

De functie van HR

Performa's onderzoek HR-Trends 2023-2024



Inhoudsopgave

Bronvermelding en verantwoording	3	Bijlage A	29
Woord vooraf	4	Karakteristieken deelnemers	29
Hoofdstuk 1 - HR-beleidsthema's	6	A.1. Profiel van de respondenten	29
1.1 Inleiding	6	A.2. Profiel van de organisatie	30
1.2 Stilte voor de storm?	7	Bijlage B	33
1.3 HR-Beleidsthema's 2023	8	Auteurs	33
1.4 Verwachting HR-beleidsthema's 2024	9	Bijlage C	34
1.5 Voorspellen blijft koffiedik kijken	10	Partners	34
1.6 Beleidsthema's naar clusters van sectoren	11		
1.7 Ontwikkeling ten opzichte van 2022	12		
1.8 Verwachtingen voor 2024 per cluster	13		
Hoofdstuk 2 - Vergelijking HR en boardroom	15		
2.1 Trends in HR en de aansluiting op strategie vanuit de boardroom	16		
2.2 Belang thema arbeidsmarkt in boardroom blijft topprioriteit	16		
2.3 Strategie boardroom en HR-beleidsthema's sluiten maar beperkt op elkaar aan	17		
2.4 Staan HR en boardroom op één lijn?	19		
2.5 Nieuwe organisatieconcepten	21		
2.6 HR in de boardroom	23		
2.7 Leiderschapsuitdagingen	25		

Bronvermelding en verantwoording

Deze rapportage is gebaseerd op Performa's onderzoek HR-Trends 2023-2024, hierna te noemen HR-Trendonderzoek, tenzij expliciet anders aangegeven. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek onder ruim 2.000 HR-professionals in Nederland is een initiatief van Performa, uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en mede tot stand gekomen met hulp van AFAS Software.

Doel van het HR-Trendonderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van HR-beleid en -uitvoering. Eind januari zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en internet communities om het onderzoek bij de doelgroep onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode februari-maart 2023. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

2.056 respondenten hebben de online vragenlijst ingevuld, waarvan 953 volledig. Daarvan zijn 116 deelnemers zelfstandige zonder personeel. Bijna een op de drie respondenten (29%) heeft ook aan een voorgaande editie meegedaan. Voor deze vragenlijst werken we niet met een vast panel.

De gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. Daar waar gesproken wordt over het gemiddelde is uitgegaan van het rekenkundig

gemiddelde. Indien een interval wordt gerapporteerd gaat het om de waarnemingen tussen het 25ste en 75ste percentiel. Voor de beloningsvergelijking wordt de marktconforme vergelijking gebaseerd op de mediaan, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor hebben extreme waarden minder invloed op de uitkomsten. Voor subgroepen zijn cijfers alleen gepubliceerd indien sprake was van een steekproef met voldoende omvang. Uit analyses blijkt dat er verschillen bestaan tussen de diverse (clusters van) sectoren en/of functies. Daar waar significant en relevant zijn de verschillen benoemd. Voor de toepassing van de resultaten betekent het dat het van belang is om steeds de juiste vergelijkingsgroep te hanteren.

Voor meer informatie

Berenschot
Hans van der Spek
Manager Kenniscentrum M&O

T 030) 291 69 16 / (06) 21 23 41 52
www.berenschot.nl
h.vanderspek@berenschot.nl

Woord vooraf

De krapte op de arbeidsmarkt heeft duidelijk invloed op de HR-agenda. De aandacht gaat dit jaar vooral uit naar het aantrekken van nieuwe medewerkers en de scholing van bestaande werknemers. Het voorkomen en het aanpakken van ziekteverzuim sluit de top drie van beleidsthema's. Daarmee is de top drie onveranderd gebleven. Als we dan naar de voorspelling van 2024 kijken, zien we dat werving en scholing stuivertje verwisselen en dat employee experience de top drie binnenkomt.

Het verbaast ons dat er bij HR weinig belangstelling is voor de impact van robotisering en digitalisering. Terwijl we zien dat werkzaamheden met een hoog repetitief karakter geautomatiseerd worden en dat ook robots in opkomst zijn. Ook kunstmatige intelligentie (AI) wordt steeds meer ingezet, denk maar aan ChatGPT.

De verdergaande digitalisering zal grote invloed hebben op de inrichting van de organisatie en vraagt andere competenties van medewerkers. In de boardroom staat innovatie en digitalisering na de arbeidsmarkt hoog op de agenda. Bij HR bungelt dit thema onderaan de lijst. Ziet HR de gevolgen niet of is het stilte voor de storm? Die vraag mag u voor uzelf beantwoorden.

Nog een opvallend cijfer in dit onderzoek is dat HR in 60% van de gevallen niet de initiator is bij het opzetten van nieuwe of innovatieve organisatieconcepten. Opmerkelijk omdat de HR-afdeling in het verleden immers de afdeling Personeel & Organisatie heette. Het goede nieuws is dat in 2016 in meer dan 80% van de gevallen HR niet de initiator was. Dat is een hele vooruitgang. Wat verder opvalt is dat 1 op de 5 HR-professionals slechts een uitvoerende rol heeft bij het implementeren van nieuwe organisatievormen.

Waar we dit jaar ook benieuwd naar waren is op welke van de 15 HR-beleidsthema's de grootste leiderschapsuitdagingen liggen. Een van de belangrijkste taken van HR is de organisatie goed te faciliteren. Daarbij is HR afhankelijk van het (lijn)management. Door het ontbreken van medewerking uit de lijn of het management kan HR (deels) buitenspel komen te staan. We zien dat de grootste leiderschapsuitdagingen liggen bij het inzetbaar houden van personeel door ontwikkeling en scholing van de medewerkers. Daarvoor moet het (lijn)management medewerkers stimuleren en faciliteren om zich te blijven ontwikkelen, want anders komt dit beleidsthema niet of nauwelijks van de grond.

1

HR-beleidsthema's

Performa's HR-Trendonderzoek 2023 - 2024

Begin 2023 is voor het vijftiende jaar op rij het HR-Trendonderzoek uitgezet onder in Nederland opererende HR-professionals. De belangrijkste vraag is wat de invloed is van de krapte op de arbeidsmarkt, de oprukkende digitalisering en de toenemende aandacht voor diversiteit en inclusie op de ranking van de HR-beleidsthema's.

HR-beleidsthema's

Begin 2023 is voor het vijftiende jaar op rij het HR-Trendonderzoek uitgezet onder in Nederland opererende HR-professionals. Zoals elk jaar is één van de belangrijkste onderzoeksvragen: wat zijn dé dominante HR-thema's voor 2023 en 2024 om aansluiting te houden bij zowel de interne ontwikkelingen, voortkomend uit de bedrijfsstrategie, als bij de actuele externe ontwikkelingen. Denk maar aan de voortdurende spanning op de arbeidsmarkt, de verder oprukkende digitalisering & robotisering en de wedloop tussen loonontwikkeling en inflatie.

