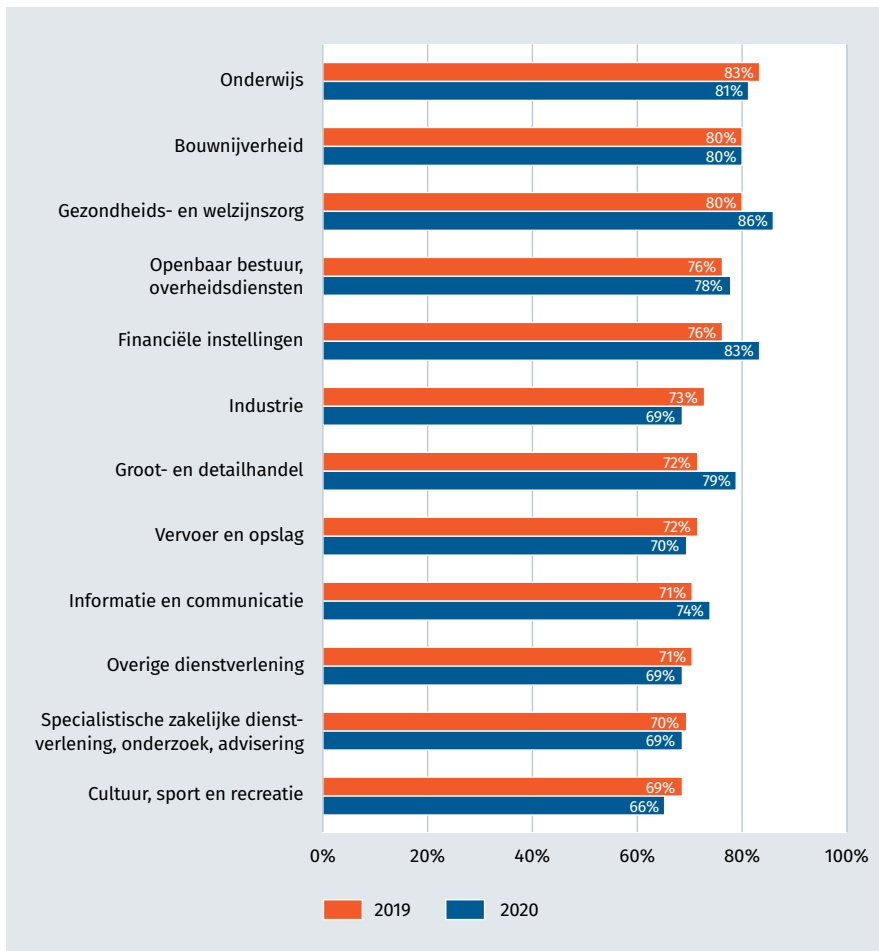
De afgelopen jaren zagen we én een toename in het aantal respondenten dat aangaf moeite te ondervinden, maar ook een toename die telkens hoger was dan ingeschat. Respondenten voorzien in 2020 nog net iets meer problemen in het aantrekken van personeel dan ze in 2019 ervaren. Het lijkt er op dat we het hoogtepunt of dieptepunt bereikt hebben.



Figuur 12. Problemen bij werving en selectie

Werving – beeld per sector

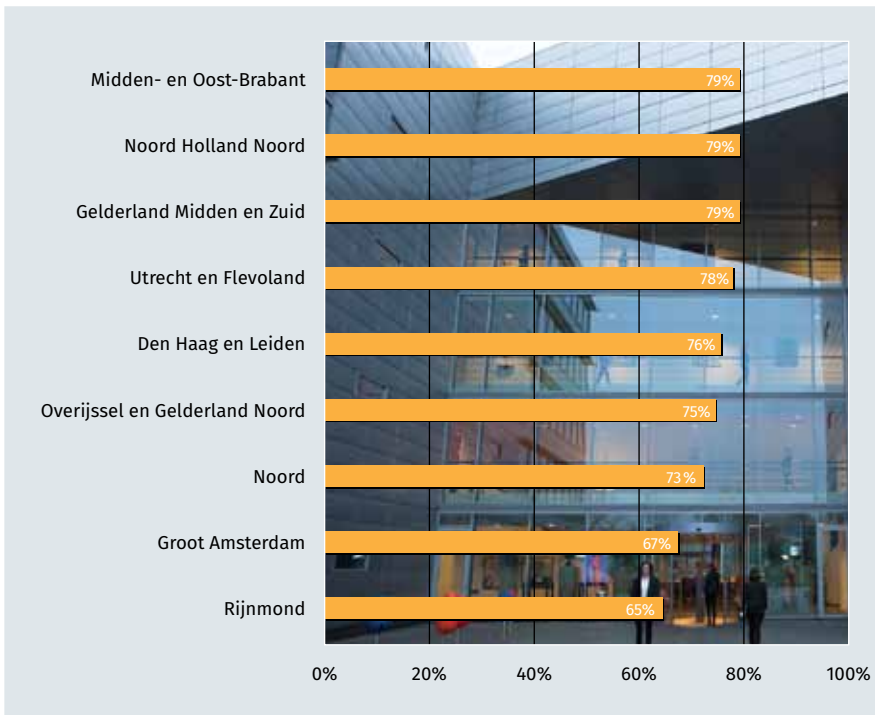
Als we naar de sectorindeling kijken, valt op dat het aantal respondenten dat momenteel wervingsproblemen ervaart binnen de sector Onderwijs nu het hoogst is, gevolgd door de sectoren Bouwnijverheid en Gezondheids- en welzijnszorg, figuur 13. De verwachtingen voor de komende twaalf maanden zijn voor een aantal sectoren nog minder gunstig. Binnen de sectoren Gezondheids- en welzijnszorg, Financiële instellingen en Groot- en detailhandel verwacht men in de nabije toekomst een sterke toename van wervingsproblemen.



Figuur 13. Problemen bij werving en selectie – naar sector

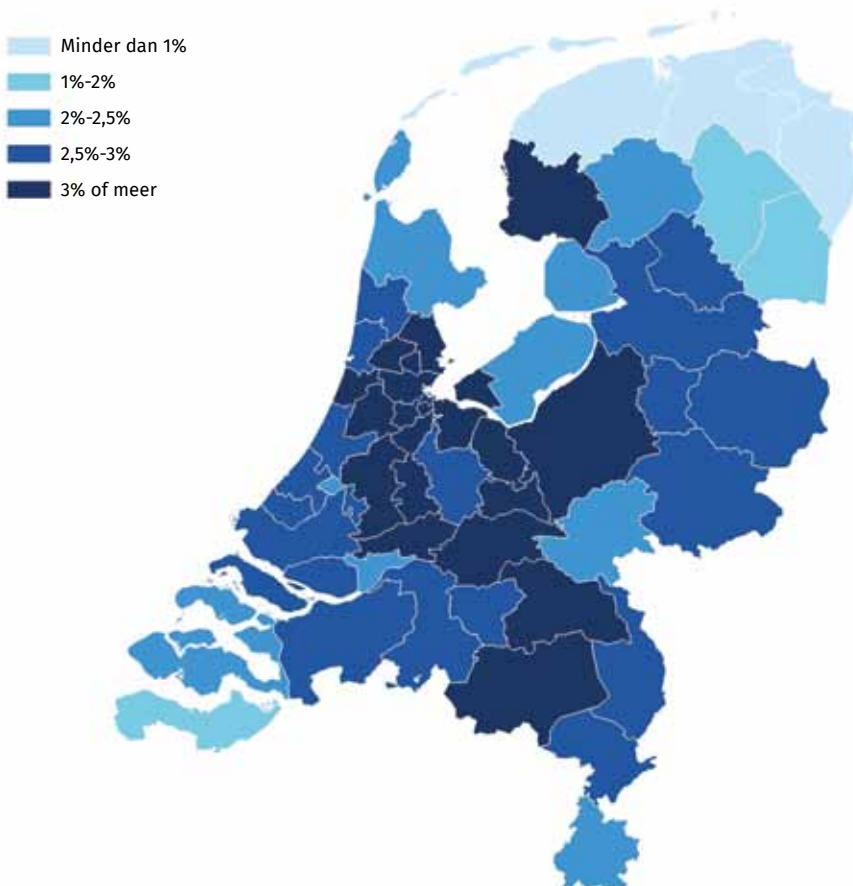
Werving – beeld per regio

Als we kijken naar de regio waar de organisatie is gevestigd, dan kunnen we opvallende verschillen waarnemen in de beleving van wervingsproblematiek, figuur 14. Midden- en Oost-Brabant, Noord Holland Noord en Gelderland Midden en Zuid zijn de drie koplopers met 79%, gevolgd door Utrecht en Flevoland (78%), Den Haag en Leiden (76%), Overijssel en Gelderland Noord (75%), Noord (73%), Groot Amsterdam (67%) en Rijnmond (65%).



Figuur 14. Problemen bij werving en selectie – naar regio

De regionale verdeling van de ervaren krapte c.q. de moeite om vacatures vervuld te krijgen sluit goed aan bij het beeld van de verdeling van de economische groei in 2018, zoals deze begin april door het CBS werd gepresenteerd, figuur 15. In 2018 groeide de Nederlandse economie met 2,7 procent. Dit was een iets kleinere groei dan het jaar daarvoor. Provincie Flevoland kende, met dank aan Almere, de sterkste groei. In Groningen was de krimp met 0,8 procent groter dan vorig jaar door een grotere afname van de aardgaswinning.



