

PERFORMA'S  
HR-Trends 2018-2019



De functie van HR  
Berenschot



# HR TRENDS 2018-2019

| 1 |

Hans van der Spek en Hella Sylva  
**Berenschot**

# Colofon

## *Uitgever*

Performa Uitgeverij, Hans Delissen

## *Onderzoek en rapportage*

Berenschot, Hans van der Spek en Hella Sylva

## *Redactie*

Berenschot en Performa

## *Partners*

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

## *Ontwerp en vormgeving*

Berenschot, Harrie Wilkens

## *Druk*

Hakker van Rooijen, IJsselstein

© 2018 Performa | Berenschot

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van grafische of elektronische technieken of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN 978-90-76834-93-1 | NUR 807

Dit rapport is in printversie te bestellen bij Performa Uitgeverij BV, Torenstraat 144B, 2513 BW Den Haag, tel. (070) 310 70 11, of via [info@performa.nl](mailto:info@performa.nl).

Prijs: € 29,95 exclusief BTW en verzendkosten.



# Woord vooraf

## Bronvermelding en verantwoording

Deze rapportage is gebaseerd, tenzij expliciet anders aangegeven, op Performa's onderzoek HR-Trends 2018-2019, hierna te noemen HR-Trendonderzoek. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek onder HR-professionals is een initiatief van Performa Uitgeverij, uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot onder ruim 900 HR-professionals in Nederland en mede tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen.

Doel van het HR-Trendonderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van HR-beleid en -uitvoering, arbeidsmarktcommunicatie en wet- en regelgeving rond arbeid. In februari 2018 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en online communities om het onderzoek onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode februari-maart 2018. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

| 3 |

907 respondenten hebben de online vragenlijst ingevuld, waarvan 544 volledig. Daarvan zijn 103 deelnemers zelfstandige zonder personeel. De overige respondenten zijn werkzaam in loondienst. Ruim 40% van de respondenten heeft ook aan de voorgaande editie van het onderzoek deelgenomen. De gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. In aanvulling op het hoofdonderzoek is er een verdiepingsonderzoek uitgezet, gericht op de impact van technologische ontwikkelingen op HR en de zogenaamde Employee Experience van werknemers. Deelnemers aan het HR-Trendonderzoek konden eind april 2018 deelnemen aan het verdiepingsonderzoek. Aan het verdiepingsonderzoek hebben 75 respondenten deelgenomen, de enquête is 74 keer volledig ingevuld.

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

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>HR-beleidsthema's en -aandachtsgebieden</b>	<b>7</b>
1.1	HR-beleidsthema's 2018	7
1.2	Vooruitblik 2019	9
1.3	Ontwikkeling	10
1.4	Lastig inschatten	11
1.5	'Bulldozer-effect'	13
1.6	Beleidsthema's naar sector	14
1.7	HR-aandachtsgebieden	15
<b>2.</b>	<b>HR als speler op de arbeidsmarkt</b>	<b>17</b>
2.1	Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	17
2.2	Werving   algemeen	19
2.3	Werving   beeld per sector	20
2.4	Werving   beeld per regio	20
2.5	Werving   beeld per functiefamilie	21
2.6	Werving   beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau	22
2.7	Werving   beeld per functiefamilie naar ervaring	22
2.8	Werving   moeilijkst vervulbaar functiefamilie & sector	23
2.9	Personeelsbehoud	26
2.10	Technologische ontwikkelingen	27
2.11	Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	28
<b>3.</b>	<b>Employee Experience</b>	<b>29</b>
3.1	Actief beleid ten aanzien van Employee Experience	29
3.2	Invulling	30
3.3	Verdieping Employee Experience	31
3.4	Prioriteiten ten aanzien van Employee Experience	32
<b>4.</b>	<b>Wet &amp; Regelgeving</b>	<b>33</b>
4.1	Privacy & Dataveiligheid	33
4.2	Diversiteit	34
4.3	Beoordelingscyclus	36
4.4	Data-ondersteund HR (HR-Analytics niet als doel, maar als middel)	38
<b>Bijlage A</b>	<b>  Karakteristieken deelnemers</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage B</b>	<b>  Auteurs</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage C</b>	<b>  Partners</b>	<b>49</b>