1.1 Inleiding

De respondenten die in loondienst werkzaam zijn met een interne HR-functie (95% van de respondenten) hebben uit een lijst van vijftien HR-beleidsthema's aangegeven wat voor hun organisatie de vijf belangrijkste HR-beleidsthema's zijn voor het 2023 en welke dat naar verwachting in 2024 zijn. Deze lijst is soms een verzameling van onderwerpen binnen het brede takenpakket van HR, zo hebben we de verschillende HR-beleidsthema's rondom het aantrekken van nieuwe medewerkers samengebracht onder de noemer *Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie/ 'employer branding'/ 'Onboarding'*.

De impact van de in- en externe ontwikkelingen verschillen tussen de organisaties en dus treden er ook verschillen op als we kijken naar die beleidsthema's die in 2023 of naar verwachting in 2024 de HR-agenda van organisaties zullen gaan domineren. Daar waar de paragrafen 1.2 tot en met 1.5 een totaalbeeld schetsen, zoomen we in paragraaf 1.6 in op de verschillen

tussen de vijf clusters van sectoren die wij voor dit onderzoek onderscheiden. Dat zijn de clusters *Handel, transport en dienstverlening, Industrie en Nijverheid, de Collectieve sector, Kennisintensieve dienstverlening en Openbaar bestuur*. In de bijlage A.2. is de samenvoeging van de sectoren en SBI-codes tot de genoemde cluster weergegeven.

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

Op basis van de uitkomsten zou u zich de volgende vragen kunnen stellen:

- Geldt voor mijn organisatie dezelfde prioriteitsstelling?
- Zijn er binnen mijn organisatie gefundeerd andere keuzes gemaakt?

1.2 Stilte voor de storm?

Ondanks de oorlog in Oekraïne, de energietransitie, klimaatmaatregelen, demografische ontwikkelingen, de aangekondigde plannen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt en de naweeën van de coronapandemie hebben zich maar weinig verschuivingen voorgedaan in de top vijftien van de HR-beleidsthema's voor 2023:

- De top vier is in zijn geheel ongewijzigd gebleven ten opzichte van 2022;
- De top drie is sinds 2019 nauwelijks veranderd;
- De prioriteitenlijst wordt gedomineerd door thema's die direct verband houden met het aantrekken van nieuwe medewerkers en het (inzetbaar) houden van bestaande medewerkers;
- *Diversiteit en inclusie* is blijven staan op plaats 11;
- De impact van verdere digitalisering en robotisering op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand wordt wel gezien, maar staat net als verleden jaar op de een na laatste plaats.

De respondenten geven weliswaar aan op een lijn te zitten met de prioriteitsstelling van de boardroom, maar als we de HR-prioriteiten naast die van de boardroom leggen dan tekent zich een duidelijk verschil af. Vooral als het gaat om innovatie en digitalisering.

Natuurlijk zijn de meeste van de vijftien beleidsthema's breed geformuleerd om daarbinnen andere keuzes te maken, bijvoorbeeld door een andere opzet van werving of onboarding te kiezen, maar de uitkomsten roepen wel het beeld op dat de HR-professional gehecht is aan traditionele patronen en instrumenten: na de roerige coronajaren weer lekker alles bij het oude.... of zijn we getuige van de spreekwoordelijke stilte voor de storm en wordt er achter de schermen een significant andere aanpak voorbereid?

De toekomst zal het ons leren, maar vraagt er zeker om!

—

“Als je blijft doen
wat je altijd deed...
krijg je niet meer
wat je altijd kreeg!”

1.3 HR-Beleidsthema's 2023

De top drie beleidsthema's voor 2023:

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

Ten opzichte van 2022 (derde kolom) zijn de verschillen binnen de lijst van de vijftien HR-beleidsthema's uiterst beperkt. Er zijn geen beleidsthema met drie plaatsen of meer gestegen of gedaald. Slechts drie beleidsthema's stegen een plaatsje en drie daalden een plaatsje. De rangorde van negen van de vijftien beleidsthema's is gelijk gebleven ten opzichte van 2022 (figuur 1).

In 2022 bleven er zes beleidsthema's ongewijzigd en ook in de jaren 2020 en 2021 waren de schommelingen beperkt.

In paragraaf 1.4 geven we inzicht in de verwachting voor 2024 en in paragraaf 1.6 zoomen we in op de verschillen van de ranking per geclusterde sectoren voor 2023 en 2024.

“Ondanks de krappe arbeidsmarkt zijn er geen verschuivingen in de top drie”

Figuur 1. Ranking HR-beleidsthema's 2023 t.o.v. 2022

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	2023	2022	Mutatie
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	1	1	=
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	2	=
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	3	=
'Employee experience' / Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	4	4	=
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	5	6	+
Digitale ondersteuning van HR processen	6	5	-
Strategische personeelsplanning	7	7	=
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	8	=
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	9	10	+
Performance management/ beoordeling	10	9	-
Diversiteit/ inclusiviteit	11	11	=
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	12	13	+
Privacy- en databeveiliging	13	12	-
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	14	=
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	15	=

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

1.4 Verwachting HR-beleidsthema's 2024

Als we vooruitblikken op de beleidsthema's die volgens de respondenten de agenda van 2024 gaan bepalen, dan zien we dat de top drie wijzigt.

Het ontwikkelen, gemotiveerd en (vaktechnisch) inzetbaar houden van bestaande medewerkers wordt volgens de respondenten in 2024 weer het belangrijkste thema. *Employee experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie* klimt op naar de derde plaats en *Strategische personeelsplanning* springt naar de vierde plaats. Aandacht voor de fysieke/gezondheids aspecten rondom medewerkers, belangrijke component van duurzame inzetbaarheid, valt daardoor in 2024, met een vijfde plaats, buiten de top drie.

Strategische Personeelsplanning is volgend jaar naar verwachting de enige grote stijger en *Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie* de enige grote daler. De overige HR-beleidsthema's verschuiven niet of nauwelijks ten opzichte van 2023.

Figuur 2. Ranking HR-beleidsthema's 2024 t.o.v. 2023

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	Verwachting		
	2023	2024	Mutatie
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	1	2	-
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	1	+
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	5	-
'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	4	3	+
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	5	6	-
Digitale ondersteuning van HR processen	6	7	-
Strategische personeelsplanning	7	4	++
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	10	-
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	9	8	+
Performance management/ beoordeling	10	9	+
Diversiteit/ inclusiviteit	11	11	=
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	12	15	--
Privacy- en databeveiliging	13	14	-
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	12	+
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	13	-

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

1.5 Voorspellen blijft koffiedik kijken

Het blijft relatief lastig voor de respondenten om de prioriteit van HR-beleidsthema's voor het volgende jaar goed in te schatten. Als we de verwachting 2023 vergelijken met de werkelijke uitkomsten zien we dat slechts drie van de vijftien thema's in 2022 goed zijn voorspeld (figuur 3).

Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid staat toch weer op de derde plaats, twee plaatsen hoger dan werd ingeschat. De aandacht voor duurzame inzetbaarheid krijgt, naast ontwikkeling en de betrokkenheid, ook in 2023 volop de aandacht, mede door de toename van de ervaren werkdruk en een oplopend ziekteverzuim.