Figuur 15. Economische groei 2018 – naar regio (bron: CBS)

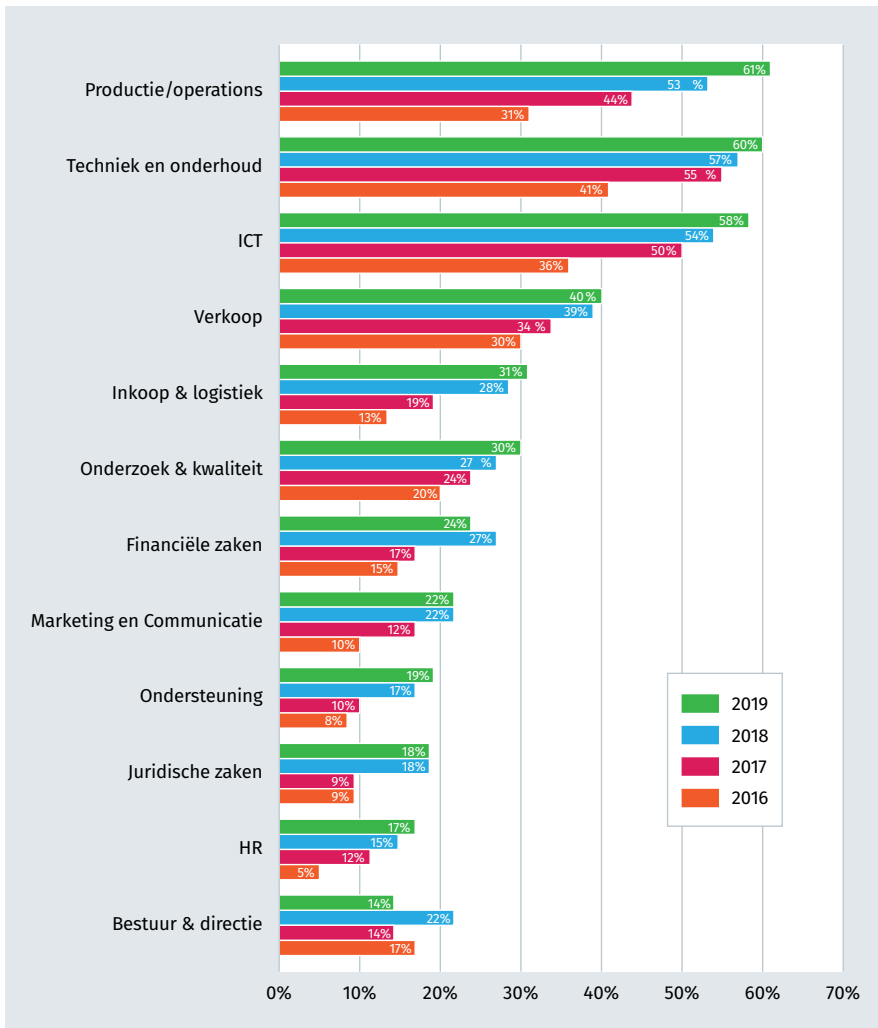
Werving – beeld per functiefamilie

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

Voor de functiegroep Productie/operations geeft 61% aan regelmatig of vaak moeite te hebben met het werven van personeel. Techniek en onderhoud en ICT volgen op respectievelijk 60% en 58%, figuur 16. Deze functiegroepen vormen al sinds 2016 de top 3.

Ten opzichte van 2018 is er bij de meeste functiefamilies sprake van een toename van het aantal respondenten dat moeite heeft om bepaalde vacatures te vervullen met uitzondering van Financiële zaken en Bestuur & directie. Gemiddeld is er sprake van een stijging met 1%-punt.

De functiefamilie Productie & operations is met een relatieve stijging van 15% de sterkste stijger. HR houdt de stijgende lijn vast, dit jaar met een relatieve toename van 13%, figuur 17.



Figuur 16. Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie

	2019	2018	Vershil	Relatief
Productie/operations	61%	53%	8%	15%
Techniek en onderhoud	60%	57%	3%	5%
ICT	58%	54%	4%	7%
Verkoop	40%	39%	1%	3%
Inkoop & logistiek	31%	28%	3%	11%
Onderzoek & kwaliteit	30%	27%	3%	11%
Financiële zaken	24%	27%	-3%	-11%
Marketing en communicatie	22%	22%	0%	0%
Ondersteuning	19%	17%	2%	12%
Juridische zaken	18%	18%	0%	0%
HR	17%	15%	2%	13%
Bestuur & directie	14%	22%	-8%	-36%

Figuur 17. Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie ontwikkeling 2018-2019

Binnen de functiefamilie Techniek en 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.

Werving – beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau

Ook het opleidingsniveau is van invloed op het al dan niet moeilijk vervullen van functies, figuur 18. Kijken we naar de top 3 van functiefamilies waarvoor vacatures het lastigste zijn in te vullen, dan zijn binnen Productie/operations en Techniek en onderhoud met name mbo-vacatures moeilijk vervulbaar. Binnen ICT zijn het de hbo-vacatures.

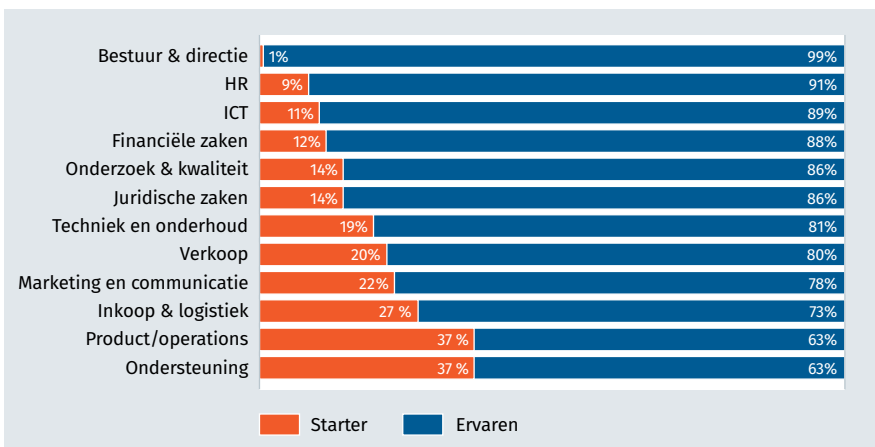
Een ongewogen gemiddelde over de verschillende functiegroepen heen levert het volgende beeld op: 3% lbo; 24% mbo; 51% hbo en 22% wo.

	LBO	MBO	HBO	WO
Productie/operations	18%	54%	24%	4%
Techniek en onderhoud	4%	64%	29%	3%
ICT	0%	11%	78%	11%
Verkoop	1%	29%	64%	6%
Inkoop & logistiek	10%	41%	44%	5%
Onderzoek & kwaliteit	1%	9%	60%	29%
Financiële zaken	1%	11%	60%	29%
Marketing en communicatie	0%	2%	87%	11%
Ondersteuning	7%	60%	33%	0%
Juridische zaken	0%	0%	29%	71%
HR	0%	2%	86%	11%
Bestuur & directie	0%	0%	17%	83%

Figuur 18. Problemen met werving & selectie naar functiegroep en opleidingsniveau

Werving – beeld per functiefamilie naar ervaring

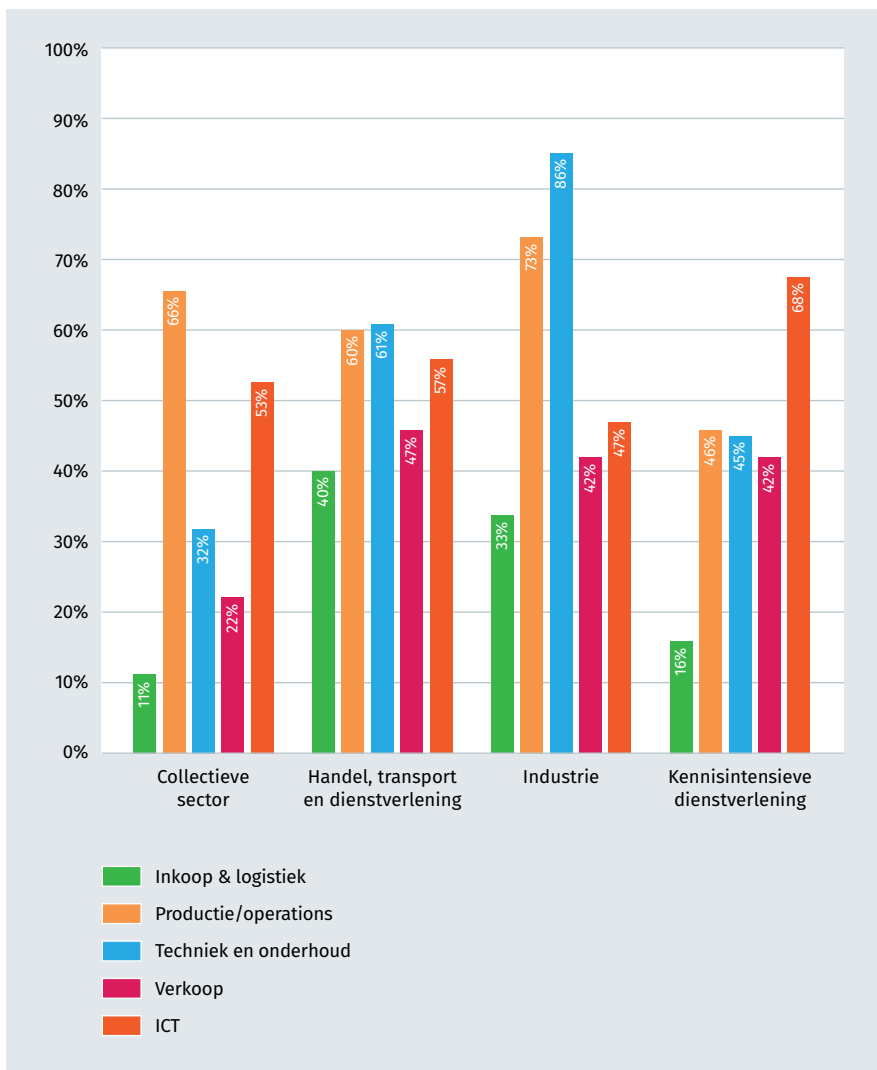
De respondenten geven aan met name moeite te ervaren om mensen met ervaring te werven. Binnen de functiegroepen Ondersteuning, Productie/operations kost het relatief gezien de meeste moeite om starters te werven, figuur 19.



Figuur 19. Problemen met werving & selectie naar functiegroep en ervaring

Werving – moeilijkst vervulbaar functiefamilie & sector

Als we bij de sectoren kijken naar de functiefamilies waarvoor het vervullen van vacatures lastig is, dan zien we dat het binnen de industrie en bouwnijverheid voornamelijk gaat om functies als Techniek en onderhoud en Productie/operations, functies die direct met de uitvoering van het werk te maken hebben, figuur 20.



