

# DE FUNCTIE VAN HR

PERFORMA'S ONDERZOEK HR TRENDS 2016-2017

DEEL 1



GEREALISEERD IN SAMENWERKING MET

 **Berenschot**

# Inhoud



<b>Bronvermelding &amp; verantwoording</b> .....	<b>2</b>	<b>HR en de pensioengerechtigde leeftijd</b> .....	<b>15</b>
<b>HR-beleidsthema's</b> .....	<b>3</b>	Langer in dienst .....	15
Ontwikkeling .....	4	Beeld per functiegroep .....	16
Lastig inschatten .....	5	Beeld per sector .....	17
“Bulldozer-effect” .....	5	<b>HR(-beleid) achterhaald?</b> .....	<b>18</b>
<b>HR-aandachtsgebieden</b> .....	<b>6</b>	Flexibele schil .....	18
<b>HR als speler op de arbeidsmarkt</b> .....	<b>7</b>	Beoordelingscyclus .....	19
Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt .....	7	Nieuwe organisatieconcepten .....	21
Werving – algemeen .....	9	<b>Fact-based HR?</b> .....	<b>22</b>
Werving – beeld per sector .....	9	Gebruik HR-meetinstrumentarium .....	22
Werving – beeld per functie-familie .....	10	Relatie met de omvang .....	22
Werving – beeld per functie-familie naar opleidingsniveau .....	11	<b>Karakteristieken deelnemers</b> .....	<b>24</b>
Werving – beeld per functie-familie naar ervaring .....	11	Opleidingsniveau en richting .....	24
Werving – beeld per opleidingsniveau naar ervaring .....	12	Ervaring .....	24
Werving – moeilijkst vervulbaar functiefamilie & sector .....	12	Eerdere deelname .....	25
Arbeidsmobiliteit .....	13	Profiel van de organisatie .....	25
Personeelsbehoud .....	13	Omvang organisatie .....	25
Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding .....	14	<b>Auteurs</b> .....	<b>26</b>

# Bronvermelding & verantwoording



## Bronvermelding

Vermelde gegevens zijn, tenzij expliciet anders aangegeven, afkomstig uit het HR Trends-onderzoek 2016-2017 dat op 11 oktober 2016 zal verschijnen. Het HR Trends-onderzoek is een jaarlijks terugkerend, onafhankelijk, representatief onderzoek van salaris- en HR-dienstverlener ADP Nederland, organisatieadviesbureau Berenschot en Performa Uitgeverij onder ruim 1000 Nederlandse HR-professionals. HR Trends is het grootste onderzoek onder HR-professionals in Nederland

## Verantwoording onderzoek

HR Trends 2016-2017 is tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen, certificeerders, intermediairs en vaktijdschriften.

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van beloning, beleid, werkzaamheden en ervaringen van HR-professionals. Begin maart 2016 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Aanvullend daarop is de mogelijkheid tot deelname aan de enquête bekend gemaakt op diverse internetsites en via verschillende internetcommunities. De enquête kon worden ingevuld via een speciale website in de periode maart – april 2016. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot de individuele respondenten.

1025 respondenten hebben via het internet de vragenlijst ingevuld, waarvan 582 volledig, en zo meegedaan aan het onderzoek. Daarvan zijn 75 deelnemers zelfstandige zonder personeel. Alle gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. Ruim 40% van de respondenten heeft ook aan de voorgaande editie van het onderzoek deelgenomen.

In de marktconforme vergelijking zijn we uitgegaan van de mediaan waarneming, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor zijn de extremen uit het onderzoek gefilterd. Voor het interval is om diezelfde reden gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25e en 75e percentiel.

De omvang van de steekproeven van alle in dit boek gepubliceerde onderzoeken zijn voldoende groot om uitspraken te doen over gemiddelden van sectoren en/of functies in Nederland. 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

Tel: 030-291 64 14 / 06-21 23 41 52

[h.vanderspek@berenschot.nl](mailto:h.vanderspek@berenschot.nl)

[www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm](http://www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm)

# HR-beleidsthema's



Een van de belangrijkste onderzoeksvragen van het jaarlijkse HR Trendonderzoek is natuurlijk “wat zijn de thema's die dit en komend jaar de HR-beleidsagenda gaan bepalen”. De respondenten met een HR-afdeling (83% van de respondenten) hebben aangegeven wat voor hun organisatie de vijf belangrijkste HR Beleidsthema's voor 2016 en 2017 zijn. In de onderstaande tabel is de top 25 opgenomen in volgorde de in 2016 toegekende prioriteit, in de laatste kolom is de positie voor 2017 aangegeven en in de kolom daarvoor wordt de mutatie 2017 t.o.v. 2016 aangeduid.

	2016		2017		2016		2017
Aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid/ Vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden	1	-	3	Opzetten/bijstellen van performance management	13	-	15
Opzetten/bijstellen van belonings- en functioneringsgesprek (cyclus)	2	-	4	Opzetten/bijstellen van management developmentbeleid	14	=	14
Opzetten/bijstellen van opleidingsbeleid	3	-	5	Opzetten/bijstellen van competentie management	15	-	17
Opzetten/bijstellen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid	4	+	1	Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	16	++	11
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	5	-	10	Opzetten/bijstellen van integraal gezondheidsbeleid	17	-	18
Opzetten/bijstellen van strategische personeelsplanning	6	++	2	Ontwikkelen/ invoeren van innovatieve organisatieconcepten (b.v. zelfsturende teams, multidimensionale sturing of netwerkorganisaties)	18	+	16
Automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	7	-	8	Opzetten/bijstellen van mobiliteitscentrum	19	-	22
Versterken arbeidsmarktcommunicatie/ employer branding	8	+	7	Anders, namelijk	20	=	20
Begeleiden/uitvoeren reorganisaties	9	-	12	Opzetten/bijstellen van diversiteitsbeleid	21	-	19
Opzetten/bijstellen van talent managementbeleid	10	++	6	Begeleiden van outsourcing bedrijfsonderdelen	22	+	24
Opzetten/bijstellen functiegebouw	11	-	13	Invoering van een (intern) Shared Service Center voor HR	23	+	21
Invulling geven aan de Participatiewet	12	+	9	Outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie	24	+	23
				Insourcing	25	=	25

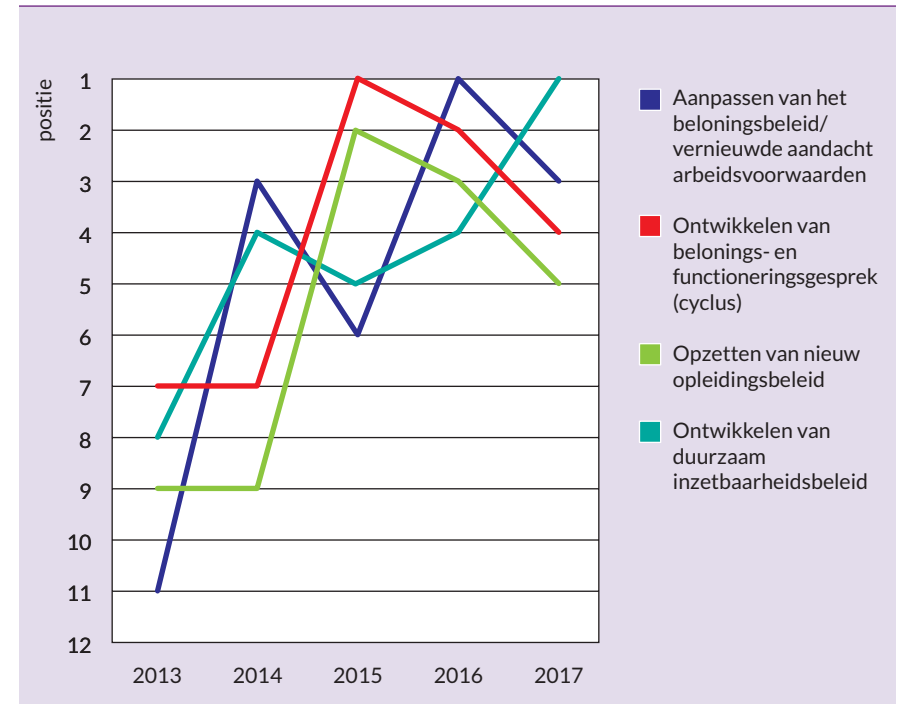
Legenda: ++ sterk gestegen (4 plaatsen of meer), + gestegen, = gelijk gebleven, - gedaald

Figuur 1. Ranking HR-beleidsthema's voor dit en komend jaar



## Ontwikkeling

Als we terugkijken tot 2013 zien we dat van de top vier HR-beleidsthema's van 2016 het belang van duurzame inzetbaarheid in al die jaren in belang is toegenomen. De thema's beloningsbeleid, de beoordelingscyclus en het opleidingsbeleid lijken na een spurt in prioriteit te zijn afgenomen.



Figuur 2. Positie top 4 HR-beleidsthema's 2016

Voor 2017 zien we Strategische Personeelsplanning op de tweede plaats. In combinatie met duurzame inzetbaarheid domineert optimalisatie van de inzet en houdbaarheid van het personeel de beleidsagenda's.

## Lastig inschatten

Als we de top 10 HR-beleidsthema's van 2016 bekijken en deze vergelijken met de inschatting die de respondenten vorig jaar maakten, zien we dat slechts drie van de tien in 2016 op die positie staan die in 2015 door de respondenten was ingeschat. De thema's arbeidsvoorwaardenbeleid en de beoordelingscyclus zijn in 2016 behoorlijk prominenter aanwezig dan ingeschat. Dat geldt ook voor het versterken van de arbeidsmarktcommunicatie / employer branding die de top tien is binnengesloten. (zie ook HR als speler op de arbeidsmarkt).