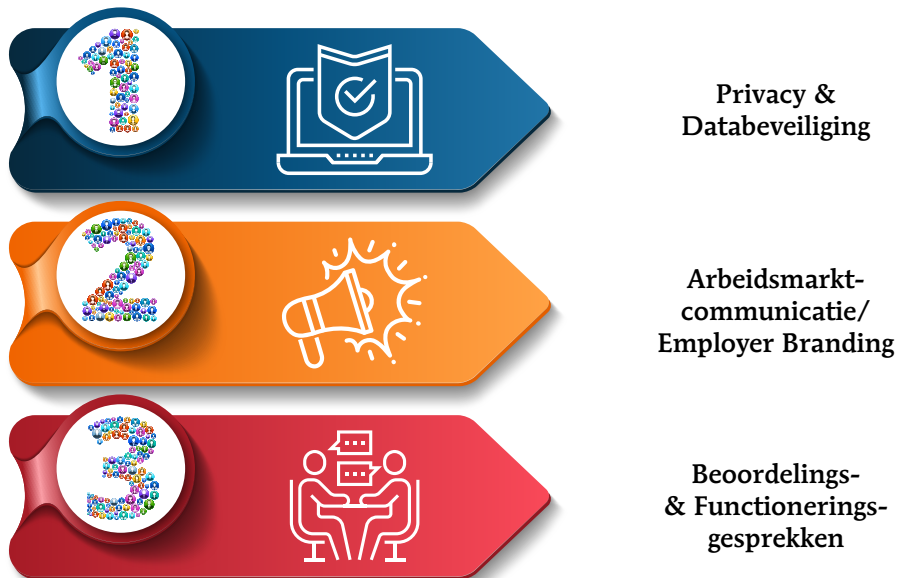
# 1. HR-beleidsthema's en -aandachtsgebieden

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 (95% van de respondenten) hebben uit een lijst van 25 HR-beleidsthema's aangegeven wat voor hun organisatie de vijf belangrijkste HR-beleidsthema's voor het huidige jaar 2018 en voor komend jaar zijn.

## 1.1 HR-beleidsthema's 2018

De top drie beleidsthema's voor 2018 bestaat uit Privacy & Databeveiliging, Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding en Beoordelingscyclus. Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding stond vorig jaar ook op de tweede plaats, beide andere beleidsthema's hebben de plaats ingenomen van respectievelijk Duurzame Inzetbaarheid en Opleidingsbeleid.

| 7 |



In figuur 1 is een lijst van 25 HR-beleidsthema's opgenomen gesorteerd op de in 2018 toegekende prioriteit. In de tweede kolom wordt de mutatie 2018 ten opzichte van 2017 aangeduid en in de kolom daarna is de positie zoals die in 2017 was aangegeven aangeduid.

Figuur 2, iets verderop, trekt de prioritering van de thema's door naar verwachting voor 2019. Dit figuur geeft een beeld van de (verwachte) verschuiving van de toegekende prioriteit aan de verschillende beleidsthema's in 2019 ten opzichte van 2018. In de tweede kolom wordt de mutatie 2019 ten opzichte van 2018 aangeduid en in de laatste kolom wordt de positie in de ranglijst voor 2019 weergegeven.

WAT ZIJN VOOR U EN UW ORGANISATIE DE VIJF BELANGRIJKSTE HR-THEMA'S?	RANG 2018	MUT.	2017
Privacy & Databeveiliging	1	▲▲	16
Versterken van Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	2	■	2
Opzetten/bijstellen van Beoordelings- & Functioneringsgesprek (cyclus)	3	▲	4
Opzetten/bijstellen van Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid	4	▼▼	1
Opzetten/bijstellen van Opleidingsbeleid	5	▼	3
Aanpassen van het Arbeidsvoorwaardenbeleid/vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden	6	▲	8
Digitalisering van (onderdelen van) de Personeels- en/of Salarisadministratie	7	▼	6
Opzetten/bijstellen van Strategische Personeelsplanning	8	▼▼	5
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van Arbeidsverzuim & Re-integratie	9	▼	7
Opzetten/bijstellen van het Functiegebouw	10	■	10
Opzetten/bijstellen van Talent Managementbeleid	11	▼	9
Opzetten/bijstellen van Competentiemanagement	12	■	12
Opzetten/bijstellen van Management Developmentbeleid	13	▲	14
Opzetten/bijstellen van Performance Management	14	▼	13
Employee Experience	15		
Begeleiden/uitvoeren Reorganisaties of Fusie	16	▼▼	11
Opzetten/bijstellen van Integraal Gezondheidsbeleid	17	▼	15
Harmonisatie van Arbeidsvoorwaarden	18	■	18
Ontwikkelen/invoeren van Innovatieve Organisatieconcepten (bijvoorbeeld zelfsturende teams, multidimensionale sturing of netwerkorganisaties)	19	▼	17
Opzetten/bijstellen van Diversiteitsbeleid/inclusiviteit	20	▼	19
Impact Robotisering & Digitalisering op personeelsbeleid	21	▼	20
Overig	22		
HR taken uitbesteden of onderbrengen naar een SSC	23	▼	21
Begeleiden van Outsourcing bedrijfsonderdelen	24	▼	23
Opzetten/bijstellen van Mobiliteitscentrum	25	▼	22