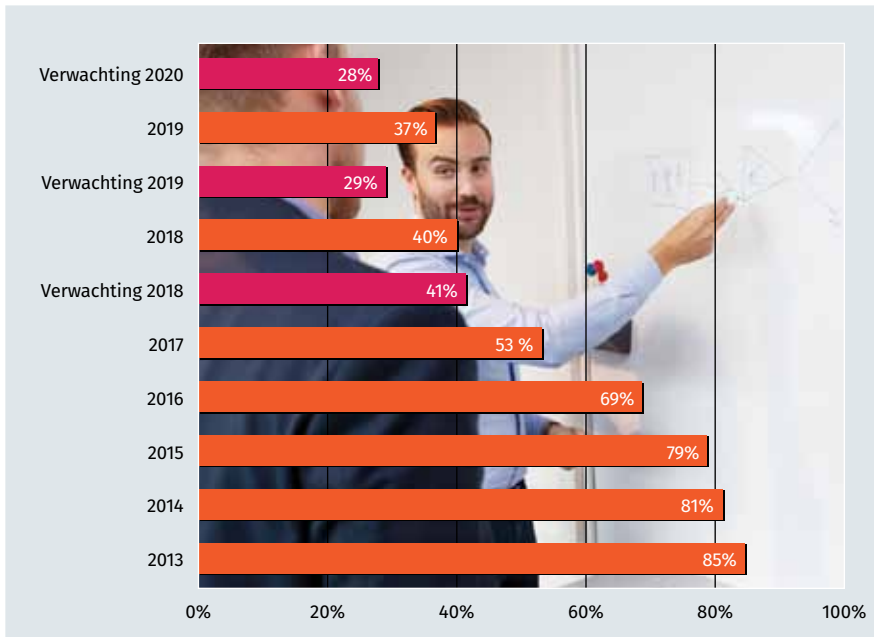
Figuur 20. Problemen met werving en selectie – naar sector en top 5 functiefamilies.

Personeelsbehoud

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

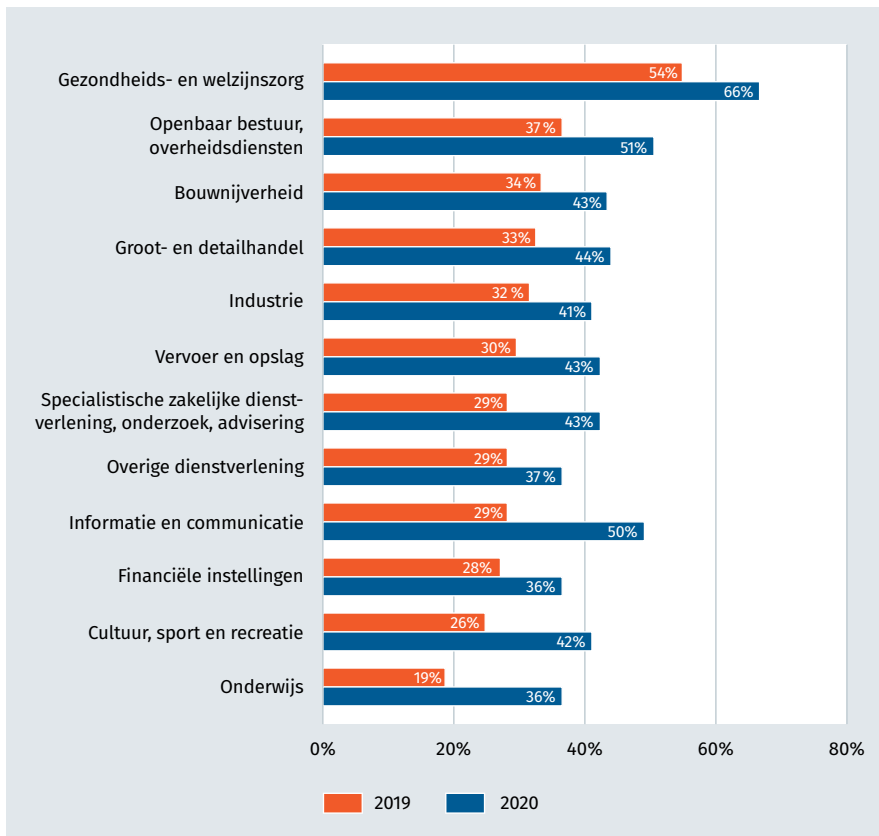
HR voorzag in de voorbije jaren weinig problemen met het behouden van personeel. Toch nam de laatste jaren het aantal HR-professionals dat géén problemen had om personeel te behouden flink af, figuur 21. Deze trend zet zich dit jaar en naar verwachting volgend jaar verder door. HR had de ontwikkeling in 2018 voor 2019 nijpender verwacht dan nu blijkt.

Hoewel minder stijl dan verwacht, zet de dalende trend wel door en slinkt het aantal HR-professionals dat géén moeite heeft of verwacht te hebben met het behoud van medewerkers. Dit verklaart mogelijk de toegenomen prioriteit die toegekend wordt aan de HR-beleidsthema's *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talent management* en *Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie*.



Figuur 21. Geen problemen bij behoud bestaande medewerkers

Als we het beeld van de huidige en verwachte situatie met betrekking tot behoud van medewerkers per sector bekijken, zien we dat met name in de Gezondheids- en welzijnszorg, maar ook in het Openbaar bestuur en de sector Informatie en communicatie een sterke toename van de problematiek wordt verwacht.

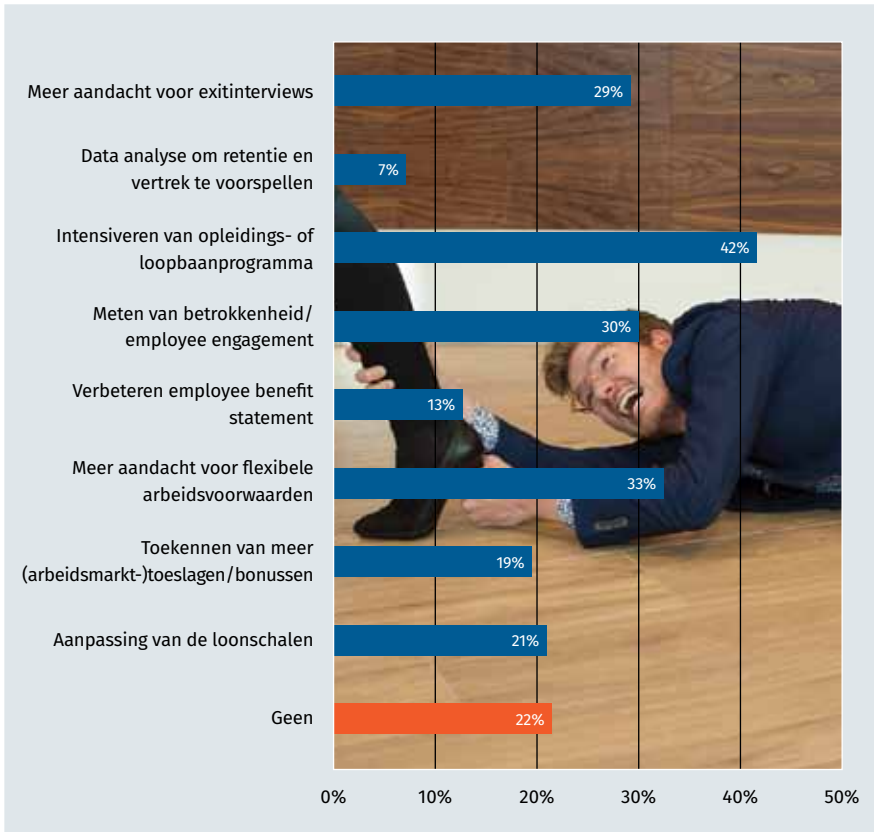


Figuur 22. Problemen bij behoud bestaande medewerkers – naar sector

Gelet op de toename van 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. 22% van de respondenten heeft de vraag met 'nee' beantwoord, de overige 78% geeft aan één of meer initiatieven genomen te hebben, figuur 23.

Het intensiveren van het opleidings- of loopbaanprogramma scoort met 42% het hoogst, gevolgd door flexibilisering van het arbeidsvoorwaardenpakket en het onderzoeken van betrokkenheid/engagement.

Het voorspellen van retentie op basis van data-analyse staat met 7% nog maar in de kinderschoenen.



Figuur 23. Initiatieven om mensen te behouden voor de organisatie (meerdere keuzes mogelijk)

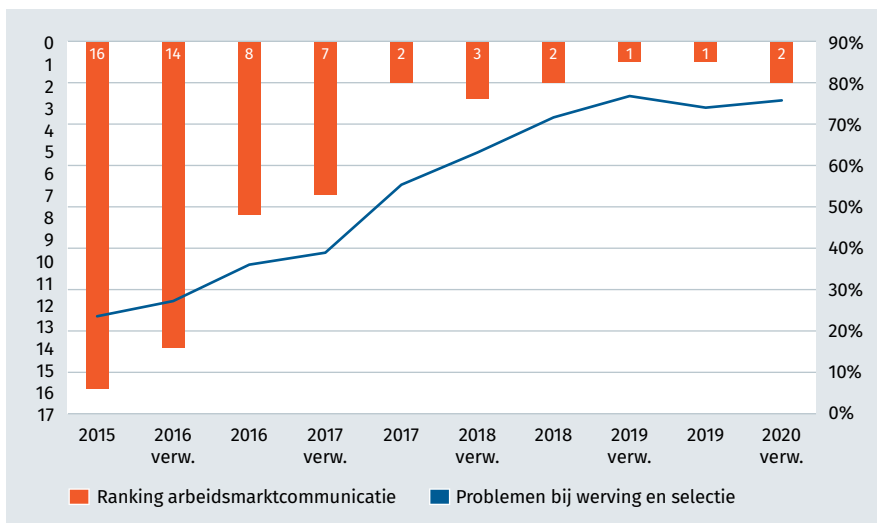


3. Arbeidsmarktcommunicatie en Employer branding

De toename van de wervingsproblematiek heeft de afgelopen jaren geleid tot een hogere prioriteitstelling voor het thema *Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding*.