## “Bulldozer-effect”

Voor een aantal meer strategische thema's herkennen we overigens wel een “doorschuif-” of “bulldozer-effect”; een hogere inschatting van het belang voor het volgende jaar, welke dan ik het volgende jaar niet terug te zien is, maar vervolgens wel weer een hoge inschatting voor het volgende jaar. In figuur 3 zien we dat bijvoorbeeld terug bij de HR-beleidsthema's 'opzetten/bijstellen duurzaam inzetbaarheidsbeleid' (voor 2016 ingeschat op plek 2 en op plek 4 terecht gekomen) en 'opzetten/bijstellen strategische personeelsplanning' (voor 2016 ingeschat op top-prioriteit en op de 6e plaats terecht gekomen). Een patroon dat we voor deze thema's al meerdere jaren op rij zien; het gevoel van urgentie is er wel, maar de doorzettingskracht ontbreekt.

Belangrijke beleidsthema's	in 2015 ingeschat		2016 t.o.v. inschatting	in 2016 ingeschat voor 2017
	voor 2016	2016		
Aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid/ Vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden	4	1	3	3
Opzetten/bijstellen van belonings- en functioneringsgesprek (cyclus)	7	2	5	4
Opzetten/bijstellen van nieuw opleidingsbeleid	3	3	0	5
Opzetten/ bijstellen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid	2	4	-2	1
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	5	5	0	10
Opzetten/ bijstellen van strategische personeelsplanning	1	6	-5	2
Automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	12	7	5	8
Versterken arbeidsmarktcommunicatie/employer branding	14	8	6	7
Begeleiden / uitvoeren reorganisaties	9	9	0	12
Opzetten/ bijstellen van talent managementbeleid	6	10	-4	6

Figuur 3. Top 10 HR-beleidsthema's 2016 en inschatting

# HR-aandachtsgebieden



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

HR Analytics scoort met 34% nog maar erg laag en ondanks de ervaren spanning op de arbeidsmarkt (zie ook HR als speler op de arbeidsmarkt) is het belang van arbeidsmarktcommunicatie maar iets toegenomen ten opzichte van 2015 (47%)

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?			
Arbeidsverzuim en re-integratie	93%	(Strategische) Personeelsplanning	68%
Arbeidsrechtelijke aangelegenheden	92%	Organisatie-inrichting	66%
Primaire & secundaire arbeidsvoorwaarden	91%	Uitvoeren van de salarisadministratie	61%
Verzorgen van de personeelsadministratie	87%	Begeleiden/uitvoeren van reorganisaties	61%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	86%	Opstellen/ actualiseren van meerjaren HR strategie	61%
Functiewaardering	81%	Arbeidsmarktcommunicatie	52%
Optreden als sparringspartner voor (lijn)management	79%	Talentmanagement	50%
Arbeidsomstandigheden en welzijn	79%	Uitzending en detachering	46%
Opleidingsbeleid (incl. geven en/of verzorgen van opleidingen) en -management	73%	Management Development	45%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	72%	Ondersteuning medezeggenschap	39%
Interne mobiliteit, loopbaanadvies en coaching	71%	Gebruik van HR analytics	34%

Figuur 4. HR-aandachtsgebieden

# HR als speler op de arbeidsmarkt



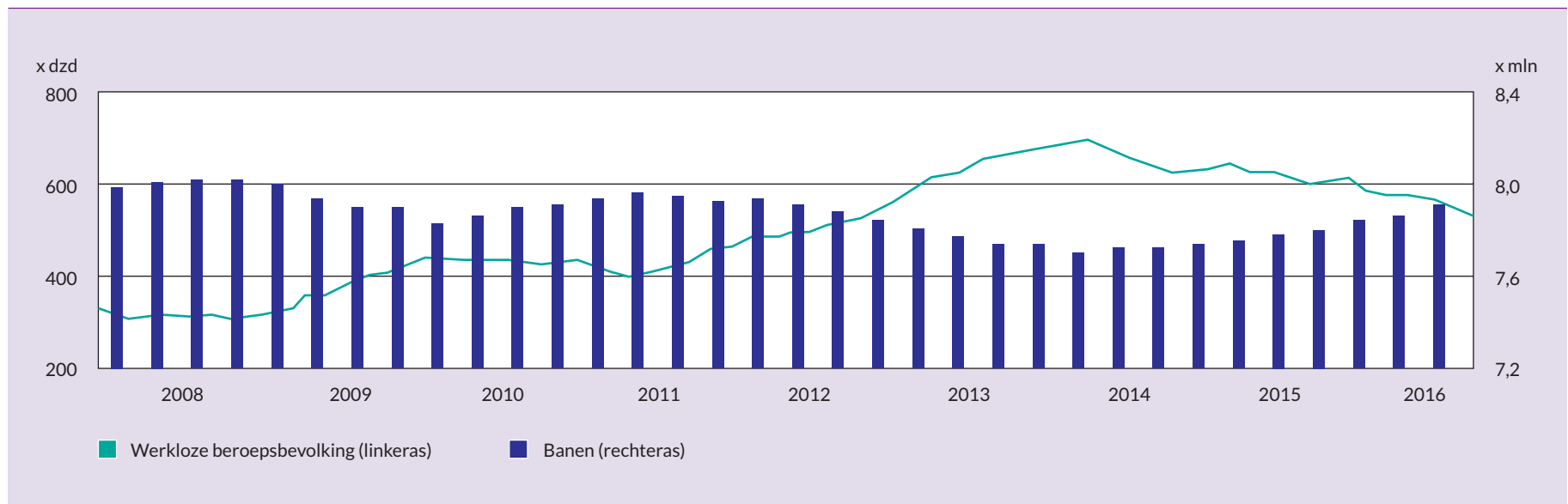
Hoewel de werkloze beroepsbevolking nog altijd aanzienlijk groter is dan voor de crisis merkt ook de HR professional in bepaalde sectoren dat de arbeidsmarkt aantrekt. Ruim een derde van de HR professionals ervaart knelpunten bij de werving van nieuwe medewerkers. De verwachting van de HR professional komt overigens goed overeen met de waardering van de uiteindelijke situatie een jaar later.

Dat vraag & aanbod op de arbeidsmarkt niet altijd even goed aansluit blijkt ook wel uit de cijfers van dit onderzoek. Zo ervaart men binnen Financiële Instellin-

gen problemen om vacatures vervuld te krijgen, terwijl men tegelijkertijd druk aan het reorganiseren is.

## Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

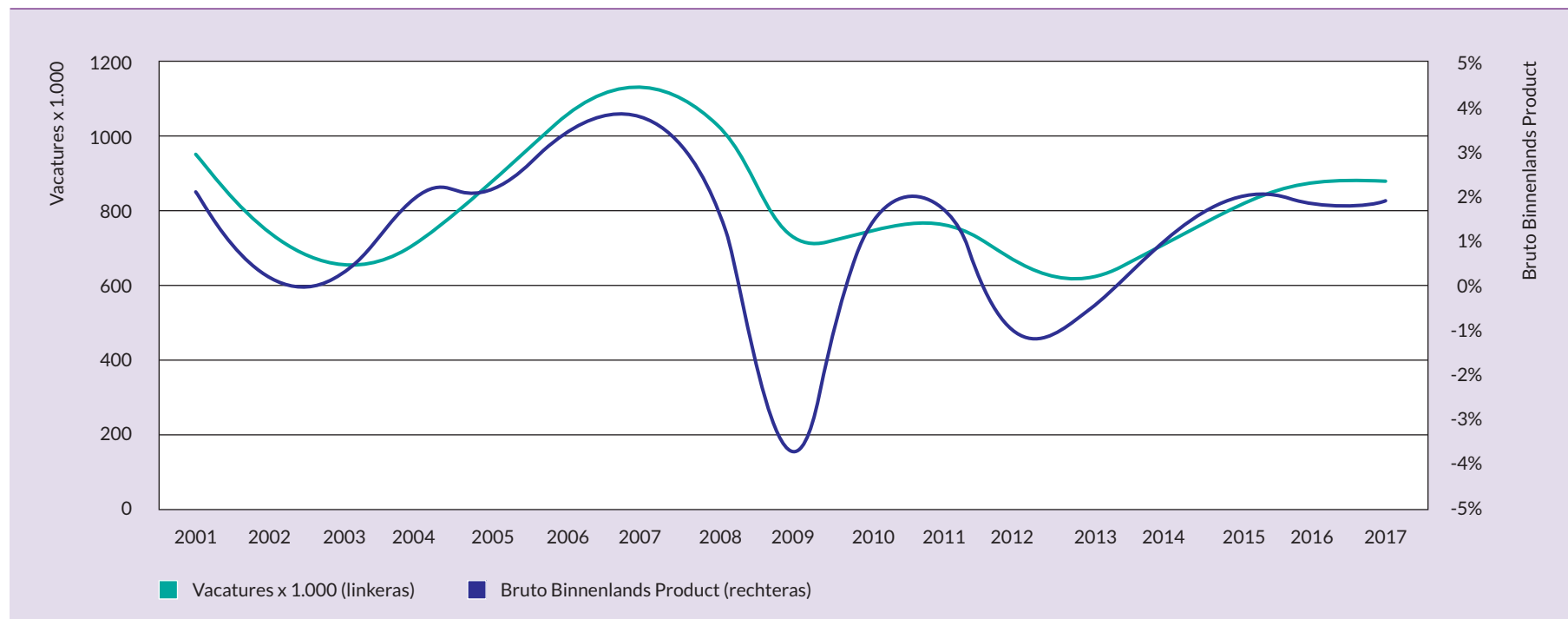
Ondanks dat de arbeidsmarkt nog steeds als ruim wordt omschreven is de balans tussen vraag en aanbod in het tweede kwartaal van 2016 opnieuw krappere geworden (CBS, Spanningsmeter arbeidsmarkt). De vraag naar arbeid is verder toegenomen terwijl het aanbod van arbeid is gedaald.