Zowel *Functiehuis/ inrichting functies of rollen* als *Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie* staan maar liefst drie plaatsen hoger dan vorig jaar werd ingeschat. *Strategische personeelsplanning* staat met een zevende plaats maar liefst vier plaatsen lager dan in 2022 werd voorspeld.

Vier thema's scoren in 2023 iets hoger dan in 2022 werd ingeschat en vijf thema's scoren in 2023 iets lager dan in 2022 werd verwacht.

“Strategische personeelsplanning toch weer niet hoog op de agenda!”

Figuur 3. Ranking HR-beleidsthema's 2023 ten opzichte van inschatting 2023 gemaakt in 2022

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	2023	Verwachting 2023 in 2022	Mutatie
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	1	2	+
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	1	-
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	5	+
'Employee experience' / Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	4	4	=
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	5	6	+
Digitale ondersteuning van HR processen	6	7	+
Strategische personeelsplanning	7	3	--
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	11	++
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	9	8	-
Performance management/ beoordeling	10	10	=
Diversiteit/ inclusiviteit	11	9	-
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	12	15	++
Privacy- en databeveiliging	13	13	=
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	12	-
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	14	-

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

1.6 Beleidsthema's naar clusters van sectoren

Als we de voor 2023 toegekende prioriteiten afzetten tegen de clusters van sectoren, dan valt op dat de top drie qua prioriteitstelling niet voor alle sectoren gelijk is. De top twee is in vrijwel alle sectoren gelijk (*werving & selectie* en *Ontwikkeling en scholing*), alleen het cluster Collectieve sector kent met *Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid* een afwijkende nummer twee. Vanaf prioriteit drie lopen de scores (soms ver) uiteen.

De prioritering kan per sector verschillen (figuur 4):

- *Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid* heeft binnen de clusters Kennisintensieve dienstverlening en Openbaar bestuur een lagere prioriteit dan in de andere clusters. De hogere notering binnen het cluster Collectieve sector (waar onder andere de sectoren zorg en onderwijs onder vallen) mag geen verrassing zijn gezien de werkdruk en het ziekteverzuim binnen het cluster.
- *Employee experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie*, de nummer vier overall, scoort in de clusters Collectieve sector en de sectoren Openbaar Bestuur en Industrie aanmerkelijk lager. In het cluster Kennisintensieve dienstverlening scoort dit thema met een derde plaats weer wat hoger.
- De thema's *Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie en Performance management/ beoordeling*, krijgen weer een hogere prioriteit bij de drie Profit-clusters Handel, transport & dienstverlening, Industrie en Nijverheid en Kennisintensieve dienstverlening.
- Het omgekeerde zien we bij *Strategische personeelsplanning*, overall de nummer zeven staat binnen de clusters *Openbaar Bestuur en Collectieve sector* hoger op de agenda.
- *Diversiteit en Inclusie* scoort binnen het cluster Openbaar Bestuur met een achtste plaats bovengemiddeld hoog.

Figuur 4. HR-beleidsthema's 2023 overall en uitgesplitst naar cluster van sectoren

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

1.7 Ontwikkeling ten opzichte van 2022

Het is interessant om naast de vergelijking tussen de clusters ook even in te zoomen op de gewijzigde prioriteitstelling binnen de clusters tussen 2022 en 2023 (figuur 5). In vergelijking met 2022 is de prioriteitsstelling alleen voor de beleidsthema's *Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/Onboarding* en *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talent management* voor alle clusters ongewijzigd gebleven.

Binnen het cluster *Industrie & Nijverheid* en *Openbaar bestuur* zien we een fors lagere prioriteit voor het beleidsthema *Digitale ondersteuning van HR-processen*. De overige mutaties zijn beperkt gebleven. Bijna de helft (45%) is ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar, een kwart heeft een hogere prioriteit in 2023 en 30% een lagere.

Figuur 5. Mutatie ranking HR-beleidsthema's 2023 ten opzichte van 2022 uitgesplitst naar cluster van sectoren

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

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

1.8 Verwachtingen voor 2024 per cluster

De voorspellingen tussen de verschillende clusters voor 2024 lopen iets verder uiteen, met uitzondering van het thema *Ontwikkeling en scholing*, dat staat bij alle clusters op plaats één (figuur 6). De positie van de nummer twee en drie, *Werving & Selectie* en *Strategische personeelsplanning*, verschillen iets per cluster.

Andere verschillen:

- *Employee experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie*, de nummer drie overall, scoort naar verwachting ook in 2024, in de clusters Collectieve sector en Openbaar Bestuur lager dan binnen de sectoren Handel, transport & dienstverlening, Industrie en Nijverheid en Kennisintensieve dienstverlening, maar beduidend minder afwijkend dan in 2023.
- Bij het thema *Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie*, zien we, ook voor 2024, een hogere ranking bij de drie Profit-clusters; Handel, transport & dienstverlening, Industrie en Nijverheid, Kennisintensieve dienstverlening.
- Het omgekeerde zien we bij *Strategische personeelsplanning*, overall nummer vier. Dat thema staat binnen de clusters Openbaar Bestuur en Collectieve sector hoger op de agenda.
- *Diversiteit en Inclusie* staat alleen binnen het cluster Openbaar Bestuur voor 2024 bovengemiddeld hoog op de agenda.
- Met een 13e plaats staat *Impact robotisering/ digitalisering* op het personeelsbeleid binnen de clusters Kennisintensieve dienstverlening en Openbaar Bestuur lager in de ranking dan in de andere drie clusters.

Figuur 6. HR-beleidsthema's 2024 overall en uitgesplitst naar cluster van sectoren

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

2

Vergelijking HR en boardroom

Performa's HR-Trendonderzoek 2023 - 2024

In hoeverre komt de organisatiestrategie zoals die in de boardroom wordt besproken overeen met de HR-beleidsthema's en waar liggen voor HR de grootste leiderschapsuitdagingen. Dat zijn de onderwerpen die in dit hoofdstuk centraal staan. Ook doen we een voorzichtige voorzet om het urgente personele probleem op een andere creatieve manier te benaderen. Maar dat vereist lef en leiderschap.