Ontwikkeling Arbeidsmarktcommunicatie & Employer branding

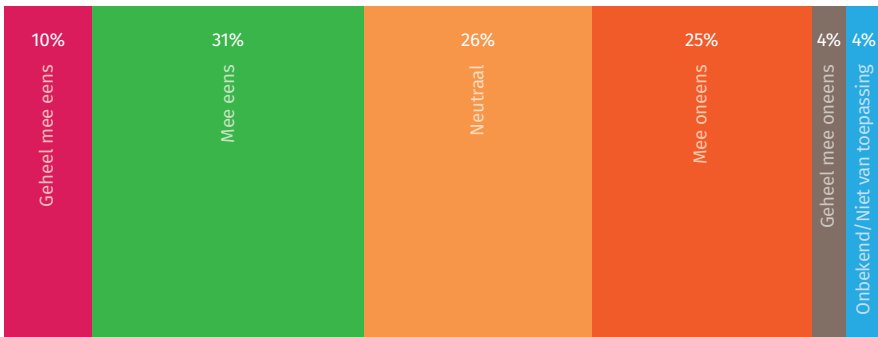
De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn ook duidelijk terug te vinden op de HR-agenda. Versterking van *Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding* staat dit jaar op plaats 1 in de ranking van HR-beleidsthema's en naar verwachting naar de nummer 2 in 2020. Als we kijken naar de facetten van het eigen werk (figuur 8), rekt 56% van de respondenten *Arbeidsmarktcommunicatie* tot één van de aandachtsgebieden binnen het eigen werk, figuur 24.



Figuur 24. Prioriteitstelling arbeidsmarktcommunicatie in relatie tot ondervonden problemen (2015-2020)

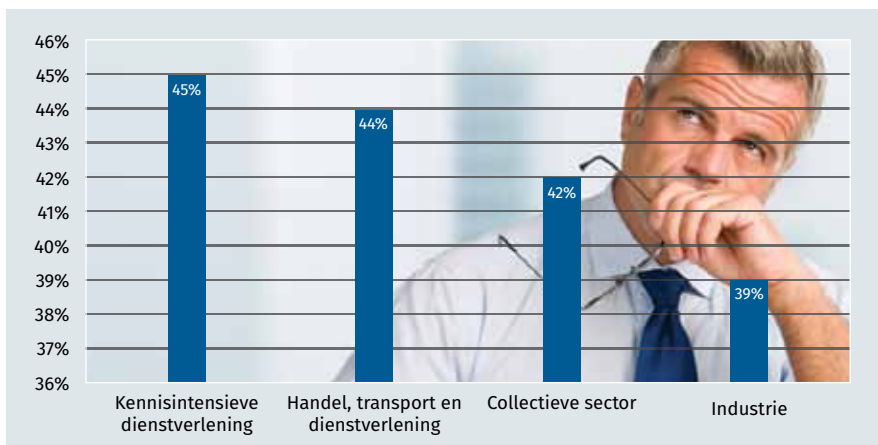
Employer branding

We hebben de respondenten gevraagd om een oordeel te geven of de eigen organisatie er goed in is geslaagd om de organisatie als merk neer te zetten op de arbeidsmarkt. Ruim 40% antwoordt positief op de vraag en is het geheel of grotendeels eens met de stelling 'Ons merk als werkgever (employer brand) is goed in de markt gezet.' Bijna 30% is het oneens met de stelling en vindt dus dat er ruimte is voor verbetering als het om employer branding gaat, figuur 25.



Figuur 25. Oordeel over employer branding

De respondenten uit de sectoren Kennisintensieve dienstverlening en Handel, transport en dienstverlening zijn naar verhouding het meest positief over de positionering van het eigen merk op de arbeidsmarkt, figuur 26.



Figuur 26. Oordeel over employer branding – naar sector



4. Employee experience

We zien een toename in de prioriteiten die verband houden met het benutten en behouden van de reeds binnen de organisatie aanwezige medewerkers. Ook in de strijd om nieuwe medewerkers wordt er nadrukkelijker aandacht besteed aan de zogeheten employee experience: de totale ervaring van een medewerker binnen een organisatie, van het eerste contact tot een eventueel vertrek.



Organisaties die hun werknemers als klanten behandelen, hebben hun HR-afdeling drastisch hervormd. Zo hebben zij hun focus verlegd van administratieve processen naar strategisch HR gecombineerd met goede ervaringen van de afdelingen verkoop en marketing. Hierdoor ontstaat er aandacht voor de medewerker en intern talent met als gevolg meer werkplezier en een hogere productiviteit.

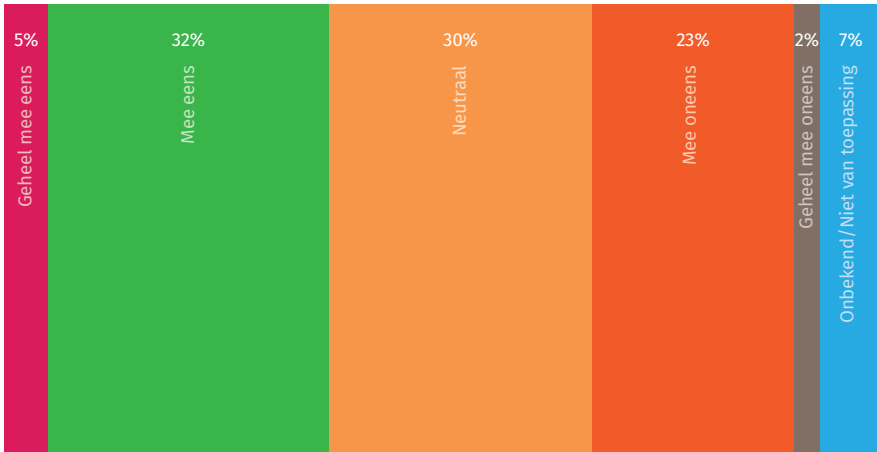
Ook in deze editie van het HR-Trendonderzoek hebben we de respondenten een aantal vragen voorgelegd om een goed beeld te vormen rondom dit fenomeen.

Tevredenheid omtrent Employee experience

We hebben de respondenten gevraagd om een oordeel te geven over de mate van tevredenheid over de employee experience binnen de eigen organisatie. Ruim 40% antwoordt positief op de vraag en is het geheel of grotendeels eens met de stelling 'Wij zijn tevreden over de Employee Experience binnen onze organisatie.'

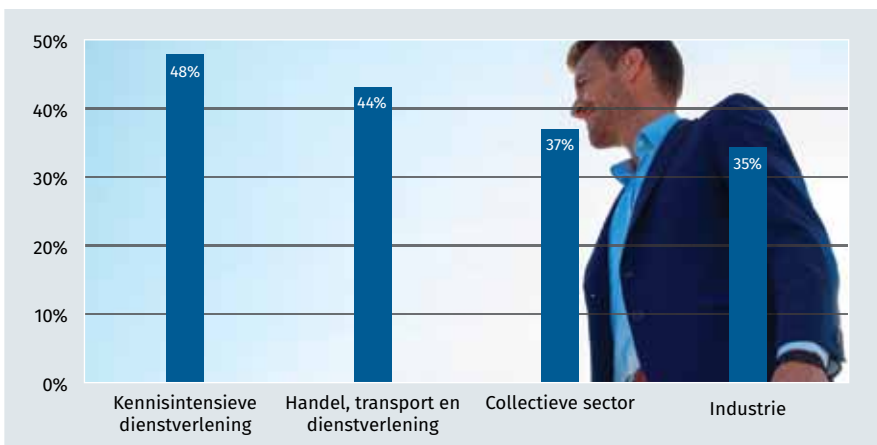
Ruim 30% is het echter oneens met de stelling en vindt dus dat er ruimte is voor verbetering als het om de employee experience gaat. Er is werk aan de

winkel! Van de respondenten die weinig positief zijn over de eigen employer experience ervaart 49% moeite om mensen te behouden, tegenover 22% die wel positief zijn over de employer experience van de eigen organisatie.



Figuur 27. Oordeel omtrent employee experience

De respondenten uit de sectoren Kennisintensieve dienstverlening en Handel, transport en dienstverlening zijn naar verhouding het meest positief met hun oordeel over de employee experience binnen de eigen organisatie, figuur 28.



Figuur 28. Oordeel omtrent employee experience – per sector

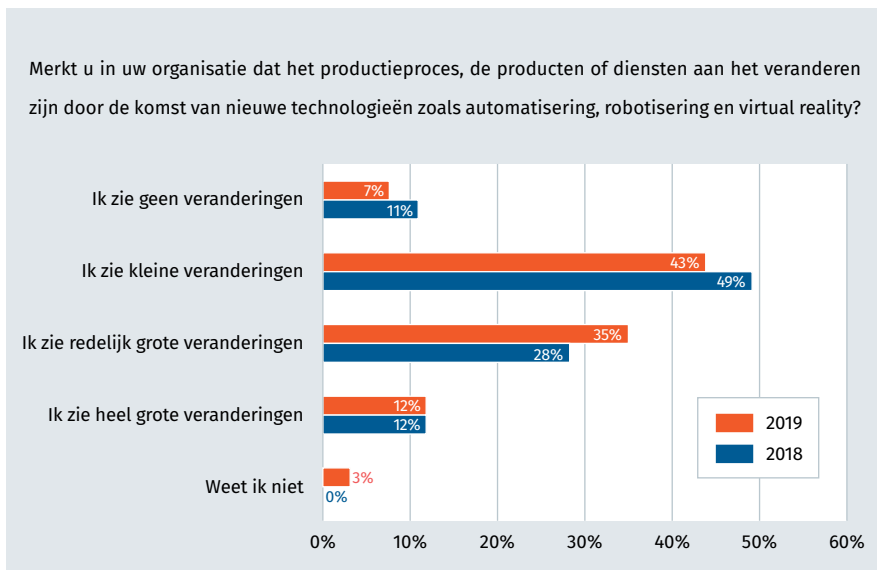


5. Workforce of the Future

Door verdergaande automatisering, robotisering en andere technologische ontwikkelingen is de verwachting dat het werk en de arbeidsmarkt verder verandert. We zagen al eerder dat het thema *Impact van robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid* maar relatief weinig aandacht krijgt. Een goede reden om in dit hoofdstuk dieper op dit thema in te gaan (zie hoofdstuk 1).