Figuur 5. Totaalbeeld arbeidsmarkt, seizoensgecorrigeerd (bron: CBS 18-8-2016)



Met het herstel van de economie in 2014 neemt het aantal vacatures jaarlijks weer toe. In 2016 neemt het aantal vacatures naar verwachting met 42.000 vacatures toe (5,1% groei), in 2017 beperkt de toename zich tot 5.000 vacatures (groei van 0,6%). Figuur 6 toont het verband tussen de economische groei en het aantal ontstane vacatures.

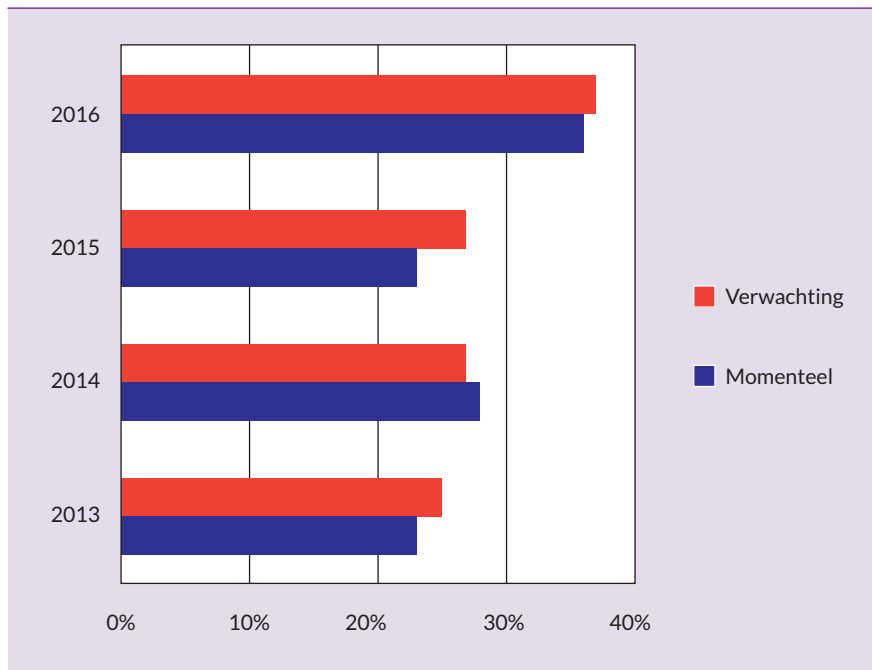


Figuur 6. Relatie vacatures en groei economie (bron: UWV Arbeidsmarktprognose 2016-2017)

## Werving - algemeen

Wat betreft arbeidsmarkt hebben we de volgende twee vragen aan de respondenten voorgelegd; ondervindt u momenteel problemen bij de werving & selectie wegens krapte op de arbeidsmarkt en verwacht u de komende 12 maanden problemen bij de werving & selectie wegens krapte op de arbeidsmarkt?

De HR-professionals lijken enigszins overvallen te zijn door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het aantal respondenten dat momenteel problemen ervaart (36%) is fors hoger dan het aantal dat het in 2015 had (23%) en ligt ook aanmerkelijk boven de verwachting die men in 2015 uitsprak (27%).

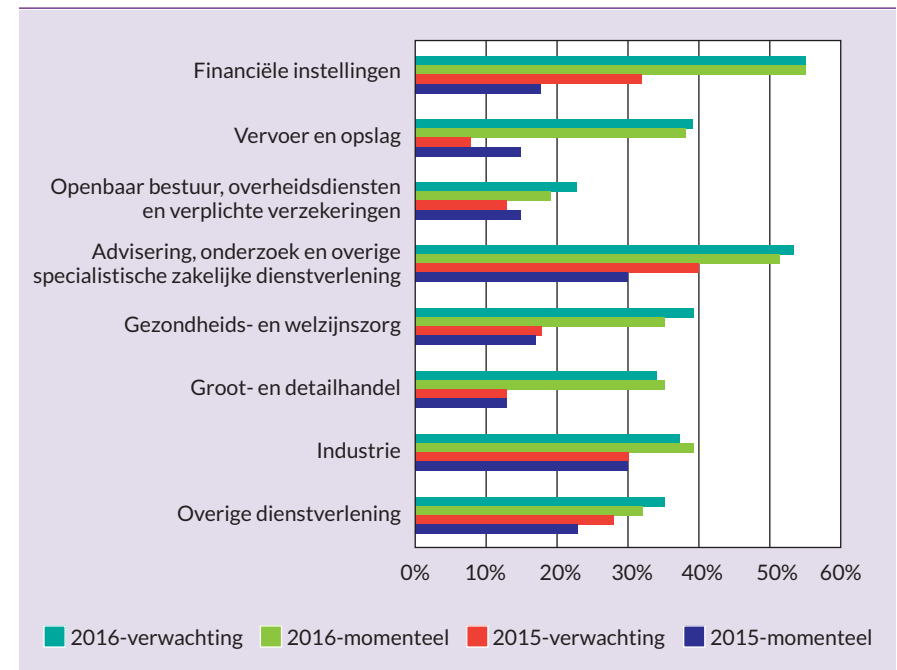


Figuur 7. Problemen bij werving en selectie

## Werving - beeld per sector

Ook als we naar de sectorindeling kijken valt op dat het aantal respondenten dat momenteel problemen ervaart fors hoger is dan het aantal dat het in 2015 had en ligt ook aanmerkelijk boven de verwachting die men in 2015 uitsprak. In bijna alle sectoren ligt de verwachting in 2016 boven het cijfer van momenteel.

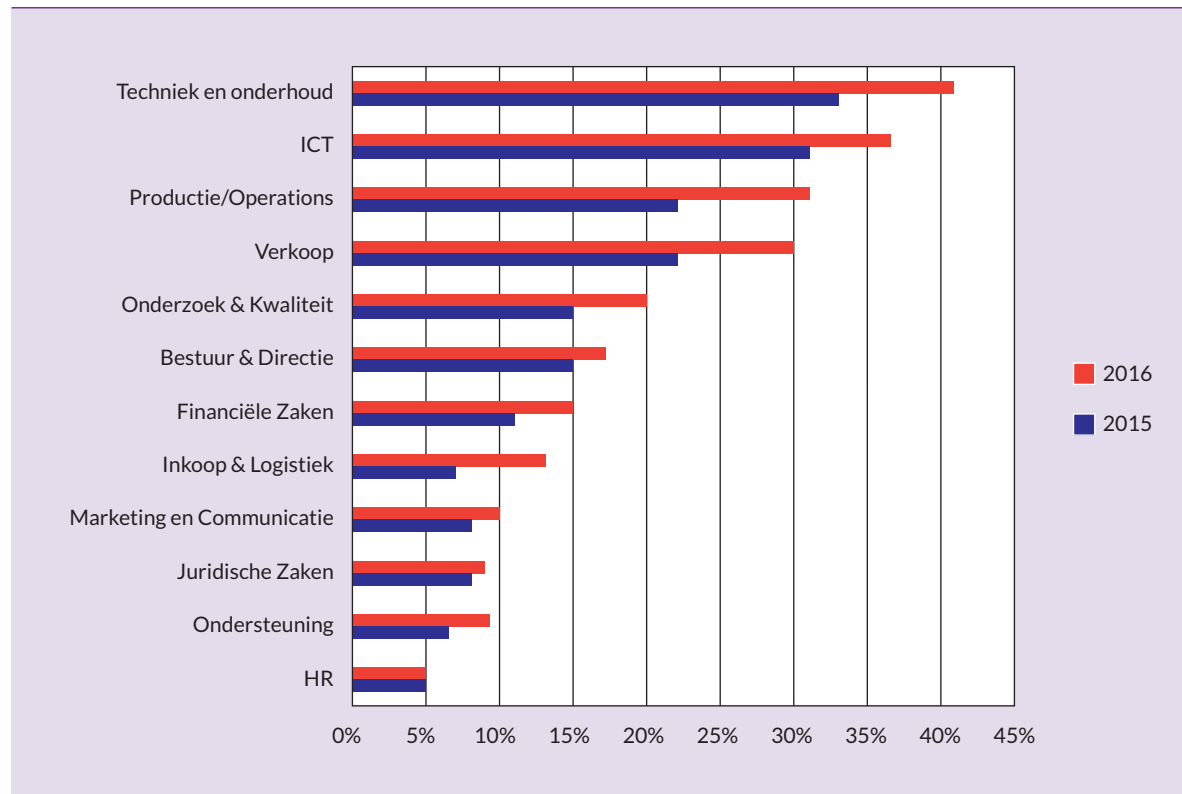
De forse toename binnen Vervoer en Opslag was geheel niet voorzien, binnen de Financiële Instellingen verwachtte men wel een toename, maar niet zo sterk.



Figuur 8. Problemen bij werving en selectie - naar sector

## Werving – beeld per functie-familie

Verschillen tussen vraag en aanbod; de mis match, beperken zich niet tot het opleidingsniveaus en/of sectoren, soms spelen ook verschillen in functiefamilie een rol. Op HR na is er bij alle functiefamilies sprake van een toename van het aantal respondenten dat moeite heeft om bepaalde vacatures vervuld te krijgen. Gemiddeld is er sprake van een stijging met 27%. De functiefamilie Inkoop & Logistiek is met 86% de sterkste stijger. In absolute zin blijven Techniek & Onderhoud en ICT de koplopers, met Productie & Operations als derde.