Vergelijking HR en boardroom

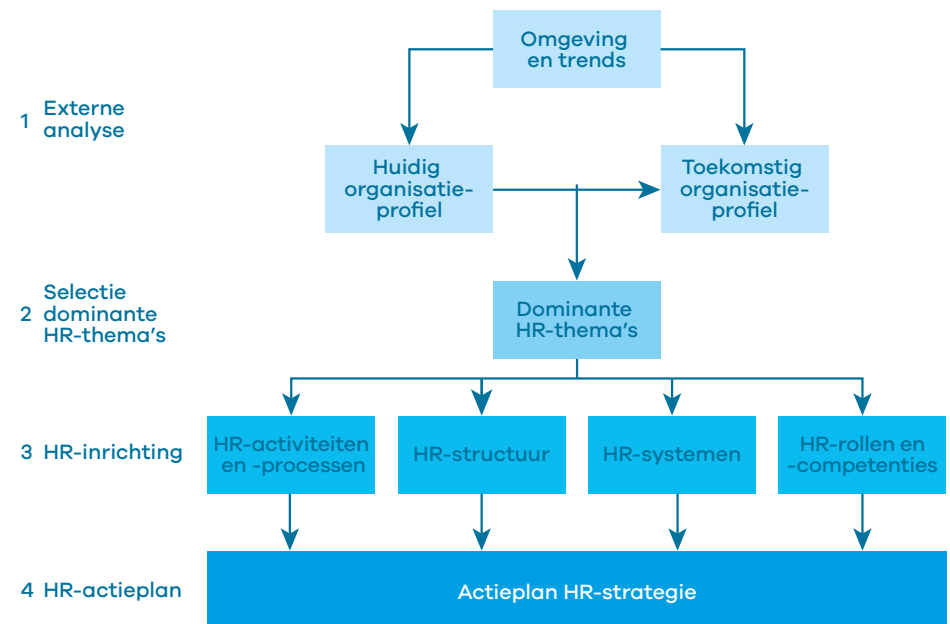
De omgeving van organisaties is volop in beweging. Succesvolle organisaties weten hierop in te spelen door te zorgen voor voldoende gekwalificeerd en gemotiveerd personeel en het verhogen van de efficiency en flexibiliteit van de organisatie.

Ook is het van belang te anticiperen op een fluctuerende personeels-behoefte en aandacht te hebben voor het verbeteren en het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten. Een heldere HR-strategie die vervlochten is met de organisatiedoelstellingen geeft richting aan managementkeuzes over de inzet van in- en extern personeel, het te voeren HR-beleid en de ondersteuning van de HR-afdeling. Het zijn de randvoorwaarden voor (toekomstig) succes.

De prioritering van HR-thema's vertaalt zich in keuzes die je als HR-professional maakt en hebben invloed op (de inrichting van) HR-systemen, rollen en competenties van het HR-team.

“Arbeidsmarkt is de sleutel tot strategie-realisatie vinden zowel HR als directie.”

Figuur 7. HR-strategie model (bron: Berenschot)



2.1. Trends in HR en de aansluiting op strategie vanuit de boardroom

Het is cruciaal om de HR-strategie af te stemmen op de organisatie-strategie. Uit het Strategie Trendonderzoek van Berenschot blijkt dat ook in de boardroom de arbeidsmarkt wordt gezien als dé sleutel voor de strategie-realisatie. Circa 47% van de deelnemende organisaties geeft aan dat de arbeidsmarkt grote impact heeft op hun strategische koers. Organisaties zijn op zoek naar nieuwe mensen en samen met het behoud van het bestaand personeel zijn dit de topprioriteiten van organisaties.

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

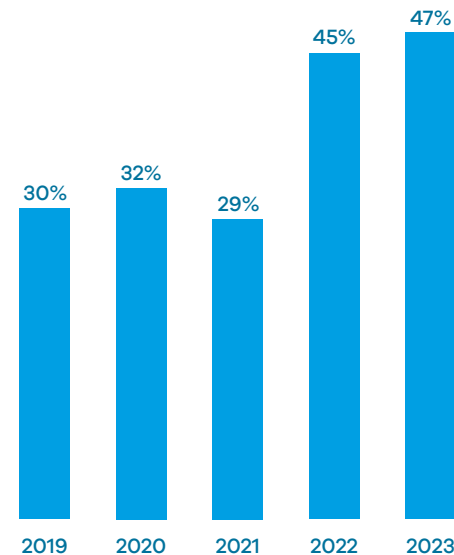
Figuur 8. Strategische onderwerpen in de boardroom
(bron: Strategie Trendonderzoek 2023 - Berenschot)



2.2 Belang thema arbeidsmarkt in boardroom blijft topprioriteit

De arbeidsmarkt was in de afgelopen jaren één van de meest besproken onderwerpen in de Nederlandse boardrooms. Het vinden, binden en boeien van medewerkers is cruciaal voor vrijwel alle organisaties. We bevinden ons in een economische fase waarin het strategisch omgaan met schaarste de nieuwe focus is voor het management.

Figuur 9. Arbeidsmarkt als strategisch onderwerp in de directiekamer
(bron: Strategie Trendonderzoek 2023 - Berenschot)



Na een sterke toename in 2022 geeft 47% van de deelnemers ook dit jaar aan dat de arbeidsmarkt nog steeds een grote strategische impact heeft op de koers van de eigen organisatie. Er zijn structurele tekorten, niet alleen aan IT- en cybersecurityspecialisten, maar juist ook aan technisch en operationeel personeel dat de zaak draaiende houdt. Daarvan is niet alleen sprake in de zorg, of onderwijs, maar ook in het transport, bij de hulpverlening, de service-organisatie en op de werkvloer van de fabriek. De beschikbaarheid nu en in de toekomst van ervaren en goed geschoolde medewerkers is dan ook doorslaggevend voor het voortbestaan van organisaties.

“Er is vooral behoefte aan operationeel personeel dat de zaak draaiende houdt.”

2.3 Strategie boardroom en HR-beleidsthema's sluiten maar beperkt op elkaar aan

We hebben gezien dat het thema arbeidsmarkt zowel topprioriteit is in de boardroom als bij HR. Ook verschillende andere HR-beleidsthema's ondersteunen de behoefte om de workforce op orde te hebben en te houden, zoals *Verzuim/ arbeidsomstandigheden* (nummer 3), *Employee Experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie* (nummer 4) en *Strategische personeelsplanning* (nummer 7).

Als we de beide onderzoeken vergelijken op strategische onderwerpen zoals innovatie en digitalisering (in het Strategie Trendonderzoek op nummer twee en drie) is de aansluiting met het HR-Trendonderzoek echter ver te zoeken. De *impact van robotisering/ digitalisering op het personeelsbeleid* staat in het HR-Trendonderzoek in 2023 op de een-na-laatste plaats, terwijl digitalisering/ robotisering een trend is die grote invloed heeft op de wereld van morgen. Het goede nieuws is dat de toekomst ook veel nieuwe kansen biedt om processen te optimaliseren, producten en diensten te verbeteren én het werkplezier te vergroten. Het is belangrijk dat HR zich voorbereidt op de Future of Work en nú in actie komt.

Ook andere prioriteiten uit het boardroomonderzoek zijn van invloed op de samenstelling van het personeelsbestand, zoals duurzaamheid/MVO. Maar die vallen in dit rapport buiten beschouwing.

Vernieuwende human capital perspectieven voor de boardroom

Opnieuw heeft de arbeidsmarkt de hoogste prioriteit in de boardroom. Het probleem is dat alle sectoren te maken hebben met krapte en het vinden en matchen van mens en arbeid. Opvallend is dat vaak geprobeerd wordt om de urgente personele vraagstukken op te lossen met bekende technieken of kleine aanpassingen in de human capital strategie.