Zicht op (impact van) veranderingen

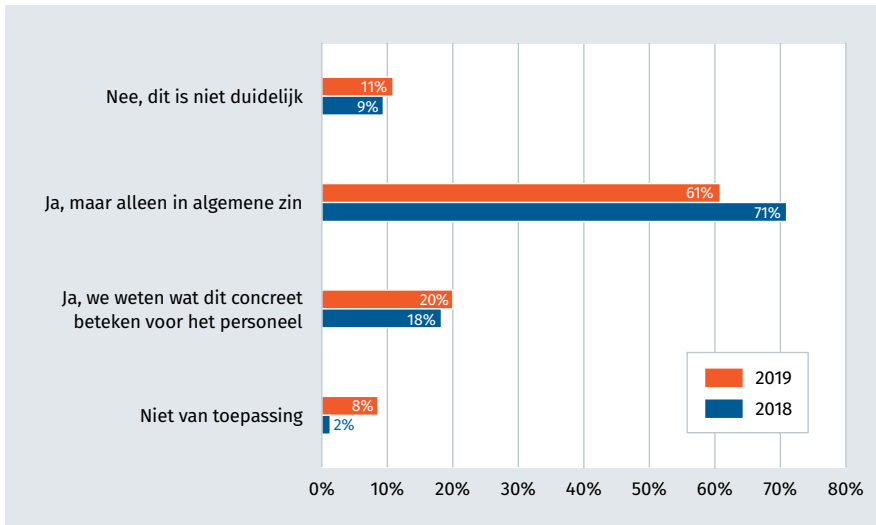
Op de vraag of het voor HR inzichtelijk is wat de technologische ontwikkelingen binnen nu en twee jaar voor het personeel binnen de organisatie gaat betekenen, antwoordt 90% positief. 47% van de respondenten ziet door de technologische ontwikkelingen grote tot heel grote veranderingen voor het personeel. De helft (50%) ziet nauwelijks tot geen verandering voor de medewerkers, figuur 29.



Figuur 29. Veranderingen door nieuwe technologieën

Ten opzichte van 2018 zien we een verschuiving van het aantal respondenten dat een kleine verandering ziet naar respondenten die een redelijk grote verandering ziet. 10% ziet geen veranderingen of weet het niet.

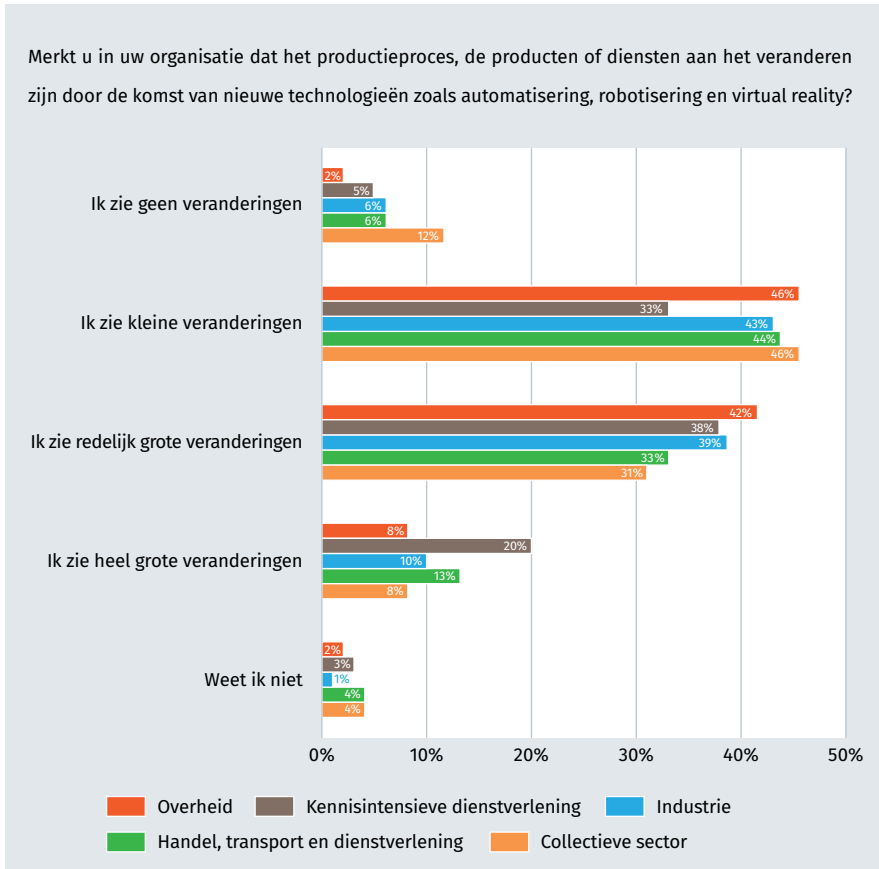
Op de vraag of het voor HR inzichtelijk is wat de technologische ontwikkelingen binnen nu en twee jaar voor het personeel binnen de organisatie gaat betekenen, antwoordt 80% positief. Daarvan ziet 61% van de respondenten dit slechts in algemene zin. De resterende 20% heeft ook een beeld wat dit concreet betekent qua mogelijke impact op de bezetting, competenties, werving, scholingsbehoefte en werkprocessen, figuur 30.



Figuur 30. Impact veranderingen door nieuwe technologieën

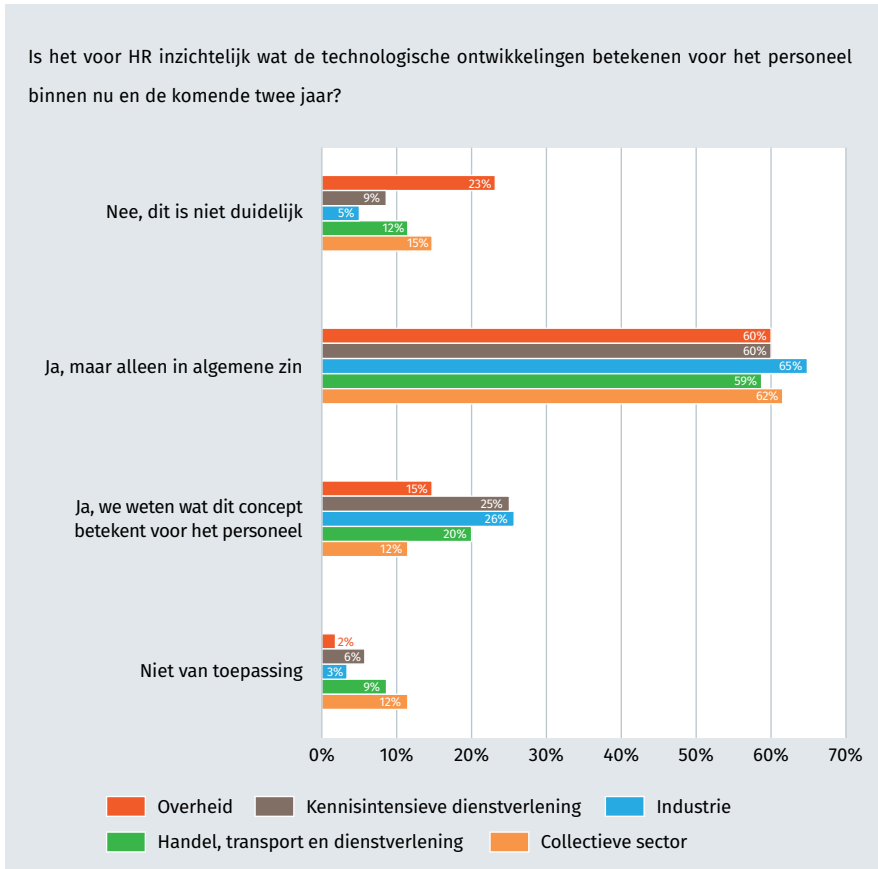
Zicht op (impact van) veranderingen – per sector

Binnen de Collectieve sector is de grootste vertegenwoordiging te vinden die geen verandering ziet (12%), 39% ziet een redelijk grote tot heel grote verandering. Aan het andere uiterste zien we de respondenten uit de Kennisintensieve dienstverlening, waar 58% redelijk grote tot heel grote veranderingen ziet, figuur 31.



Figuur 31. Veranderingen door nieuwe technologieën per sector

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, blijft het antwoord met name in de Overheidssector uit (23%). Daar waar binnen de overige sectoren 20 tot 26% van de respondenten concreet weet wat de veranderingen betekenen voor het personeel, is dit binnen de sector Overheid en de Collectieve sector maar in 15 respectievelijk 12% het geval, figuur 32.



Figuur 32. Impact veranderingen door nieuwe technologieën per sector



6. Privacy & Databeveiliging

Sinds 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat er vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie (EU). De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt niet meer. De AVG is ook wel bekend onder de Engelse naam: General Data Protection Regulation (GDPR).

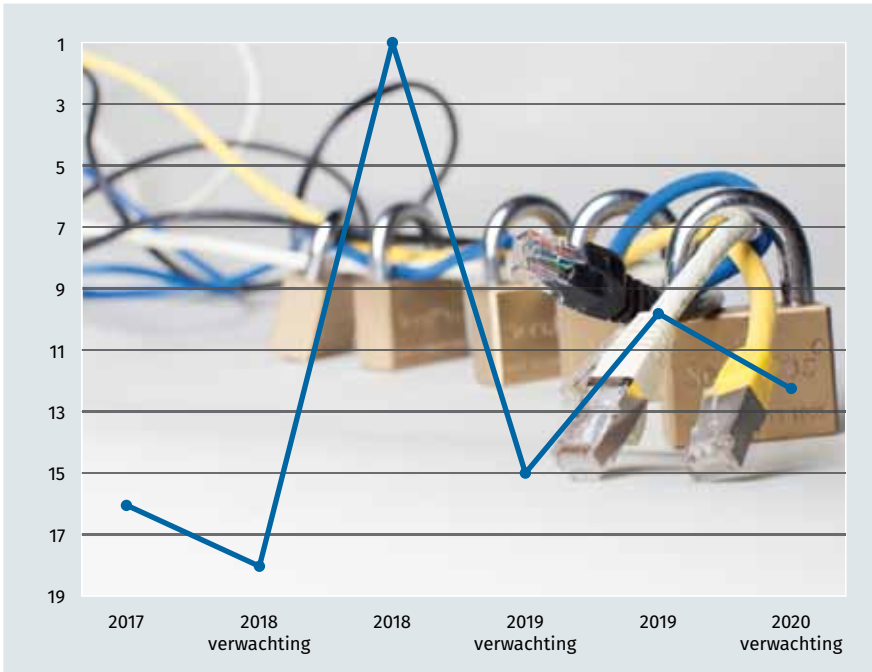
De AVG zorgt onder meer voor:

- versterking en uitbreiding van privacy rechten;
- meer verantwoordelijkheden voor organisaties;
- gelijke, stevige bevoegdheden voor alle Europese privacy toezichthouders, zoals de bevoegdheid om boetes tot 20 miljoen euro op te leggen.