Figuur 9. Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie

	2015	2016	Stijging
HR	5%	5%	0.00%
Ondersteuning	7%	9%	21.68%
Juridische Zaken	8%	9%	14.94%
Marketing en Communicatie	8%	10%	18.84%
Inkoop & Logistiek	7%	13%	86.34%
Financiële Zaken	11%	15%	35.28%
Bestuur & Directie	15%	17%	12.95%
Onderzoek & Kwaliteit	15%	20%	30.08%
Verkoop	22%	30%	35.30%
Productie / Operations	22%	31%	42.35%
ICT	31%	36%	15.45%
Techniek en Onderhoud	33%	41%	23.50%

Figuur 10. Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie ontwikkeling

## Werving – beeld per functie-familie naar opleidingsniveau

Of het lastiger is geworden om vacatures vervuld te krijgen verschilt ook als we kijken naar het opleidingsniveau. MBO-vacatures zijn het lastigste te vervullen binnen Techniek & Onderhoud en Productie/Operations, HBO-vacatures zijn het lastigste te vervullen binnen Verkoop en Marketing & Communicatie en WO-vacatures zijn het lastigste te vervullen binnen bestuur & directie.

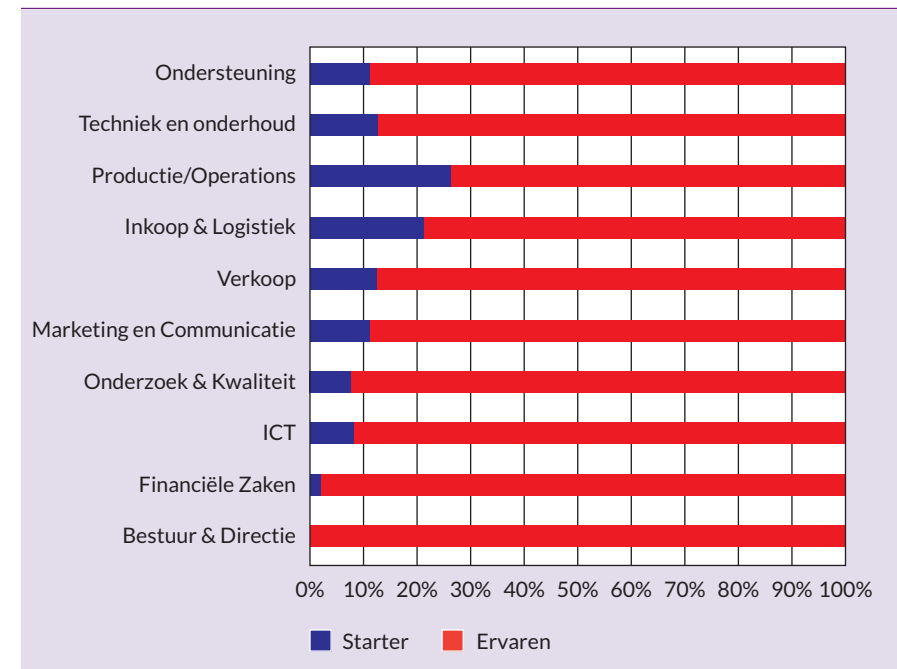
Als we kijken naar de verschillende functiefamilies, dan zijn binnen Techniek en Onderhoud met name MBO-vacatures het lastigste te vervullen, binnen ICT zijn het de HBO-vacatures en ook binnen Productie / Operations zijn MBO-vacatures zijn het lastigste te vervullen.

	Moeilijk vervulbare vacatures				
	LBO	MBO	HBO	WO	
Techniek en Onderhoud	41%	3%	56%	33%	9%
ICT	36%	0%	11%	65%	24%
Productie / Operations	31%	15%	52%	27%	7%
Verkoop	30%	1%	18%	68%	13%
Onderzoek & Kwaliteit	20%	0%	2%	57%	40%
Bestuur & Directie	17%	0%	0%	19%	81%
Financiële Zaken	15%	0%	10%	59%	31%
Inkoop & Logistiek	13%	6%	33%	52%	9%
Marketing en Communicatie	10%	0%	3%	83%	14%
Juridische Zaken	9%				
Ondersteuning	8%				
HR	5%				

Figuur 11. Problemen met werving & selectie naar functiegroep en opleidingsniveau.

## Werving – beeld per functie-familie naar ervaring

Over het algemeen kost het met name moeite om ervaren krachten te werven. Binnen de Productie/Operations-functies kost het de meeste moeite om starters te werven, gevolgd door Inkoop & Logistiek. Ondersteuning was vorig jaar de koploper en is nu gezakt naar rang drie.



Figuur 12. Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie en ervaring

## Werving – beeld per opleidingsniveau naar ervaring

Op alle opleidingsniveaus ervaart men met name moeite om ervaren personeel te vinden. Naar verhouding kost het werkgevers als het om starters gaat het meeste moeite om hen op LBO-niveau te vinden.

	LBO	MBO	HBO	WO
Starter	45%	23%	9%	4%
Ervaren	55%	77%	91%	96%

Figuur 13. Problemen met werving & selectie naar opleidingsniveau en ervaring.



## Werving – moeilijkst vervulbaar functiefamilie & sector

Ondanks de grootschalige reorganisaties binnen financiële instellingen staat de sector in de top drie van moeilijkst vervulbare vacatures. Hier is duidelijk sprake van een mismatch tussen beschikbaar personeel en gezochte skills.

Moeilijkst vervulbare functies		
1	65%	Techniek en onderhoud in de Industrie
2	62%	ICT bij Financiële instellingen
3	57%	ICT bij Groot en detailhandel
4	47%	Techniek en onderhoud bij Overige dienstverlening
5	47%	Verkoop bij advisering, onderzoek en overige specialistische dienstverlening
6	46%	Techniek en onderhoud bij vervoer en opslag
7	46%	Productie / Operations bij Vervoer en opslag
8	43%	Verkoop bij Groot- en Detailhandel
9	42%	ICT bij vervoer en opslag
10	40%	ICT bij Overige Dienstverlening

Figuur 14. Top tien moeilijkst vervulbare vacatures – functiefamilie en sector.

Binnen de functiefamilie ICT worden vooral problemen ervaren als het gaat om developers. Binnen de sector Vervoer en Opslag gaat het vooral om chauffeurs.

## Arbeidsmobiliteit

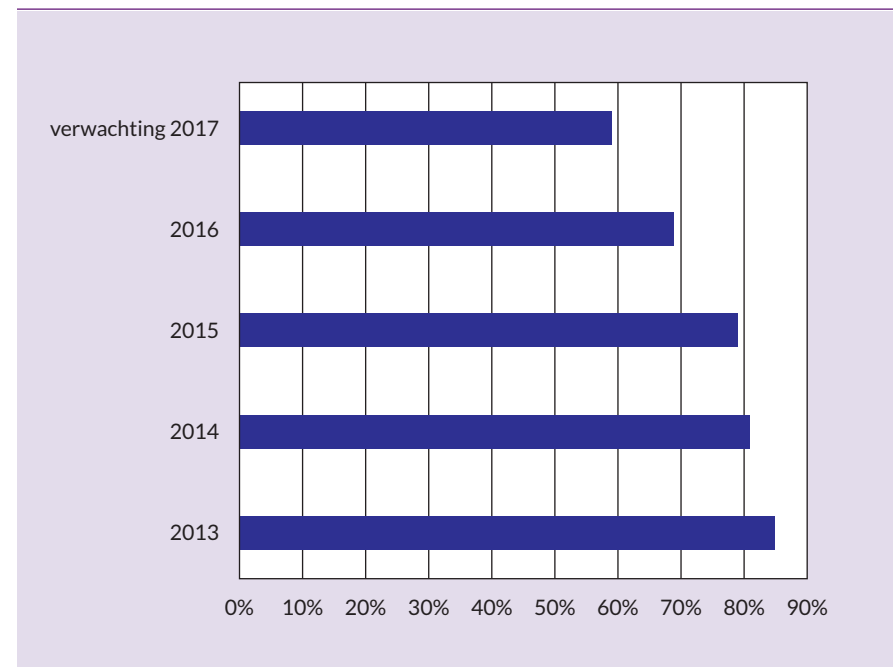
Uit de verschillende salarisonderzoeken die Berenschot uitvoert blijkt, dat meer dan een kwart van de werknemers op zoek is naar een andere baan. De meeste 'arbeidsmobilisten' zijn te vinden onder de marketeers, ICT-ers en werknemers in de vastgoedsector. Zie figuur 15.

## Personeelsbehoud

HR voorzag in de afgelopen jaren weinig problemen met het kunnen behouden van personeel. Toch is er een groeiend aantal HR-professionals die wél problemen ervaart met het behoud van personeel. Deze trend zet zich naar verwachting volgend jaar voort (zie figuur 16). Ook in deze cijfers zien we een langzaam maar zeker herstel van de arbeidsmarkt en is er geen sprake meer van de dominante 'werkgeversmarkt' zoals we die zagen tijdens de crisis.