**Legenda:** ▼ gedaald, ▲ gestegen, ■ gelijk gebleven, ▲▲ sterk gestegen (drie plaatsen of meer), ▼▼ sterk gedaald (drie plaatsen of meer)

**Figuur 1.** Ranking HR-beleidsthema's 2018.

Wat opvalt is de extreme toename van het belang dat toegekend wordt aan het thema Privacy & Databeveiliging. Deze stijgt maar liefst zestien plaatsen van een 16<sup>e</sup> naar een 1<sup>e</sup> plaats. Natuurlijk moet de verklaring gezocht worden in het van kracht worden van zogenaamde AVG-richtlijnen als gevolg van de Europese GDPR, waardoor de hoge prioriteit die in 2018 wordt toegekend misschien wel minder opvallend is dan dat de 16<sup>e</sup> positie in 2017 was. Toen was immers ook al bekend dat HR met de privacyrichtlijnen aan de slag moest. De prioriteit om met Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan blijkt toch afgenomen, de nummer 1 van 2017 staat in de ranking van 2018 net niet meer in de top drie. Employee Experience is een nieuwkomer in de lijst met een 15<sup>e</sup> plaats. Impact van Robotisering/Digitalisering op het personeelsbeleid, vorig jaar toegevoegd aan de lijst, scoort met een 21<sup>e</sup> plaats nog steeds laag. Dat is een opvallend lage waardering gezien de impact van nieuwe technologieën op het werk en de manier waarop het werk georganiseerd wordt.

## 1.2 Vooruitblik 2019

Als we vooruitblikken naar de beleidsthema's die naar de mening van de respondenten de agenda van 2019 gaan (of zouden moeten gaan) bepalen, dan zien we dat Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding het belangrijkste thema wordt en Duurzame Inzetbaarheid weer terugkeert in de top drie. Strategische Personeelsplanning, Talent Management, Performance Management, Employee Experience en Innovatie Organisatieconcepten zijn naar verwachting volgend jaar de grootste stijgers. Nog niet eerder zagen we zoveel sterke stijgers in deze lijst met de verwachting voor het komende jaar. Talent Management domineerde een aantal jaren deze lijst, viel in 2015 terug naar een 10<sup>e</sup> plaats, heeft het in 2018 niet gehaald, maar lijkt met een verwachte 4<sup>e</sup> plek weer op de terugweg.

Het lijkt er op dat Privacy & Databeveiliging in 2018 alleen dankzij de GDPR de topprioriteit heeft: naar verwachting valt deze in 2019 terug naar een 15<sup>e</sup> plaats. Dit suggereert dat alle organisaties alles nu prima op orde hebben ook al blijkt dat (nog) niet het geval (zie ook het hoofdstuk Wet- en regelgeving over Privacy & Databeveiliging). Opvallend is ook de sterke daling van het thema Competentiemanagement.

WAT ZIJN VOOR U EN UW ORGANISATIE DE VIJF BELANGRIJKSTE HR-THEMA'S?	RANG 2018	MUT.	2019
Privacy & Databeveiliging	1	▼▼	15
Versterken van Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	2	▲	1
Opzetten/bijstellen van Beoordelings- & Functioneringsgesprek (cyclus)	3	▼	5
Opzetten/bijstellen van Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid	4	▲	3
Opzetten/bijstellen van Opleidingsbeleid	5	▼	6
Aanpassen van het Arbeidsvoorwaardenbeleid/vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden	6	▼	7
Digitalisering van (onderdelen van) de Personeels- en/of Salarisadministratie	7	▼	8
Opzetten/bijstellen van Strategische Personeelsplanning	8	▲▲	2
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van Arbeidsverzuim & Re-integratie	9	▼	10
Opzetten/bijstellen van het Functiegebouw	10	▼	12
Opzetten/bijstellen van Talent Managementbeleid	11	▲▲	4
Opzetten/bijstellen van Competentiemanagement	12	▼▼	16
Opzetten/bijstellen van Management Developmentbeleid	13	■	13
Opzetten/bijstellen van Performance Management	14	▲▲	11
Employee Experience	15	▲▲	9
Begeleiden/uitvoeren Reorganisaties of Fusie	16	▼	18
Opzetten/bijstellen van Integraal Gezondheidsbeleid	17	■	17
Harmonisatie van Arbeidsvoorwaarden	18	▼	19
Ontwikkelen/invoeren van Innovatieve Organisatieconcepten (bijvoorbeeld zelfsturende teams, multidimensionale sturing of netwerkorganisaties)	19	▲▲	14
Opzetten/bijstellen van Diversiteitsbeleid/inclusiviteit	20	▼	21
Impact Robotisering & Digitalisering op personeelsbeleid	21	▲	20
Overig	22	▼	23
HR taken uitbesteden of onderbrengen naar een SSC	23	▲	22
Begeleiden van Outsourcing bedrijfsonderdelen	24	▼	25
Opzetten/bijstellen van Mobiliteitscentrum	25	▲	24