Op tijd klaar voor de AVG?

Op 25 mei 2016 is er afgesproken dat de wet na twee jaar gehandhaafd zou worden. Als thema was *Privacy en databeveiliging* dé topprioriteit voor 2018. We hebben de respondenten toen ook gevraagd of de organisatie op tijd aantoonbaar zou kunnen voldoen aan de nieuwe regels rondom data en privacy. En hoewel de enquête uitgevoerd werd voor mei 2018 waren de uitkomsten redelijk verontrustend te noemen; slechts 17% gaf een volmondig 'ja' als antwoord, 65% verwachtte het wel op tijd te gaan redden, maar was nog niet zo ver. Voor 10% was het duidelijk dat het niet zou gaan lukken om op tijd aan de verplichtingen te voldoen.

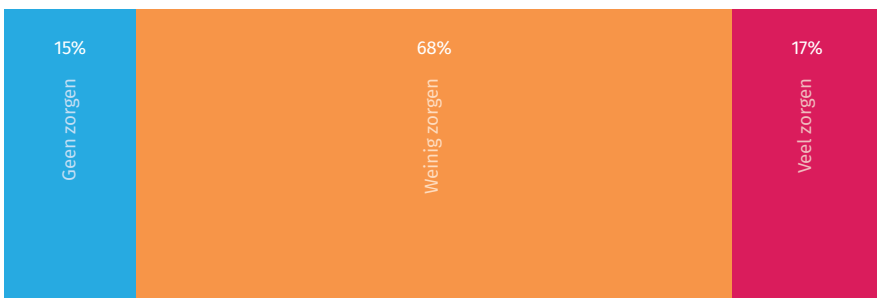
De topnotering uit 2018 is het thema *Privacy en databeveiliging* kwijt, figuur 33. Als we naar de aanloop in 2017 kijken dan heeft het er alle schijn van dat de AVG vooral de aandacht heeft gekregen vanwege de ingangsdatum van de handhaving op 25 mei 2018 en niet zo zeer vanwege de achterliggende problematiek en zorgen die deze wettelijke regeling zou adresseren. In het verdiepingsonderzoek hebben we een aantal aanvullende vragen gesteld.



Figuur 33. Ontwikkeling prioriteitstelling thema privacy en databeveiliging

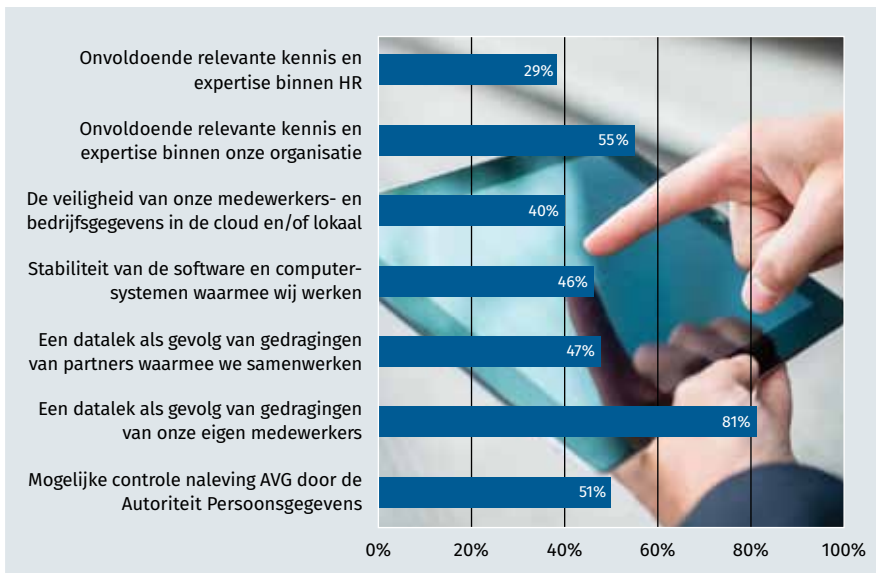
AVG-Zorgenvrij?

Anno 2019, een jaar na het van kracht worden van de AVG, maakt slechts 15% zich geen zorgen (meer) over de kwetsbaarheid van de eigen organisatie als het gaat om privacy en databeveiliging. Een bijna even groot percentage maakt zich veel zorgen en bijna 70% is er niet geheel gerust op, maar maakt zich weinig zorgen, figuur 34.



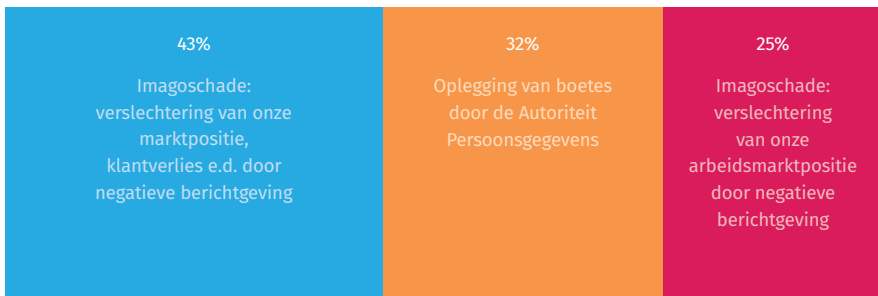
Figuur 34. Zorgen omtrent privacy en databeveiliging

Als men zich zorgen maakt als het om de privacy en databeveiliging gaat, dan maakt men zich dan het meeste zorgen over het ontstaan van een datalek als gevolg van gedragingen van de eigen medewerkers (81%). 55% maakt zich zorgen of er binnen de eigen organisatie voldoende relevante kennis en expertise aanwezig is en 51% maakt zich druk over een mogelijke controle op de naleving van de AVG door de Autoriteit Persoonsgegevens, figuur 35.



Figuur 35. Zorgaspecten omtrent privacy en databeveiliging (meerdere antwoorden mogelijk)

De respondenten zijn vooral beducht voor mogelijke imagoschade hetzij richting klanten (43%), hetzij richting arbeidsmarkt (25%), figuur 36.



Figuur 36. Mogelijke negatieve effecten problemen rondom privacy en databeveiliging

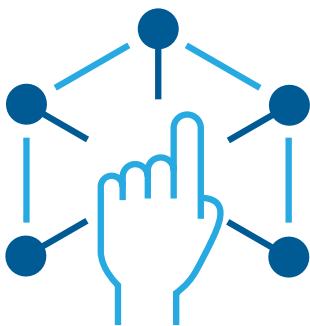


7. Data-bedreven HR

De verleiding is groot om mee te gaan in de data-hype en na decennia waarbij we vanuit de HR-professie uiterst terughoudend waren om cijfers te koppelen aan ons vakgebied door te schieten in de richting van data-gedreven HR of datadriven HR. Juist als het om Human Resources gaat zou data niet leidend maar ondersteunend moeten zijn. Moeten, niet kunnen, want in een economie en tijdperk waarin talenten het verschil in de prestaties van organisaties maken, is de impact van HR op de organisatie van toenemend belang. Data-bedreven HR kan worden gezien als een instrument dat de potentie heeft om deze impact, en daarmee de kans op organisatiesucces, te vergroten.

HR-analytics

In een wereld waar het steeds meer lijkt te gaan om het verzamelen en interpreteren van het liefst zoveel mogelijk data, is het van belang om te bekijken in hoeverre de hedendaagse HR-professional zich door feiten en cijfers laat ondersteunen. Binnen de meeste organisaties hebben beslissingen over belangrijke HR-zaken grote strategische impact. Toch worden de meeste HR-beslissingen genomen zonder het doel ervan te concretiseren, resultaten meetbaar te maken en te evalueren of het effect van een bepaalde beslissing/interventie ook bereikt is.



HR-analytics is het onderbouwen van HR-beslissingen door data over personeel, de uitvoering van HR-processen en resultaten in de organisatie aan elkaar te koppelen en te analyseren, zodat de impact van personeel en HR-interventies op organisatieresultaten gemeten – en in sommige situaties zelfs voorspeld kan – worden.

Met HR-analytics kunnen organisaties dus beter geïnformeerd en onderbouwd keuzes maken, op allerlei verschillende aandachtsgebieden. Voorbeelden binnen HR zijn recruitment, talentontwikkeling, strategische personeelsplanning en personeelsbehoud. Buiten de HR-afdeling helpt HR-analytics om resultaten te verbeteren op het gebied van productiviteit, klanttevredenheid en sales of door risico's te verminderen. HR-analytics maakt het mogelijk om de waarde van personeel beter te benutten en vergroten.