Segment (functiegebied of sector)	2016	2015	2014
ICT (functie)	31,0%	27,3%	26,3%
HR (functie)	20,6%	21,4%	23,0%
Bouw (sector)	27,0%	31,4%	34,6%
Fiscalisten (functie)	-	17,5%	15,8%
Technici (functie)	-	27,1%	21,7%
Chemi (functie)	-	28,0%	25,7%
Marketing (functie)	-	36,8%	41,1%
Advocatuur (functie)	-	17,9%	25,0%
Vastgoed (sector)	-	38,4%	31,1%
Consultancy (sector)	-	-	26,0%
Logistiek Managers (functie)	25,7%	29,7%	-
Payroll professionals (functie)	18,2%	-	-

Figuur 15. Arbeidsmobiliteit (bron: salarisonderzoeken uitgevoerd door het Kenniscentrum HCM van Berenschot)

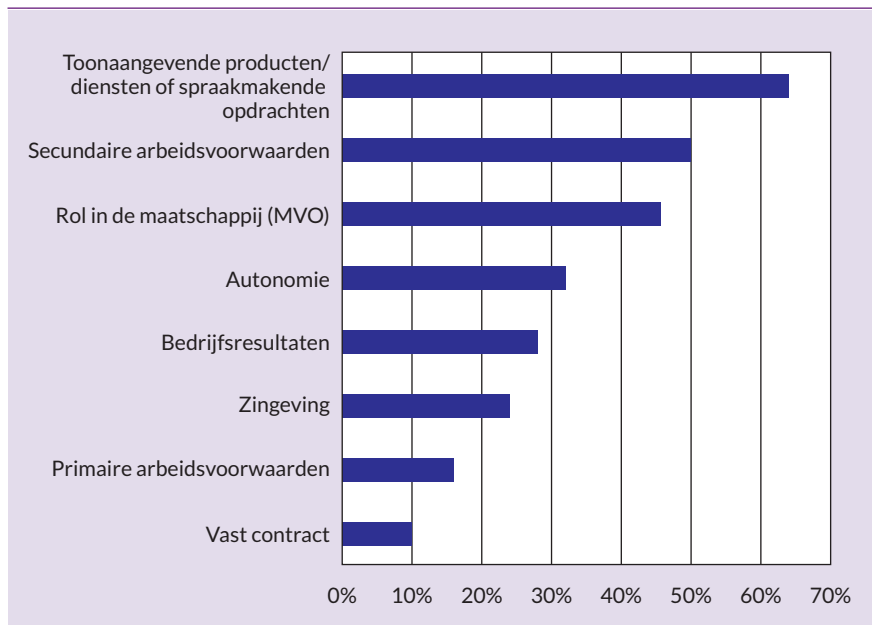


Figuur 16. Geen problemen bij behoud bestaande medewerkers

## Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding

Langzaam maar zeker lijken de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ook terug te vinden te zijn op de HR-agenda. Zo is het thema arbeidsmarktcommunicatie en 'employer branding' gestegen van de zestiende naar de achtste plaats op de HR beleidsagenda.

Uit het verdiepend onderzoek blijkt dat organisaties zich niet zozeer op het gebied van primaire arbeidsvoorwaarden proberen te onderscheiden, maar vooral op basis van hun producten of diensten. Opvallend genoeg worden secundaire voorwaarden wel vaak genoemd om zich als werkgever te onderscheiden van concurrenten.



Figuur 17 . Hoe probeert uw organisatie zich op de arbeidsmarkt te onderscheiden?

Verder blijkt dat HR vrij traditioneel is in de middelen die worden ingezet op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Naast websites, advertenties en social media (94%) wordt er voornamelijk aansluiting gezocht bij opleidingsinstituten (58%) en beurzen (42%). Storytelling wordt door ongeveer een derde van de organisaties ingezet (32%). Slechts een enkeling zet moderne tools in zoals 'serious gaming' (6%) of maakt gebruik van geavanceerde analyse tools zoals big data (3%).

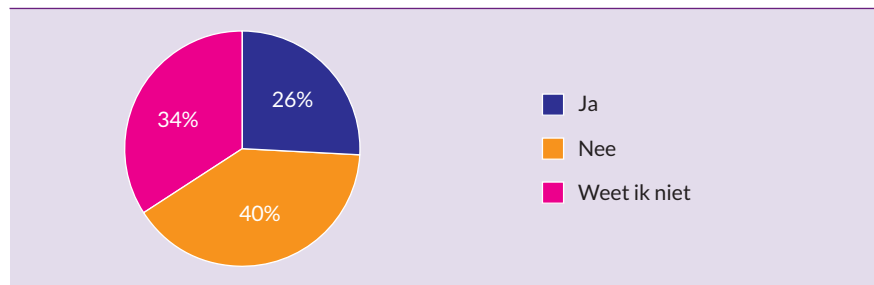
Tot slot richt HR de pijlen voornamelijk op externe, nieuwe medewerkers (86%). De flexibele schil en interne medewerkers zijn beide bij een op de drie organisaties in het vizier als het gaat om arbeidsmarktcommunicatie en 'employer branding'. Oud medewerkers, die wel degelijk waardevol kunnen zijn voor het netwerk van een organisatie vallen doorgaans buiten beeld (6%).



# HR en de pensioengerechtigde leeftijd

## Langer in dienst

Vanaf 1 januari van dit jaar is de Wet werken na de AOW-gerechtigde leeftijd in werking getreden. Deze wet maakt het mogelijk om pensioengerechtigde medewerkers met aangepaste arbeidsvoorwaarden langer in dienst te houden. Een kwart van de HR-professionals (26%) is van plan gebruik te maken van deze nieuwe wet.



Figuur 18. Bent u van plan van de Wet werken na de AOW-gerechtigde leeftijd gebruik te maken?

“Vanaf 1 januari is het mogelijk om pensioengerechtigde medewerkers met aangepaste arbeidsvoorwaarden langer in dienst te houden. Bent u van plan van deze regeling gebruik te maken?”

Weet ik niet/ n.v.t.	34%
Nee	40%
Ja wegens krapte op de arbeidsmarkt	5%
Ja, wegens geen geschikte opvolger voorhanden	8%
Ja, om ervaring te gebruiken om nieuwe medewerkers op te leiden 'on the job'	15%
Ja, wegens gunstige arbeidsvoorwaarden	4%

*De optie 'Ja' is meerkeuze. De optie 'Weet ik niet' en 'Nee' is exclusief.*

Figuur 19. In dienst houden pensioengerechtigden

De motivatie om mensen langer in dienst te houden verschilt per werkgever. De meest genoemde redenen hiervoor zijn:

1. Het gebruiken van de aanwezige ervaring om nieuwe medewerkers op te leiden 'on the job' (15%)
2. Het ontbreken van een geschikte opvolger (8%)
3. Krapte op de arbeidsmarkt (5%)
4. Gunstige arbeidsvoorwaarden (4%).



Uit het verdiepend onderzoek onder een subpopulatie van de deelnemers aan het HR Trendonderzoek blijkt dat men vooral kennis en ervaring verwacht te verliezen door uitstroom van de babyboomgeneratie.

“Veel medewerkers van de babyboomgeneratie gaan met pensioen. Bent u bang om als gevolg van deze uitstroom bepaalde elementen te verliezen?” Uit het verdiepend onderzoek N=109.

Nee	43%
Ja, namelijk kennis	42%
Ja, namelijk ervaring	40%
Ja, namelijk competenties	8%
Ja, namelijk een bepaalde werkhouding	14%

*De optie 'Ja' is meerkeuze. De optie 'Weet ik niet' en 'Nee' is exclusief.*

Figuur 20. Redenen om pensioengerechtigden in dienst te houden

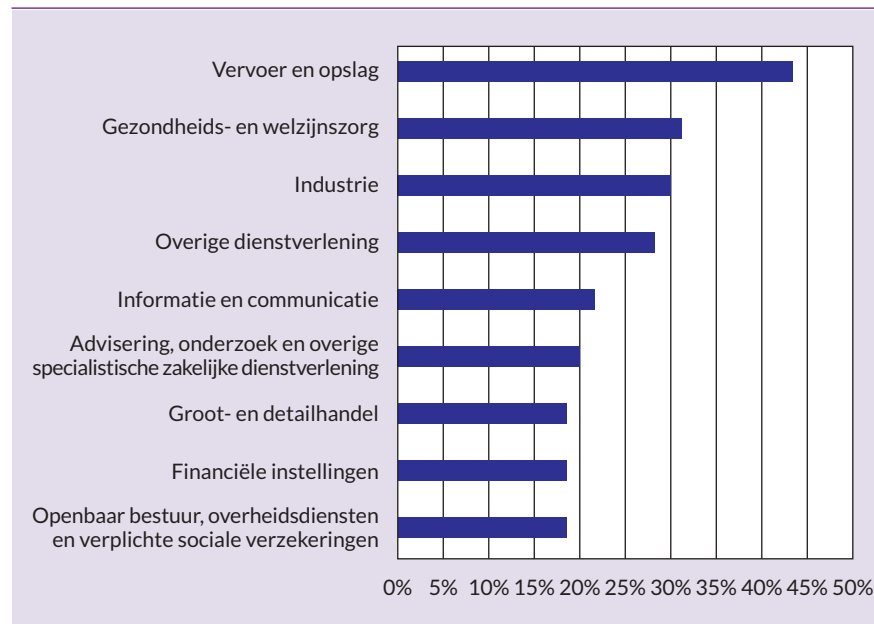
## Beeld per functiegroep

Wanneer we inzoomen (hoofdonderzoek) per functiegroep zien we voor twee functiegroepen een relatie tussen krapte en de wil om gebruik te maken van de nieuwe regeling (Wet werken na de AOW-gerechtigde leeftijd). Voor de functiegroep Productie/Operations en de groep Techniek & Onderhoud zien we een significante relatie, waarbij de mate waarin HR moeite ervaart bij het werven van nieuwe medewerkers voor deze functiegroepen samenhangt met de intentie om gepensioneerd langer in dienst te houden. Dit duidt er op dat als er krapte wordt ervaren voor de functiegroepen Productie/Operations en Techniek & Onderhoud HR kansen ziet om dit op te vangen met medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken.

Bij andere functiegroepen zien we geen relatie tussen de mate waarin men problemen ervaart bij de werving van nieuw personeel en de intentie om gebruik te maken van de nieuwe regeling om gepensioneerd langer in dienst te houden. De regeling lijkt daarmee voor sommige functiegroepen interessanter te zijn dan voor andere functiegroepen.

## Beeld per sector

Binnen de sectoren Vervoer en overslag, Gezondheids- en welzijnszorg en Industrie zijn de meeste HR-professionals van plan om gebruik te maken van de nieuwe regeling. Dit komt enigszins overeen met het eerder geschetste functiebeeld, aangezien bij de sectoren Vervoer en opslag en Industrie relatief vaak problemen worden ervaren bij de werving van medewerkers voor Techniek & Onderhoud en Productie & Operations.



Figuur 21. Percentage HR-professionals dat aangeeft gebruik te willen maken van de nieuwe regeling om mensen langer in dienst te houden naar sector.