Innovatieve koploperorganisaties leren ons echter dat meer radicale veranderingen en innovaties vanuit de boardroom wenselijk zijn voor de oplossingen van deze zogenaamde wicked problems. In koploperorganisaties durft de directie een voortrekkersrol te nemen in het vinden van creatieve oplossingen of interventies.

Eerder onderzoek wijst in deze context op de volgende vijf relevante perspectieven in het omdenken in de boardroom:

1. Het innovatieperspectief

Het is van belang dat directie en stakeholders de eigen toekomstgerichte human capital strategie datagedreven baseren op zowel technologische als sociaal-innovatieve input en strategieën.

2. Het waardeperspectief

Als individuele organisatie kun je het arbeidsmarktvragestuk niet oplossen. Dat vergt samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheden. Meerdere spelers betekent de inbreng van brede expertise (diversiteit heeft waarde), maar ook dat partijen met verschillende belangen en behoeften oog hebben voor elkaars agenda's en waarden. Rekening houden met ieders belang, waarden en normen is cruciaal voor succesvolle samenwerking.

3. Het koploperperspectief

Verzin niet alles zelf, maar durf te experimenteren binnen de eigen context, actief te leren van de gevonden resultaten en betrek kennis uit koploperorganisaties. Deel ervaringen en leer van goede of 'falend vooruit' voorbeelden. Haal deze niet alleen uit Nederland, maar ook uit het buitenland.

4. Het reductieperspectief

Ga uit van langdurige schaarste van personeel en kijk door een procesmatige bril hoe je processen, functies en taken meer lean kunt inrichten. Waar zit de verspilling en hoe kun je hetzelfde werk en voldoende kwaliteit leveren met minder mensen?

5. Het ontwikkelperspectief

Wicked problems zijn ingewikkeld en de weg naar een oplossing is vaak onbekend. Dus volstaat een aanpak met stappenplannen en mijlpalen niet langer. Dan werken methodes als Design Thinking, actieonderzoek, experimenteren en agile en scrummend beter.

Het werken vanuit deze perspectieven gaat niet vanzelf. Het vraagt om een open mindset van de directie en een passend support aan managers en leidinggevendenden. Neem voldoende tijd om een visie te ontwikkelen om deze perspectieven vorm te geven met re-skilling, up-skilling of de-skilling. Niet voor niets zijn ontwikkelingsgerichtheid, veranderbereidheid en innovatiekracht belangrijke skills voor de toekomst.

Bijdrage van Annet de Lange en Francel Vos (Berenschot)

2.4 Staan HR en boardroom op één lijn?

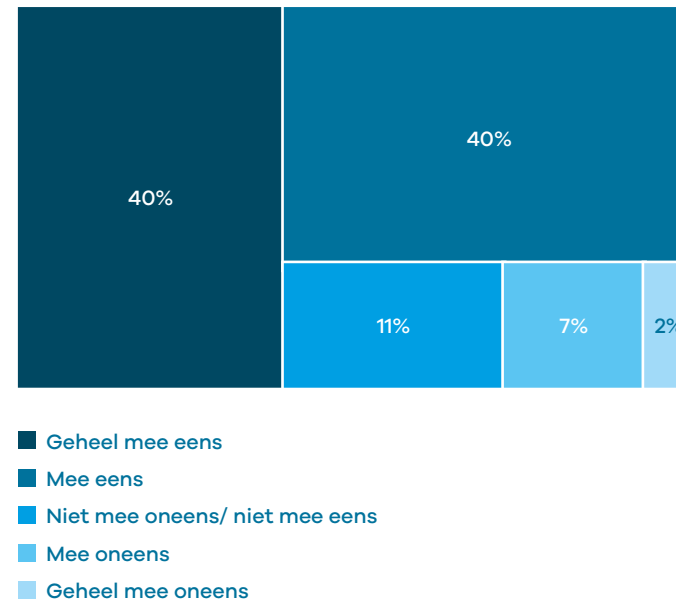
Het HR-Strategie model (figuur 7 op pagina 15) roept wellicht de suggestie op dat voor HR louter een volgende rol is weggelegd als het om strategie-vorming gaat. Strategievorming is echter niet alleen een kwestie van externe oriëntatie, denk aan politieke, economische of technologische ontwikkelingen, maar vraagt ook om een interne oriëntatie met als inzet typische HR-aspecten als organisatiecultuur, organisatiestructuur, menskracht (al dan niet in loon-dienst) en leiderschap.

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

80% (84% in 2022) van de respondenten geeft aan dat de HR-prioriteiten op één lijn liggen met de prioriteiten van het bestuur en management (figuur 10).

Figuur 10. Alignment met boardroom-prioriteiten

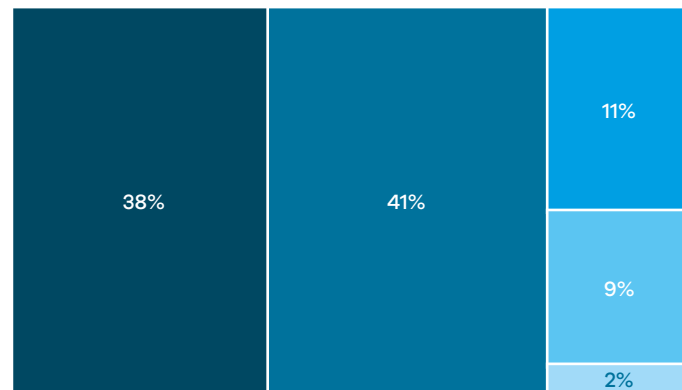
We zitten met onze prioriteiten (de 5 belangrijkste HR-thema's) op één lijn met bestuur en management.



79% van de deelnemers (81% in 2022) geeft aan er ook goed in te slagen om de HR-prioriteiten goed onder de aandacht van het bestuur en management te krijgen (figuur 11).

Figuur 11. Alignment boardroom met HR-prioriteiten

Het lukt ons, als HR, goed om onze prioriteiten (de 5 belangrijkste HR-thema's) onder de aandacht van bestuur en management te brengen.

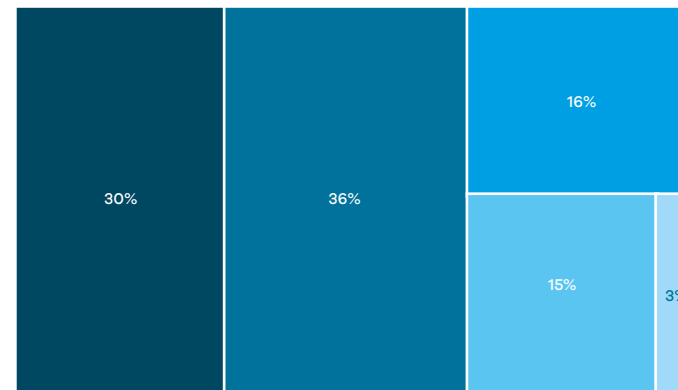


- Geheel mee eens
- Mee eens
- Niet mee oneens/ niet mee eens
- Mee oneens
- Geheel mee oneens

Twee van de drie respondenten (66%) is van oordeel dat HR binnen de eigen organisatie voldoende toegerust is om de rol als strategisch partner op te pakken en in te vullen. Bijna een op de vijf (18%) vindt dat HR niet goed is toegerust om als strategisch partner op te treden (figuur 12). In 2022 was dit 15%.