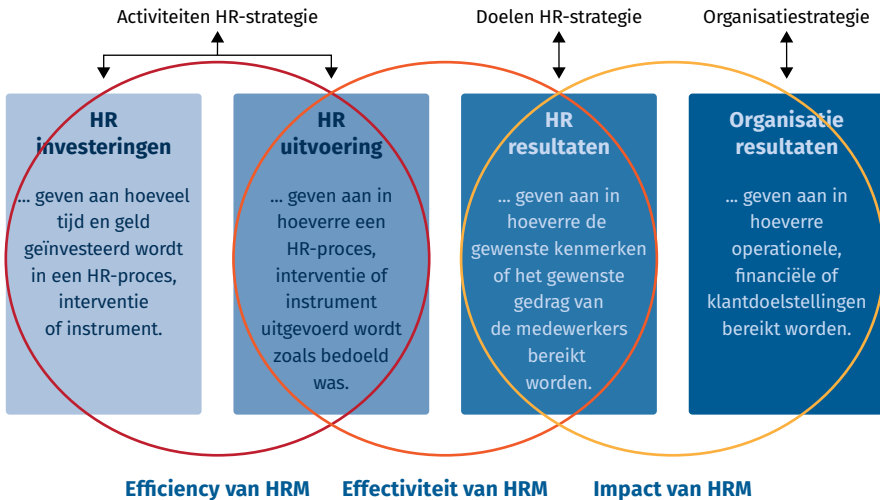
We zagen al eerder (figuur 8) dat HR-analytics met 51% nog maar betrekkelijk laag, maar inmiddels iets hoger scoort als antwoord op de vraag 'Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?' (zie hoofdstuk 1). In de lijst van HR-beleidsthema's stijgt *Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie* van een 11e plek in 2019 naar verwachting na de 8e plek en is daarmee een van de thema's die zich in 2020 op meer aandacht mag verheugen. HR-beslissingen worden nu nog veelal gebaseerd op ervaring en 'gut feeling'.

HR-analytics stelt organisaties in staat om beter onderbouwde beslissingen te nemen ten aanzien van Human Capital en om de resultaten van HR-advies te analyseren. En dan niet in plaats van beslissingen op basis van ervaring, maar als aanvulling op. Daarom kunnen we het beter hebben over data-ondersteund HR dan onder de noemer HR-analytics cijfers najagen. HR-analytics niet als doel maar als waardevol instrument om tot een betere positionering van HR te komen en de aandacht voor HR-gerelateerde onderwerpen te vergroten.

Data ter ondersteuning van de HR Business Partner

Ruim een derde (39%) van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waarvoor men werkt en ruim twee derde (70%) weet niet wat de omvang van de totale loonkosten ten opzichte van de omzet of het totale budget van de eigen organisatie is. Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, dan werkt 43% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro. Dat is een beeld dat de afgelopen jaren bijna ongewijzigd is, terwijl het essentiële informatie is voor HR-professionals die de organisatie als business partner tegemoet wil treden. Al vele jaren voeren we de strijd om als HR serieus genomen te worden ('HR moet aan de directie-tafel'),

maar het lijkt eerder zaak dat we de business én ons zelf serieus nemen! Ook als we naar de ingezette meetinstrumenten kijken, zien we dat nog maar door een beperkt deel van de respondenten de verbinding wordt gezocht met de effecten of de toegevoegde waarde van de HR-activiteiten.



Figuur 37. Model Classificatie HR-analytics

Het inzichtelijk maken van de impact van de HR-activiteiten, in plaats van de focus op efficiency en/of effectiviteit van HR, is een noodzakelijke stap om een serieuze invulling te kunnen geven aan de rol van HR als business partner, figuur 37.

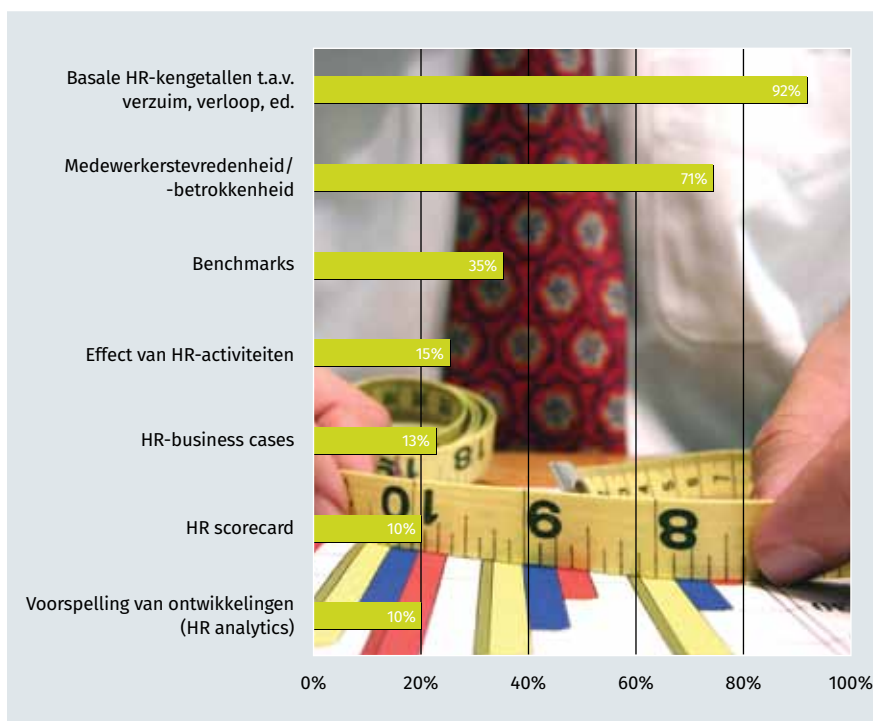
Gebruik HR-meetinstrumentarium

Uit eerdere edities van het HR-Trendonderzoek bleek dat ruim 60% van de respondenten over een geautomatiseerde oplossing voor rapportage & analyse toepassing voor HR ken- en stuurgetallen beschikte. De mogelijkheden van deze rapportage & analyse toepassingen nemen toe. Maar welk type meetinstrument gebruikt men nu in de praktijk?

Het in kaart brengen van gegevens over bijvoorbeeld verlof, verzuim en verloop is gemeengoed. Ook het monitoren van de medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid vindt in ruim 70% van de organisaties plaats, figuur 38.

Toepassing van businesscases daarentegen zoals het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde van HR-activiteiten, vindt nog maar op beperkte schaal plaats.

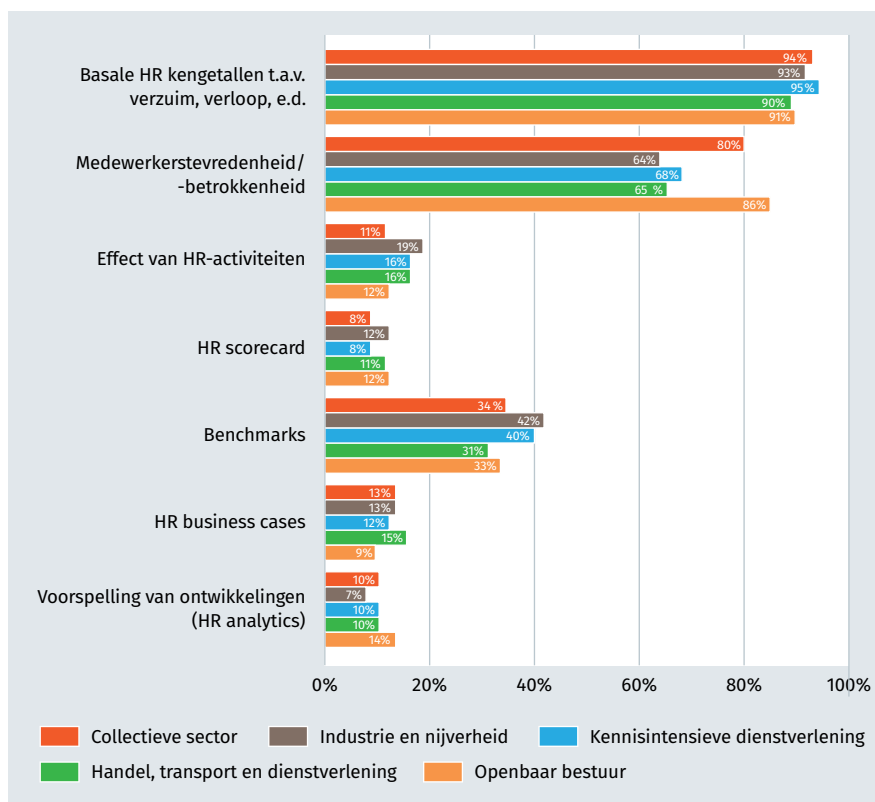
Ten opzichte van de voorgaande editie van het onderzoek zien we een beperkte toename van die meetinstrumenten die een voorspellend karakter hebben en/of nadrukkelijker de toegevoegde waarde van de HR-activiteiten inzichtelijk maken (benchmark, business case/effect van HR-activiteiten).



Figuur 38. Van welke (meet)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik?

Gebruik HR-meetinstrumentarium per sector

Als we kijken naar de verschillende sectoren, dan zien we dat het voorspellen van ontwikkelingen op basis van (HR-)data vooral toegepast wordt binnen de Collectieve sector, maar minder binnen de sector Industrie en nijverheid. Aan de andere kant is deze sector wat Benchmarks en het meten van de effecten van HR-activiteiten koploper, figuur 39.