Er zijn verder geen significante verschillen tussen HR-professionals die wel versus niet van plan zijn om gebruik te maken van de regeling en de mate waarin ze, in algemene zin, problemen verwachten te ervaren bij het werven van medewerkers wegens krapte op de arbeidsmarkt. Daar waar men voorziet dat krapte ontstaat, of waar dat al aan de orde is, gaat dus niet per se gepaard met de intentie om pensioengerechtigde medewerkers langer in dienst te houden. Dat deze relatie niet wordt gevonden heeft zeer waarschijnlijk te maken met de mismatch tussen behoefte en aanbod.

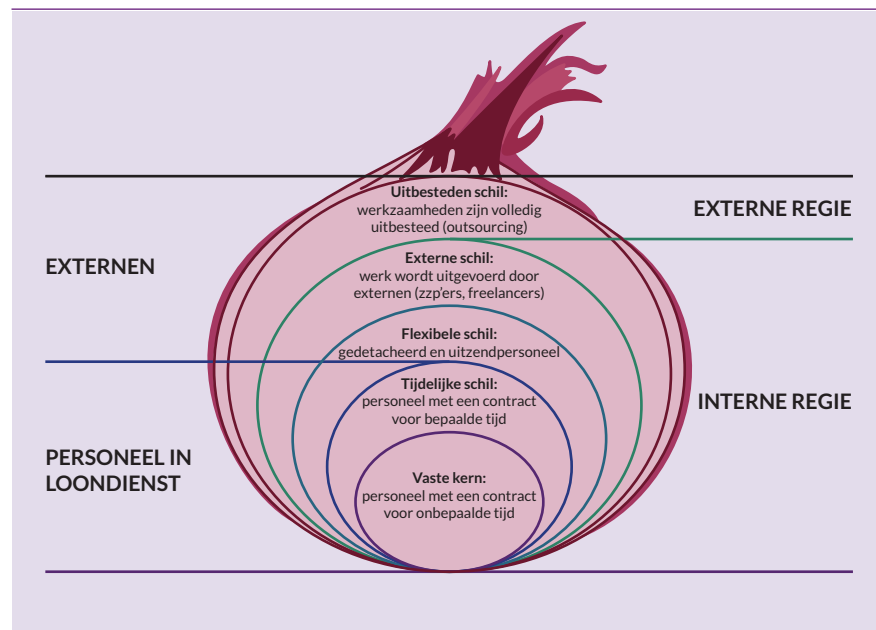


# HR(-beleid) achterhaald?

Is HR nog wel met de juiste onderwerpen bezig of is het HR-beleid en het daaraan gekoppelde instrumentarium onvoldoende afgestemd op het “hier en nu”?

## Flexibele schil

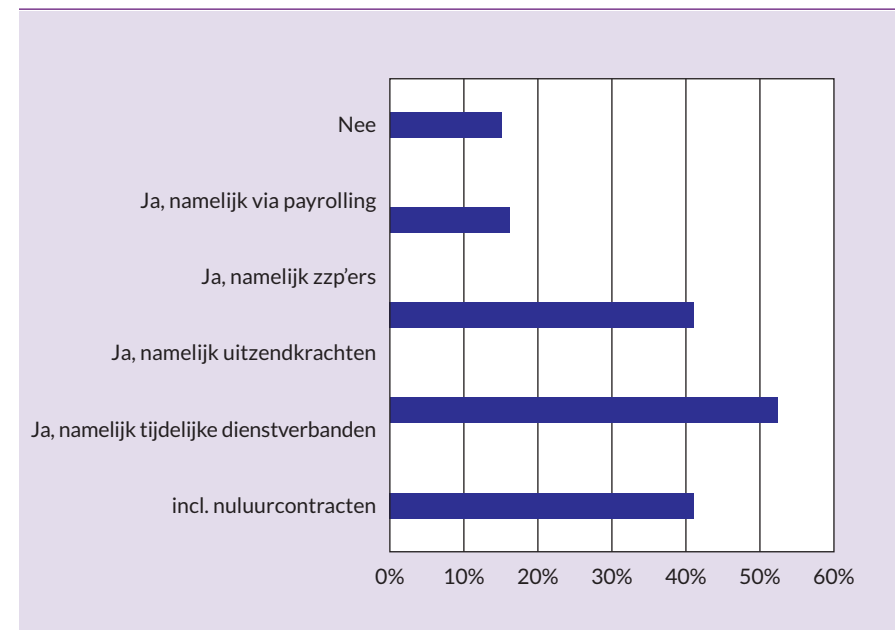
Een veel gebruikt begrip, maar ook aanleiding tot de nodige begripsverwarring. Feitelijk zijn alle arbeidskrachten die geen vast contract hebben bij de betrokken organisatie flexibele arbeidskrachten.



Figuur 22. Van vaste kern tot uitbesteed (bron: Berenschot)

85% van de respondenten geeft aan dat de organisatie gebruik maakt van flexibele arbeidskrachten, in welke vorm dan ook. Gemiddeld genomen gaat het om 14% van het volume aan arbeidskrachten.

Toch geeft 43% van de respondenten aan dat er geen beleid is ten aanzien van flexibele krachten. Denk bij beleid aan selectie, opleiden, ontwikkelen, evaluaties, exit gesprekken of het structureel onderhouden van contacten.



Figuur 23. Maakt uw organisatie gebruik van flexibele arbeidskrachten?

Ondanks alle tumult die er bijvoorbeeld is over het massaal afkeuren van de noodzakelijke modelovereenkomsten, verwacht 77% van de respondenten dat de invoering van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) en de Wet Aanpak Schijnconstructies niet tot een aanpassing van de inzet van flexibele krachten binnen de organisatie gaat leiden.

Meer externe inhuur	3%
Minder externe inhuur	9%
Verandering van de vorm (ZZP, uitzendkracht, payroll, etc.) van de inhuur	16%
Geen verandering	45%
(nog) Geen idee	32%

*Meerkeuze, behalve 'geen verandering' en 'nog geen idee'*

Figuur 24. Verwacht effect Wet DBA en Wet AS

## Beoordelingscyclus

Het opzetten/bijstellen van belonings- en functioneringsgesprekken – de cyclus voor intimi, staat de laatste jaren hoog op de beleidsagenda (zie hoofdstuk HR-beleidsthema's), maar 86% van de respondenten geeft aan dat men nog steeds een beoordelingscyclus in de traditionele vorm kent.

Bij bijna 60% van de respondenten zijn alleen de leidinggevende en de medewerker betrokken. In bijna 90% van de gevallen wordt er gebruik gemaakt van (gedigitaliseerde) formulieren.

Hoe wordt er in uw organisatie met medewerkers gesproken over hun functioneren?	
Functioneringsgesprekken cyclus van 1 à 2 keer per jaar	86%
360 dagen feedback/ regelmatige evaluatiegesprekken	20%
Niet vastgelegd/ alleen op informele basis	7%
Anders	7%

Figuur 25. Beoordeling functioneren (meerkeuze)

Welke partijen worden betrokken bij gesprekken over het functioneren van medewerkers?	
Medewerker en leidinggevende	58%
Medewerker, leidinggevende en HR functionaris	25%
Medewerker, leidinggevende en andere partijen zoals collega's en klanten (360° feedback)	16%
Niet van toepassing	1%

Figuur 26. Betrokkenen bij de beoordelingscyclus

Van welke ondersteunende instrumenten maakt de organisatie gebruik voor de beoordelings- en functioneringsgesprekken?	
Geen	4%
(digitale) Formulieren	87%
Digitale dashboards	21%
Apps	3%
Anders	7%

Figuur 27. Gebruik hulpmiddelen bij beoordelingscyclus

Uit een verdiepend onderzoek blijkt dat de reden voor toekenning van prioriteit aan de herziening van de beoordelingscyclus vooral plaatsvindt als de bestaande systematiek niet meer aansluit bij de huidige tijd en/of de bedrijfsstrategie.

Wat is de voornaamste reden dat het opzetten of bijstellen van de belonings- en functioneringsgesprekken in uw organisatie hoog op de agenda staat?	
• Dossierverplichting i.h.k.v. wet- en regelgeving	34%
• Beoordelingscriteria in lijn stellen met bedrijfsstrategie	59%
• Introductie van zelfsturing/zelforganiserende teams in de organisatie	13%
• Modernere aanpak, oude systematiek past niet meer bij deze tijd	58%
• Anders	20%

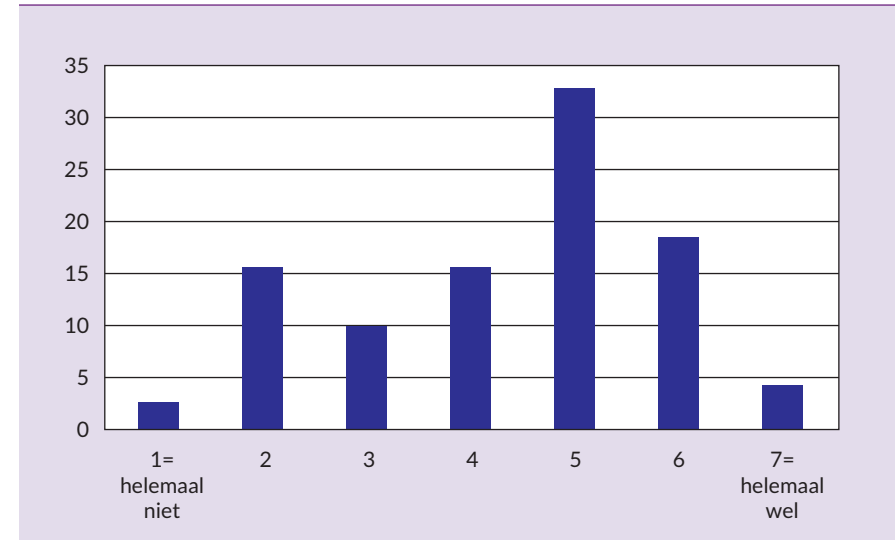
Figuur 28. Aanleiding herziening van de beoordelingscyclus (meerdere antwoorden mogelijk)

De aanpassingen die men doorvoert hebben vooral betrekking op de systematiek en minder op de techniek. Daarbij vormen aanpassing van de gebruikte criteria en de frequentie de hoofdmoot.