Figuur 12. HR toegerust als Strategisch partner

HR is binnen onze organisatie voldoende toegerust om als Strategisch partner van het bestuur en management te opereren

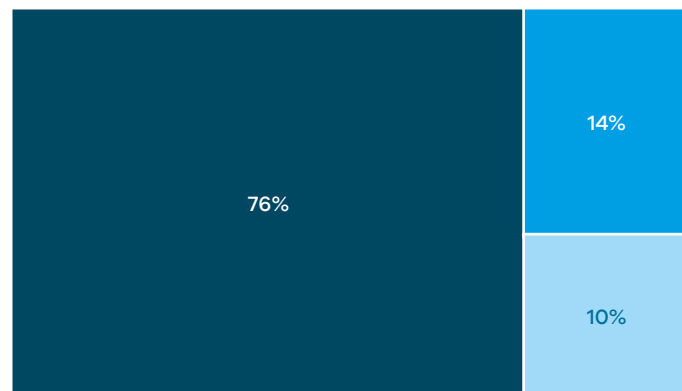


- Geheel mee eens
- Mee eens
- Niet mee oneens/ niet mee eens
- Mee oneens
- Geheel mee oneens

Van de respondenten geeft driekwart (76%) aan dat de activiteiten die vanuit HR worden ondernomen deels op ad-hoc basis tot stand komen en deels voortkomen vanuit de HR-strategie/het HR-beleid (figuur 13). Bij 14% van de respondenten is ad-hoc dé dominante factor. Slechts 10% (9% in 2022) geeft aan dat de HR-activiteiten vooral zijn te koppelen aan de uitgestippelde HR-strategie.

Figuur 13. Typering inzet activiteiten ondernomen vanuit HR

Hoe zou je de inzet van de HR-activiteiten binnen jouw organisatie willen typeren?



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

“Ondanks de door HR ervaren aansluiting met de prioriteiten van de boardroom is er toch een grote mismatch”

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

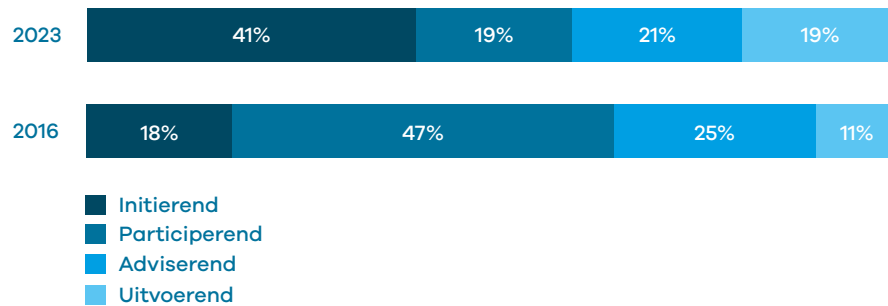
2.5 Nieuwe organisatieconcepten

Het ontwikkelen en invoeren van innovatieve organisatieconcepten zoals zelfsturende teams, multidimensionale sturing of netwerkorganisaties, kan een voor de organisatie passend antwoord zijn op veranderende omstandigheden.

Hoewel Personeel & Organisatie in het verleden de gebruikelijke term voor het hedendaagse HR of HRM was, lijken de fundamentele organisatieveranderingen grotendeels langs HR of buiten HR om plaats te vinden. Gevraagd naar de rol van HR bij het opzetten van innovatieve organisatieconcepten zien we dat in bijna 60% van de gevallen het initiatief niet bij HR ligt. Als we deze uitkomst vergelijken met die van het HR-Trendonderzoek uit 2016 zien we dat de initiërende rol meer dan verdubbeld is, van 18% naar 41%. Aan de andere kant is ook de groep die ‘slechts’ een uitvoerende rol heeft bijna verdubbeld, van 11% naar 19% (figuur 14).

In een groeiend aantal organisaties heeft de nieuwe naam M&O (mens en organisatie) zijn intrede gedaan voor de HR-discipline. M&O'ers richten zich niet alleen op de mensen in loondienst, maar ook op die mensen die zonder een dienstverband een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast rekenen zij ook het optimaliseren van de inrichting van de organisatie tot hun domein.

Figuur 14. Rol van HR bij innovatie van organisatieconcepten (2023 en 2016)



Initiërend – Op basis van de ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie ontwikkelt HR een plan en legt dit voor.

Participerend – HR maakt integraal deel uit van het team dat de innovatieve organisatieconcepten ontwerpt.

Adviserend – HR toetst de haalbaarheid van de plannen en adviseert ten aanzien van de uitvoering van de plannen.

Uitvoerend – Er wordt bepaald hoe de innovatieve organisatieconcepten vorm dient te krijgen en het is aan HR om te zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek terecht komen.

Als we de antwoorden categoriseren naar de eerder gebruikte sector-clusters, dan zien we dat binnen de clusters Openbaar bestuur en Collectieve sector bijna de helft van de respondenten aangeeft dat HR een initiërende rol heeft, terwijl dat binnen het cluster Industrie en Nijverheid volgens een derde van de respondenten het geval is. Binnen dat laatste cluster is ook de score voor de rol ‘uitvoerend’ met bijna een kwart het hoogste (figuur 15).

Figuur 15. Rol van HR bij innovatie van organisatieconcepten naar cluster van sectoren

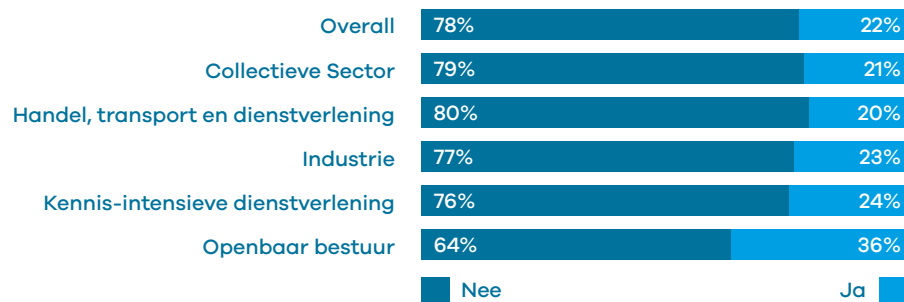
	Initiërend	Participerend	Adviserend	Uitvoerend
Collectieve sector	47%	16%	20%	16%
Handel, transport en dienstverlening	37%	20%	24%	20%
Industrie & Nijverheid	33%	24%	18%	24%
Kennisintensieve dienstverlening	43%	17%	22%	17%
Openbaar bestuur	53%	18%	11%	18%
Totaal	41%	19%	21%	19%

“De transitie van P&O naar HR is ten koste van de aandacht voor de “O” gegaan!”