Figuur 39. Van welke (meet)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik? – naar sector

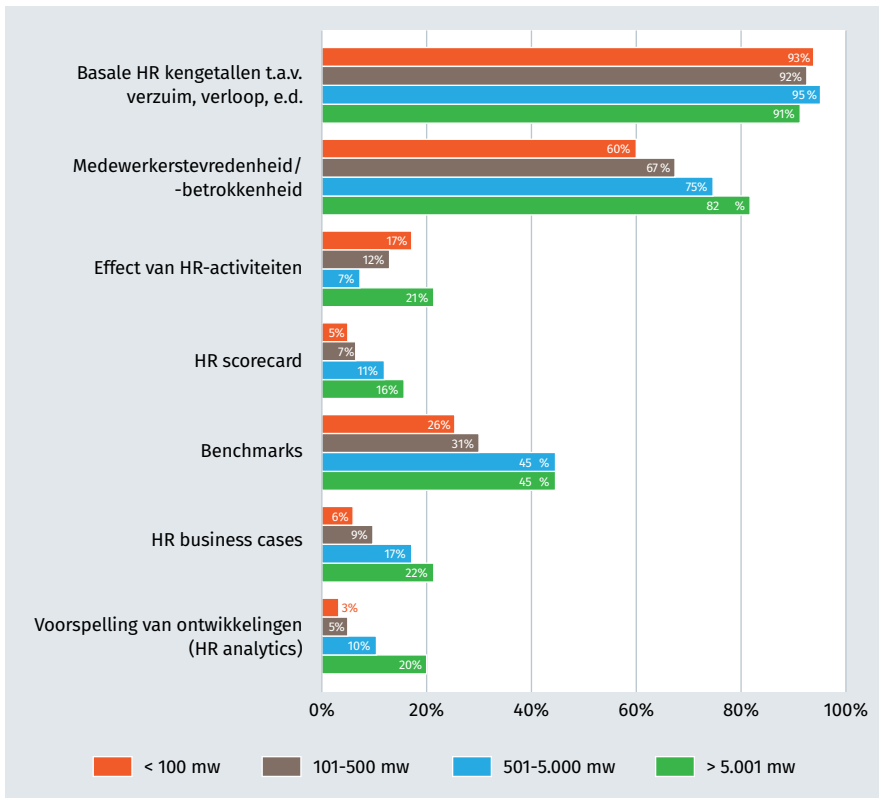
Gebruik HR-meetinstrumentarium naar omvang organisatie

Als we kijken naar de antwoorden op de vraag ‘Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?’ (zie hoofdstuk 1) verdeeld naar de omvang van de organisatie (aantal medewerkers) zien we dat er een duidelijke relatie is tussen de omvang en het aantal respondenten dat met data-analyse aan de slag is, figuur 40.

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	overall	<100	101-500	501-1.000	>1.001
Data-analyse en opstellen van strategische stuurinformatie	51%	37%	46%	65%	62%

Figuur 40. Uitsnede uit figuur 9 HR-aandachtsgebieden naar omvang personeelsbestand

Naarmate de omvang van het personeelsbestand groter is, worden er ook meer meetinstrumenten ingezet. Zo zien we bijvoorbeeld dat Medewerkerstevredenheid/-betrokkenheid en Benchmarks bij grotere organisaties vaker ingezet wordt dan bij organisaties tot 500 medewerkers. Wat betreft een serieuze toepassing van HR-analytics voor gefundeerde voorspellingen van ontwikkelingen is een personeelsbestand van enige omvang vanuit statistisch oogpunt een randvoorwaarde, figuur 41.



Figuur 41. Van welke (meet)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik? – naar omvang



Karakteristieken van de deelnemers

Wat zijn de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2019-2020? De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we terug in de respons: 67% van de respondenten is vrouw. Onder de zelfstandigen zonder personeel ligt deze verhouding iets anders. Daar is 42% man. De mediaan leeftijd van de respondenten in loondienst ligt op 45 jaar. Onder de zzp'ers ligt de mediaan leeftijd wat hoger, op 52 jaar.

Profiel van de respondenten

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

Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR-Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 25% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

Opleidingsniveau

De respondenten zijn overwegend hoog opgeleid, 63% heeft een hbo-diploma en 24% heeft een universitaire graad. Een klein deel, 8%, heeft een mbo-diploma.

Ervaring en functie

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en hebben gemiddeld zes jaar werkervaring in de huidige functie, de mediaan ligt op vier jaar. De respondenten hebben gemiddeld bij reeds drie verschillende werkgevers gewerkt in het HR-werkdomein. De meeste respondenten zijn werkzaam als manager HR of HR-adviseur.

Manager HR/Hoofd P&O	24%	Hoofd (salaris)administratie	4%
HR-adviseur	20%	Personeelsfunctionaris	4%
HR Business Partner	6%	Directeur HRM	3%
Medewerker personeelszaken	5%	Beleidsmedewerker/adviseur	3%
Medewerker salarisadministratie	4%	Overig	28%

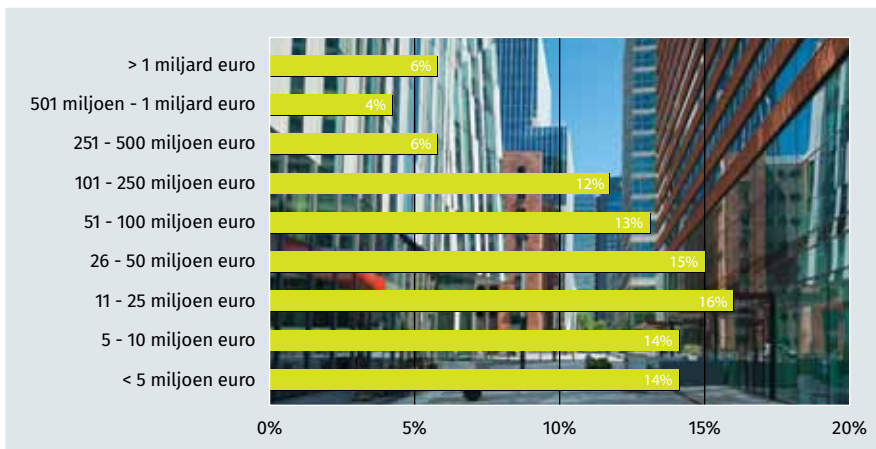
Figuur 42. Verdeling naar functietitel

Profiel van de organisatie

De meeste respondenten zijn werkzaam in de Gezondheids- en welzijnszorg (16%), gevolgd door de Overige dienstverlening (15%), Industrie (11%) en de Groot- en detailhandel (9%). Wanneer we een clustering maken op basis van de verschillende economische activiteiten blijkt dat de meeste respondenten werkzaam zijn in de Handel, transport en overige dienstverlening (32%), gevolgd door de Collectieve sector (27%), Industrie (18%), Kennisintensieve dienstverlening (17%) en de sector Openbaar bestuur en overheidsdiensten (6%).

Omzet

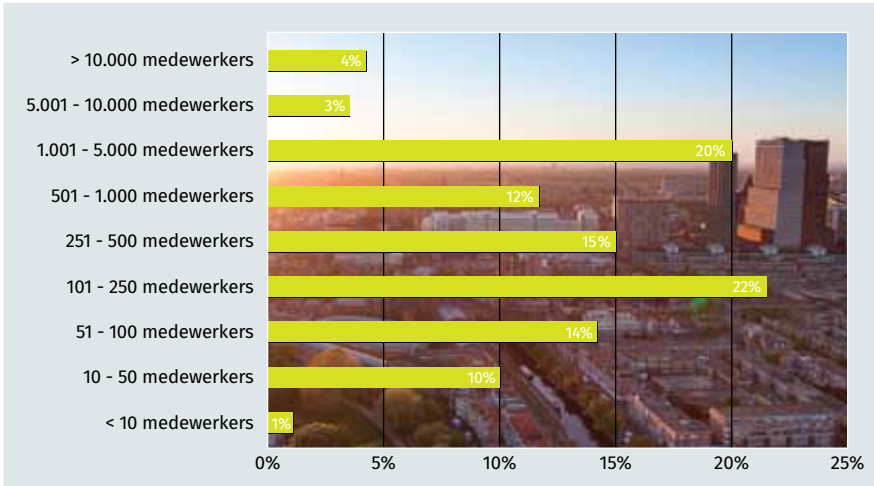
Slechts 14% van de respondenten werkt in een organisatie met een omzet minder dan 5 miljoen euro. Maar liefst 86% van de respondenten geeft aan in een organisatie te werken met een omzet van meer dan 5 miljoen, figuur 43.



Figuur 43. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie

Omvang organisatie

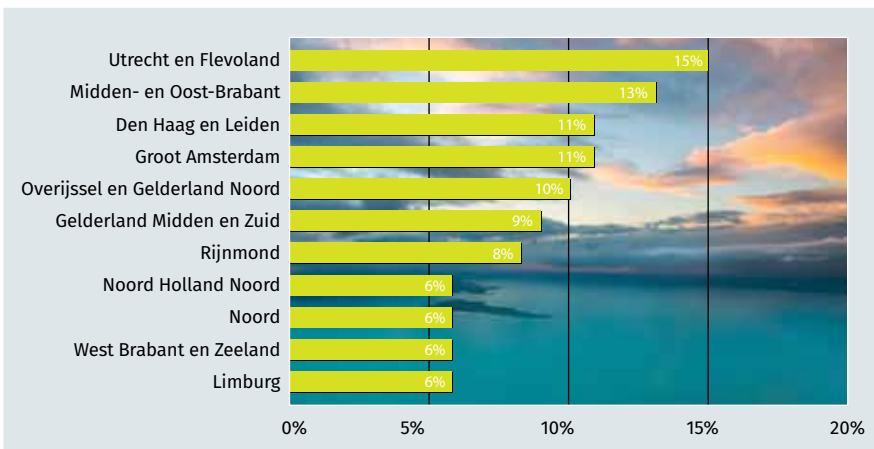
Van de respondenten werkt 27% in een organisatie met meer dan 1.000 medewerkers.



Figuur 44. Verdeling naar omvang van de organisatie

Regio

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



Figuur 45. Verdeling naar regio van de organisatie



Auteurs



Hans van der Spek MMC RI (1961) studeerde Bedrijfseconomie aan de HEAO in Zwolle. Daarna 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. Als manager van het Kenniscentrum HCM is hij betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en salarisonderzoeken. Verder is hij als freelance docent verbonden aan Avans+ en de Utrecht Business School.

Drs. Hella Sylva (1983) studeerde af in de Arbeids- en Organisationspsychologie waarna zij als promovenda aan de Amsterdam Business School werkzaam is geweest. In die functie heeft zij onderzoek gedaan en onderwijs gegeven in het HR-domein. Sinds 2012 is zij adviseur bij Berenschot en onder andere betrokken bij projecten op het gebied van HR-analytics, beloningsbeleid, arbeidsmarktontwikkelingen en inzetbaarheid. 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.



Partners

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 is een Nederlands familiebedrijf. Een beetje gek, een tikkeltje eigenwijs, maar vooral vol passie als het gaat om klanten en het inspireren van ondernemers. We ontwikkelen innovatieve softwareproducten voor zowel de zakelijke als de consumentenmarkt en nemen daarbij graag onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Performa **HR**

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.



Mediapartners



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) is een kennisplatform voor leden, met inspirerende ontmoetingen tussen adviseurs en andere beroepsbeoefenaars, kennisuitwisseling en certificering.



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.