Wat behelst de verandering van de beoordelings-/ functioneringsgesprekken cyclus?	
• Verandering in systematiek: Afschaffing van de cyclus	7%
• Verandering in systematiek: Criteria waarop beoordeeld wordt	53%
• Verandering in systematiek: De frequentie waarmee feedback en evaluatie plaats vindt	43%
• Verandering in systematiek: De partijen die betrokken worden bij feedback- en evaluatiemomenten	19%
• Verandering in systematiek: De consequenties die verbonden worden aan de evaluatie	20%
• Verandering in technologie	33%
• Anders	20%

Figuur 29. Aanpassing van de beoordelingscyclus (meerkeuze)

30% van de respondenten is negatief als het gaat om verbetering van prestaties van medewerkers door middel van de toepassing van het huidige beoordelings-systeem.



Figuur 30. Bijdrage beoordelingscyclus aan prestatie van medewerkers

De rol van HR in de beoordelingscyclus heeft voornamelijk betrekking op de procesbewaking en administratie.

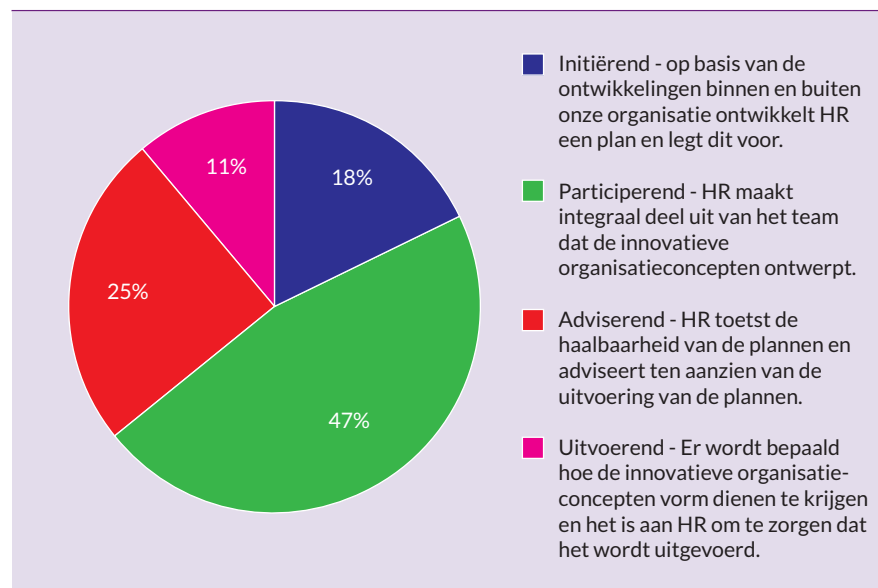
Welke rol heeft HR in de (aangepaste) beoordelings- en functioneringsgesprekken cyclus?	
• Administrerend	70%
• Proces bewaking	90%
• Inhoudelijke toetsing/ analyse	49%
• Bemiddeling en coaching	40%
• Anders	11%

Figuur 31. Rol van HR in de beoordelingscyclus (meerdere antwoorden mogelijk)

## Nieuwe organisatieconcepten

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. Het ontwikkelen / invoeren van innovatieve organisatieconcepten in organisaties, bijvoorbeeld zelfsturende teams, multidimensionale sturing of netwerkorganisaties, staat op een uiterst bescheiden 18e plaats in het overzicht met de belangrijkste HR-beleidsthema's voor 2016 en op een 16e plaats in 2017 - zie hoofdstuk HR Beleidsthema's.

Gevraagd naar de rol van HR bij het opzetten van innovatieve organisatieconcepten kwam naar voren dat het initiatief tot het vormgeven van innovatieve organisatieconcepten in 82% van de gevallen niet bij HR ligt.



Figuur 32. Rol van HR bij innovatieve organisatieconcepten



# Fact-based HR?

In een wereld waar het steeds meer lijkt te gaan om het verzamelen en interpreteren van data, het liefst zoveel mogelijk data, is het van belang om te bekijken hoe datagedreven de hedendaagse HR-professional is.

We zagen al eerder dat HR Analytics met 34% nog maar erg laag scoort als antwoord op de vraag 'Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?' (zie de hoofdstukken HR-beleidsthema's en HR-aandachtsgebieden). Een derde van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar men voor werkt en 65% weet niet wat de omvang van de totale loonkosten ten opzichte van de omzet c.q. totale budget van de eigen organisatie is.

## 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 / -betrokkenheid vindt in ruim 70% van de organisaties plaats. Toepassing van business cases daarentegen zoals het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde van de HR-activiteiten, vindt nog maar op beperkte schaal plaats.

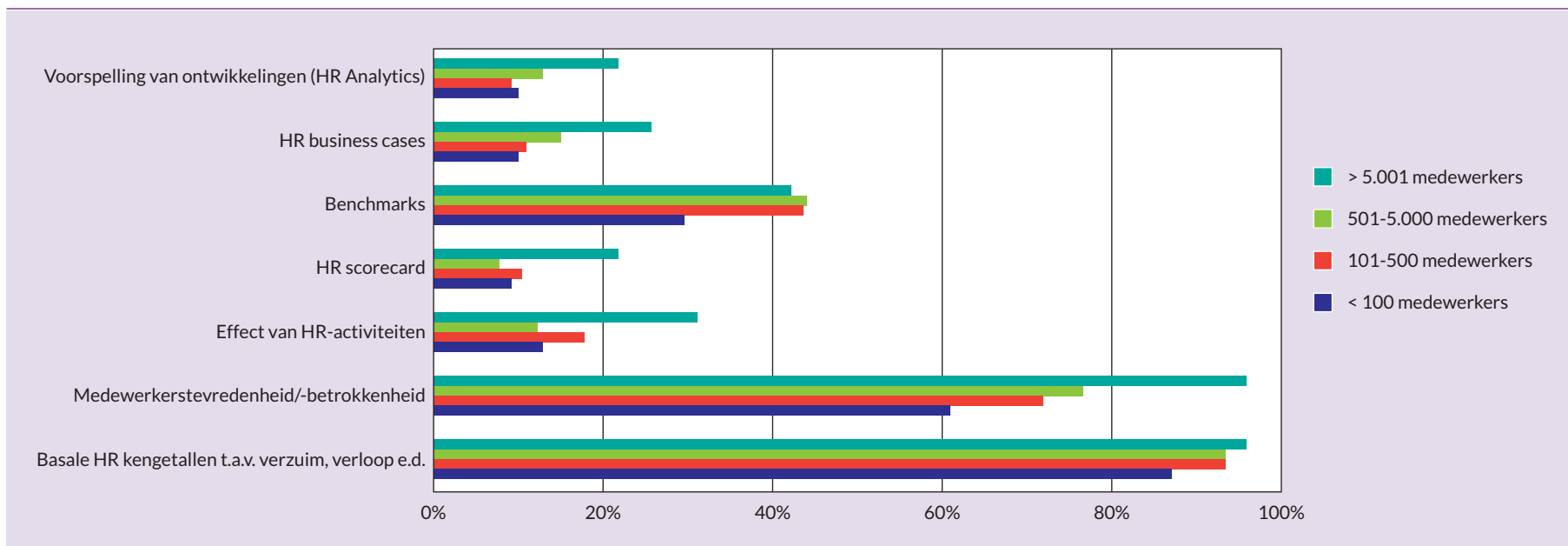
Van welke (meet)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik?

Basale HR kengetallen t.a.v. verzuim, verloop, e.d.	93%
Medewerkerstevredenheid/ -betrokkenheid	73%
Benchmarks	40%
Effect van HR-activiteiten	17%
HR business cases	13%
Voorspelling van ontwikkelingen (HR Analytics)	12%
HR scorecard	11%

Figuur 33. Van welke (meet)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik?

## Relatie met de omvang

Wanneer we inzoomen op de omvang van de organisatie, vanuit het perspectief van het aantal medewerkers, dan valt op het voorspellen van ontwikkelingen (predictive analytics), het werken met HR-business cases en het meten van het effect van HR-activiteiten bij hele grote organisaties vaker wordt toegepast.



Figuur 34. (meet)instrumenten van HR verdeeld naar klasse en omvang personeelsbestand

	< 100 mw	101-500 mw	501-5.000 mw	>5.001 mw
Basale HR kengetallen t.a.v. verzuim, verloop, e.d.	88%	94%	94%	96%
Medewerkerstevredenheid/ -betrokkenheid	61%	72%	77%	96%
Effect van HR-activiteiten	13%	18%	12%	31%
HR scorecard	9%	11%	8%	22%
Benchmarks	30%	44%	44%	43%
HR business cases	10%	11%	15%	26%
Voorspelling van ontwikkelingen (HR Analytics)	10%	9%	13%	22%

Figuur 35. (meet)instrumenten van HR verdeeld naar klasse en omvang personeelsbestand



# Karakteristieken deelnemers

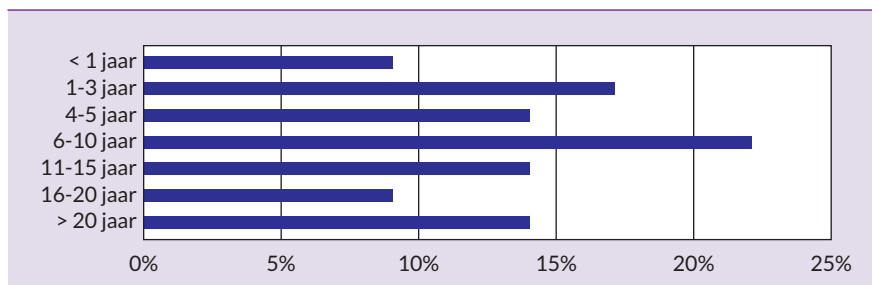
In dit hoofdstuk treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-trendonderzoek 2016-2017. De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we ook terug: 66% van de respondenten is vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten lag met 45 jaar iets lager dan bij de vorige editie (46 jaar).