2.6 HR in de boardroom

Van de respondenten geeft 78% aan dat de manager van de HR-afdeling deel uitmaakt van het managementteam. Het cluster Openbaar bestuur wijkt sterk af, waarbij slechts 64% deel uitmaakt van het managementteam.

Figuur 16. Manager van de HR-afdeling maakt deel uit van het management team



Als de HR-manager deel uitmaakt van het managementteam heeft dat zijn weerslag op de mate waarin de HR-thema's aansluiting weten te vinden bij de onderwerpen die aan de directietafel worden besproken (paragraaf 2.4). Als HR ook strategisch partner is, is de aansluiting HR en boardroom met 71% het grootst. Vervult HR de rol van strategisch partner, maar HR maakt geen deel uit van het managementteam, dan is de aansluiting met 52% een stuk lager (figuur 19). Komen activiteiten deels voort uit de HR-strategie en zit HR in het managementteam, dan is de invloed van HR met 12% twee keer zo groot dan als HR geen deel uitmaakt van het managementteam (figuur 20).

“Aansluiting HR en boardroom is het grootst als HR als strategisch partner deel uitmaakt van het managementteam”

Figuur 17. Alignment met boardroom-prioriteiten – manager in MT

We zitten met onze prioriteiten (de 5 belangrijkste HR-thema's) op één lijn met bestuur en management.	Manager in MT	Manager niet in MT
Geheel mee eens	41%	34%
Mee eens	41%	40%
Geheel mee eens of Mee eens	82%	75%
Niet mee oneens/ niet mee eens	10%	15%
Mee oneens	6%	10%
Geheel mee oneens	2%	0%
Geheel mee oneens of Mee oneens	8%	11%

Figuur 18. Alignment boardroom met HR-prioriteiten – manager in MT

Het lukt ons, als HR, goed om onze prioriteiten (de 5 belangrijkste HR-thema's) onder de aandacht van bestuur en management te brengen.	Manager in MT	Manager niet in MT
Geheel mee eens	39%	32%
Mee eens	41%	43%
Geheel mee eens of Mee eens	80%	75%
Niet mee oneens/ niet mee eens	11%	11%
Mee oneens	8%	12%
Geheel mee oneens	1%	1%
Geheel mee oneens of Mee oneens	9%	13%

Figuur 19. HR toegerust als Strategisch partner – manager in MT

HR is binnen onze organisatie voldoende toegerust om als Strategisch partner van het bestuur en management te opereren	Manager in MT	Manager niet in MT
Geheel mee eens	33%	22%
Mee eens	38%	30%
Geheel mee eens of Mee eens	71%	52%
Niet mee oneens/ niet mee eens	14%	23%
Mee oneens	12%	23%
Geheel mee oneens	3%	3%
Geheel mee oneens of Mee oneens	15%	26%

Figuur 20. Typering inzet activiteiten ondernomen vanuit HR – manager in MT

Hoe zou je de inzet van de HR-activiteiten binnen jouw Organisatie willen typeren?	Manager in MT	Manager niet in MT
HR-activiteiten komen deels voort uit de HR-strategie en komen deels ad hoc tot stand	78%	75%
Onze HR-activiteiten komen vooral voort uit de geplande HR-strategie	12%	6%
Onze HR-activiteiten komen vooral ad hoc tot stand	11%	19%

2.7. Leiderschapsuitdagingen

Het bepalen van de voor de organisatie dominante HR-beleidsthema's is al geen sinecure, het uitvoeren van het HR-actieplan zeker ook niet. Een van de aspecten die invloed hebben op het succesvol kunnen opereren vanuit de HR-agenda is leiderschap volgens de respondenten. In deze editie hebben we de vraag toegevoegd op welke van de 15 beleidsthema's de grootste leiderschapsuitdaging ligt binnen de eigen organisatie. Op tal van terreinen is het aan HR om de organisatie goed te faciliteren. Voor de toepassing van het HR-beleid is het echter noodzakelijk dat het (lijn)management actie onderneemt, bijvoorbeeld door het stimuleren en faciliteren dat medewerkers actief aan de slag gaan met hun eigen ontwikkeling.

In de onderstaande figuur hebben we de 15 HR-beleidsthema's gesorteerd op de volgorde van de leiderschapsuitdaging. De tweede kolom is een weergave van de prioriteiten van de HR-beleidsthema's en het verschil tussen beide ranglijsten wordt weergegeven in de derde kolom (figuur 21).

“HR is voor de uitvoering van het HR-beleid in grote mate afhankelijk van het (lijn)management”

Figuur 21. Leiderschapsuitdagingen en prioritering HR-beleidsthema's

Beleidsthema	Ranking leiderschap	Ranking Prioriteit	Vershil ranking
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	1	2	1
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	2	1	-1
'Employee experience'/ Medewerkers-betrokkenheid/ Retentie/	3	4	1
Strategische personeelsplanning	4	7	3
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	5	3	-2
Performance management/ beoordeling	6	10	4
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	7	5	-2
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	8	0
Digitale ondersteuning van HR-processen	9	6	-3
Diversiteit/ inclusie	10	11	1
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	11	9	-2
Privacy- en databeveiliging	12	12	0
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	13	0
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	14	0
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	15	0

- *Strategische personeelsplanning* staat op plek vier van de ranking van leiderschapsuitdagingen, maar op de 7e plek als HR-beleidsthema. Zonder goede inbreng en medewerking vanuit het management is een succesvol SPP-traject niet realistisch.
- Op zich lijkt het logisch dat *Digitale ondersteuning van HR-processen* lager op de ranking met leiderschapsuitdagingen staat dan op de ranking van HR-beleidsthema's. Dit mag er echter niet toe leiden dat dit beleidsthema ten uitvoer wordt gebracht zonder voldoende participatie vanuit management en medewerkers, de interne klanten van HR.

Ook voor de gevraagde leiderschapsuitdagingen geldt dat het getoonde totaalbeeld zeker niet voor elk cluster en elke organisatie gelijk is.

Als we de antwoorden categoriseren naar de eerder gebruikte sector-clusters zien we een beeld ontstaan (figuur 22) waarbij Employee Experience binnen het cluster Industrie en Nijverheid de grootste uitdaging vormt, binnen het cluster Collectieve sector is dat met name Verzuim, binnen de clusters Handel, transport en dienstverlening en Kennisintensieve dienstverlening Ontwikkeling/ scholing en Strategische personeelsplanning binnen het cluster Openbaar bestuur.

“Realisatie HR-Strategie vergt medewerking van leidinggevendenden!”

Figuur 22. Leiderschapsuitdagingen naar cluster van sectoren

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

De leiderschapsuitdagingen komen redelijk overeen, maar als we binnen de clusters verder in de data duiken, zien we dat er toch verschillen zijn in de ervaren leiderschapsurgentie (figuur 23).