## Opleidingsniveau en richting

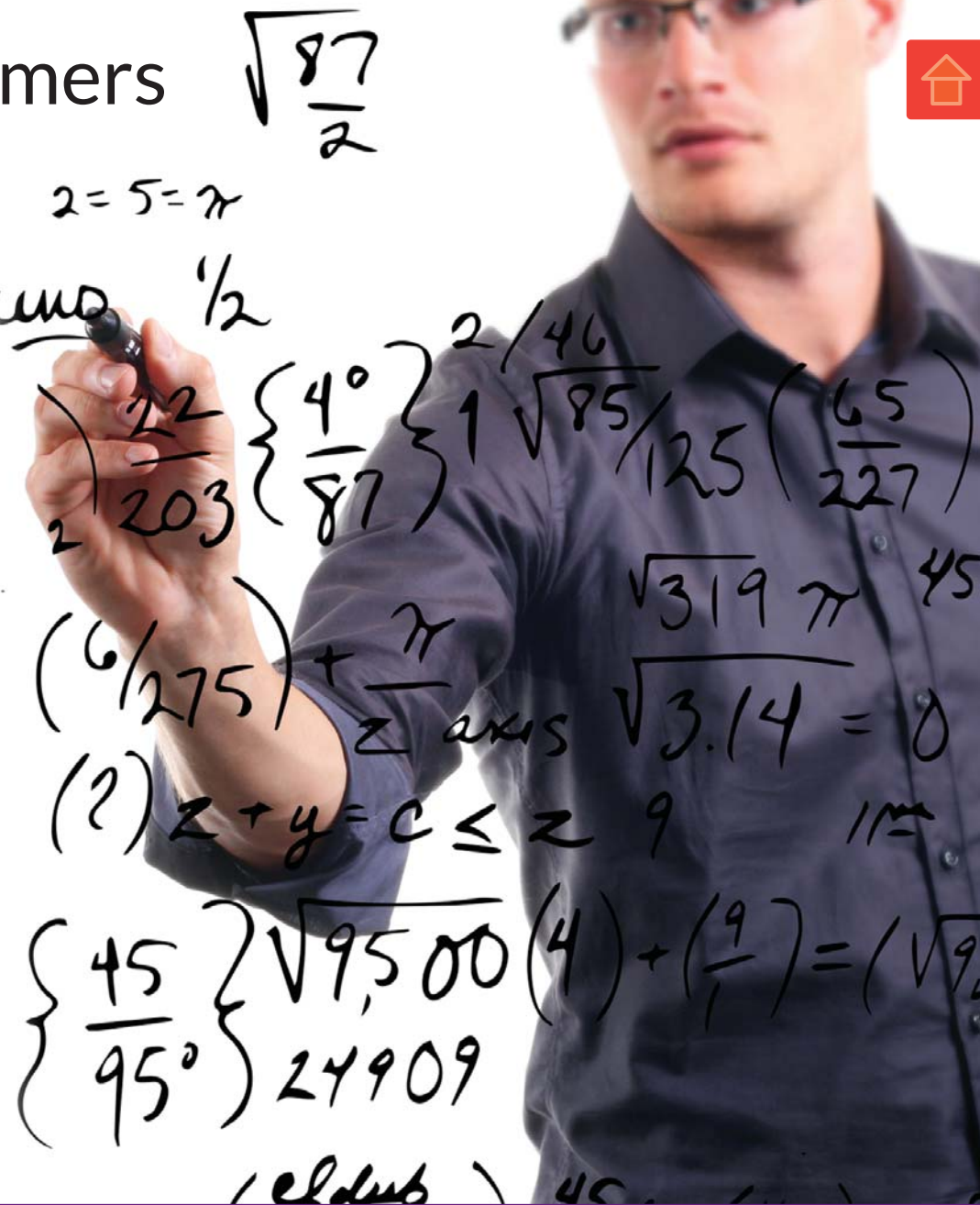
82% van de respondenten is hoger opgeleid: 58% heeft een HBO-diploma en 24% heeft een universitaire graad. Een klein deel, 9%, heeft een MBO-diploma. Ongeveer de helft van de respondenten, 51%, heeft een relevante HR-opleiding afgerond.

## Ervaring

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en loyaal aan de huidige organisatie. Meer dan 60% werkt zes jaar of langer voor de huidige organisatie.



Figuur 36. Loyaliteit HR-professional



## Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR-trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 44% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

## Profiel van de organisatie

### Sector

De meeste respondenten komen uit de sector Overige Dienstverlening (23%), gevolgd door Industrie (15%) en Groot-en Detailhandel (12%). De sector Openbaar Bestuur en Overheidsdiensten is met 6% onder vertegenwoordigd.

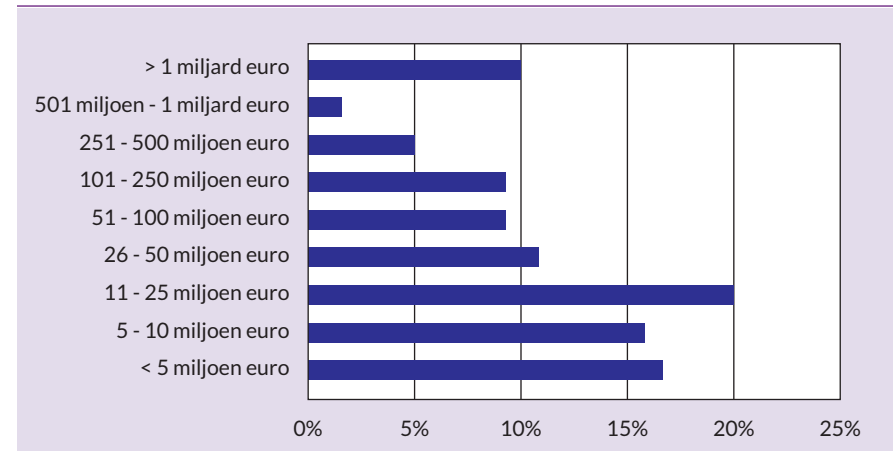
### Omzet

Een derde van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar men voor werkt.

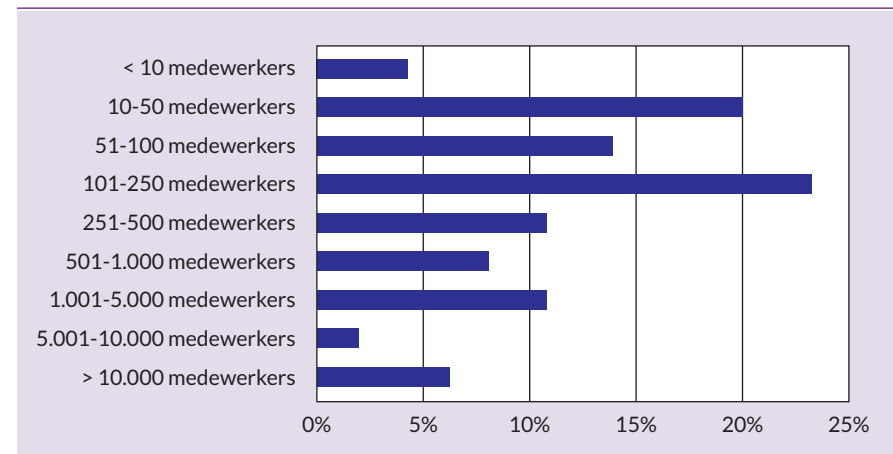
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse aan konden geven, dan werkt 54% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro. Zie figuur 37.

## Omvang organisatie

Van de respondenten werkt 72% in een organisatie waar maximaal 500 medewerkers werken. Zie figuur 38.



Figuur 37. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie



Figuur 38. Verdeling naar omvang van de organisatie

# Auteurs

**Hans van der Spek MMC RI (1961)** studeerde Bedrijfseconomie aan de HEAO in Zwolle, waarna hij enige jaren werkzaam is geweest binnen de werkgebieden Finance, ICT en HRM. Daarnaast volgde hij met succes de studie AMBI (Informatica) en de Masteropleiding Management Consultancy aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds 2009 is Hans als adviseur werkzaam bij Berenschot. Hij is gespecialiseerd in het meetbaar maken van de bijdrage van HRM aan het behalen van de organisatiestrategie, en advisering over de mogelijkheden om deze bijdrage te vergroten. Hij is onder andere betrokken bij projecten op het gebied van het meetbaar maken van de effecten van HR-beleid, onderzoek naar HR-vraagstukken, benchmarking van HRM, HR audits, ondersteuning van reorganisaties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Hans is manager van het Kenniscentrum HRM en als zodanig betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en salarisonderzoeken.



**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 benchmarking, inzetbaarheid en flexibilisering. Ook is zij betrokken bij diverse trend- en salarisonderzoeken binnen het Kenniscentrum HRM. Zij is gespecialiseerd in onderzoek en het vertalen van resultaten naar inzichten voor het HR-domein.



**Drs. Johan van Dam (1981)** studeerde antropologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, waarna hij in 2006 is begonnen als een functiewaarderingsdeskundige bij een klein adviesbureau in Den Haag. Sinds 2008 is Johan in dienst van Berenschot als deskundige op het gebied van arbeidsvoorwaarden en organisatie-inrichting. Hij voert diverse beloningsonderzoeken uit naar de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, ontwerpt van arbeidsvoorwaardelijke regelingen en procedures, zowel voor buiten de cao vallende functies of juist als input voor cao-onderhandelingen. Ook levert hij adviezen op het gebied van topbeloning.