Figuur 23. Leiderschapsuitdagingen top drie score per cluster

Collectieve Sector

Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	53%
Strategische personeelsplanning	49%
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	49%

Kennis-intensieve dienstverlening

Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	53%
'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	46%
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	43%

Handel, transport en dienstverlening

Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	51%
'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	45%
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	43%

Openbaar bestuur

Strategische personeelsplanning	69%
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	67%
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	49%

Industrie

'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	51%
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	47%
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	41%

Strategische personeelsplanning scoort het hoogste binnen het cluster Openbaar bestuur met een score van 69%. Werving en selectie is met 67% binnen Openbaar bestuur ook een hot topic, beduidend hoger dan bij de vier andere clusters waar werving en selectie ook in de top drie staat.

Bijlage

Performa's HR-Trendonderzoek 2023 - 2024

Bijlage A
Karakteristieken deelnemers

Bijlage B
Auteurs

Bijlage C
Partners

Bijlage A

Karakteristieken deelnemers

In deze bijlage treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2023-2024.

A.1. Profiel van de respondenten

Van de respondenten in loondienst werkt 95% bij een organisatie met een HR-afdeling of HR-functie.

Functie

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

Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR-Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 29% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

Figuur A1. Verdeling naar functietitel

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

HR-manager / Hoofd P&O	26%
HR-adviseur	18%
Medewerker personeelszaken	8%
HR-business partner	7%
Hoofd (salaris)administratie	5%
Medewerker salarisadministratie	7%
Overige functies	29%

A.2. Profiel van de organisatie

Clusters van sectoren

In een aantal figuren hebben we ook inzicht willen geven in de verschillende onderdelen van de Nederlandse maatschappij, dat doen we met de vijf clusters van sectoren uit de onderstaande tabel.

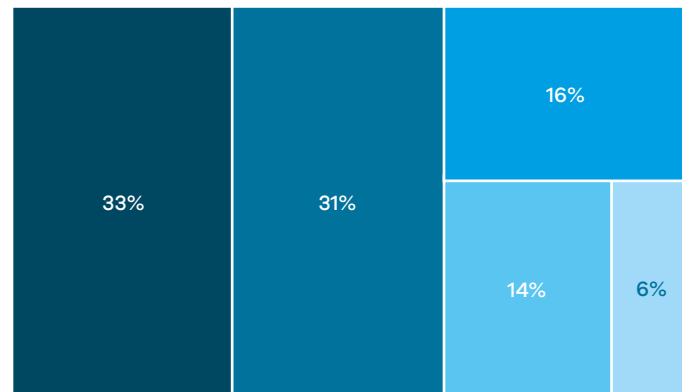
Figuur A2. Clustering van sectoren

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

De meeste respondenten zijn werkzaam in het cluster Handel, transport en dienstverlening (33%), gevolgd door de Collectieve sector (31%), Kennisintensieve dienstverlening (16%) en de Industrie & nijverheid (14%). De sector openbaar bestuur en overheidsdiensten is met 6% vertegenwoordigd.

Figuur A3. Verdeling over clusters van sectoren

HR is binnen onze organisatie voldoende toegerust om als Strategisch partner van het bestuur en management te opereren



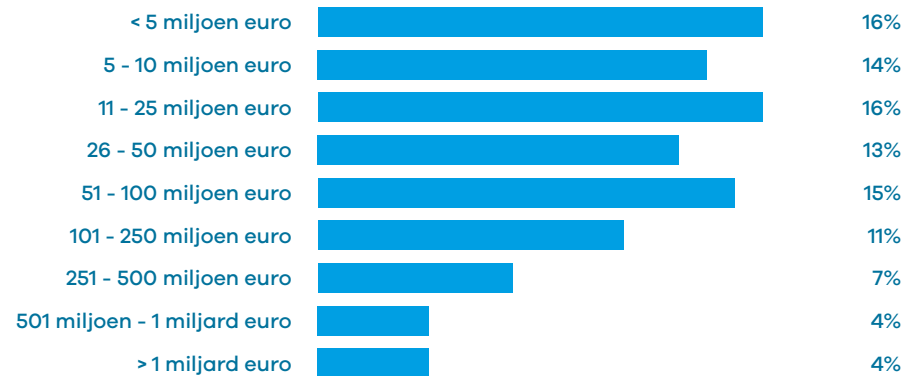
- Handel, transport en dienstverlening
- Collectieve sector
- Kennisintensieve dienstverlening
- Industrie & Nijverheid
- Openbaar

Omzet

Ruim 43% van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar men voor werkt en heeft wat dat betreft nog stappen te zetten om invulling te geven aan de rol van business partner.

Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, dan werkt 46% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro.

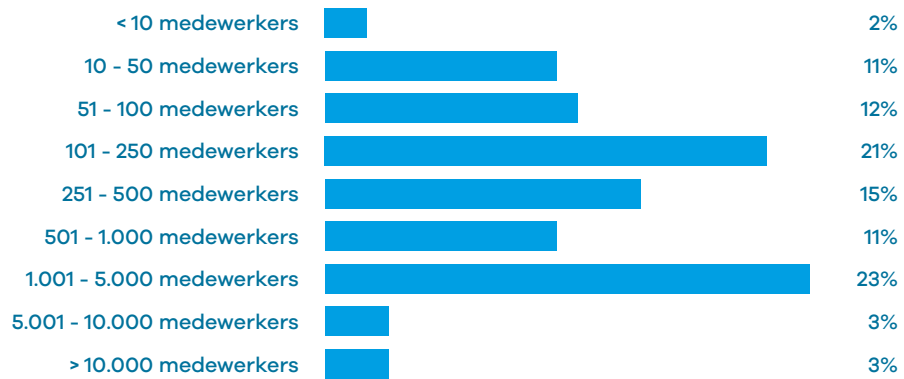
Figuur A4. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie



Omvang organisatie

Van de respondenten werkt 61% in een organisatie waar maximaal 500 medewerkers werken.

Figuur A5. Verdeling naar omvang van de organisatie



Bijlage B

Auteurs



Hans van der Spek

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



Joris van Berckel

Met een studieachtergrond in bestuurskunde en bedrijfskunde beschikt Joris over een breed palet aan kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksvaardigheden. Sinds 2021 is Joris werkzaam als adviseur en onderzoek bij Berenschot. Binnen Berenschot richt hij zich met name op HR- en arbeidsmarkt-vraagstukken. Zo is hij onder andere bezig met Duurzame Inzetbaarheid, competentie management en arbeidsmarktonderzoeken. Als lid van het Kenniscentrum M&O houdt hij zich onder andere bezig met het jaarlijkse HR-Trends onderzoek. Naast het afnemen van vragenlijsten gaat Joris in dialoog met relevante stakeholders. Door in gesprek te gaan onderzoekt hij hoe een organisatie HR-beleid strategischer in kan richten.

Bijlage C

Partners

Berenschot

Berenschot

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

AFAS software

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

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.

Mediapartner



NVP

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

Colofon

Uitgever en redactie

Performa HR, Hans Delissen

Onderzoek en rapportage

Berenschot, Hans van der Spek,
Joris van Berckel

Mede mogelijk gemaakt door

AFAS Software, Madeleen van de Pol

Mediapartners

> NVP - Netwerk voor HR-Professionals

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

Performa BV

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

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