**Legenda:** ▼ gedaald, ▲ gestegen, ■ gelijk gebleven, ▲▲ sterk gestegen (drie plaatsen of meer), ▼▼ sterk gedaald (drie plaatsen of meer)

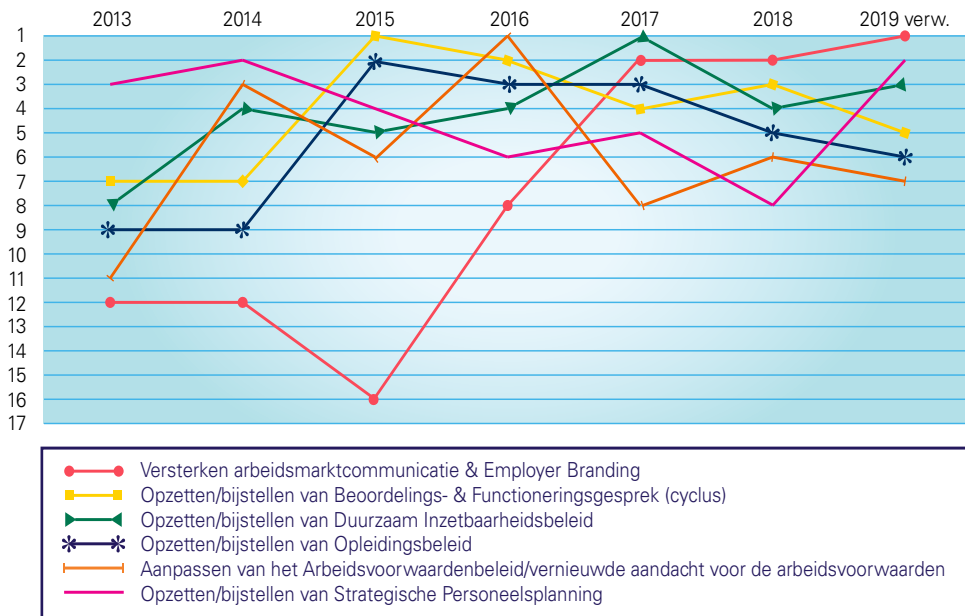
**Figuur 2.** Ranking HR-beleids thema's 2019 ten opzichte van 2018.

### 1.3 Ontwikkeling

Als we terugkijken tot 2013 en vooruitkijken naar 2019 zien we dat van de top vijf HR-beleids thema's van de afgelopen jaren het belang van Duurzame Inzetbaarheid in al die jaren is toegenomen. De terugkeer van de spanning op de arbeidsmarkt (zie ook het hoofdstuk HR als speler op de arbeidsmarkt) zien we ook terug in een forse toename van het belang dat aan het thema Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding sinds 2016 wordt toegekend. De thema's Beoordelingscyclus en Opleidingsbeleid lijken na een spurt in prioriteit wat af te nemen.



### Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-thema's?



**Figuur 3.** Ontwikkeling top 5 HR-beleidsthema's (2013 - 2019).

Als verwachting voor 2019 zien we Strategische Personeelsplanning op de tweede plaats. In combinatie met Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding en Duurzame Inzetbaarheid domineert optimalisatie van de beschikbaarheid en inzetbaarheid van het personeel de toekomstige beleidsagenda's.

#### 1.4 Lastig inschatten

Het blijkt toch relatief lastig om de prioriteit van HR-beleidsthema's voor het volgende jaar in te schatten. We zien geen van de thema's die in 2018 in de top tien staan, op dié positie staan die in 2017 door de respondenten was ingeschat. De thema's Privacy & Databeveiliging en Opleidingsbeleid zijn in 2018 behoorlijk prominenter aanwezig dan ingeschat. Voor Strategische Personeelsplanning en Talent Management geldt het omgekeerde: de prioriteit die dit jaar aan deze thema's wordt toegekend ligt fors lager dan de inschatting die men vorig jaar maakte.

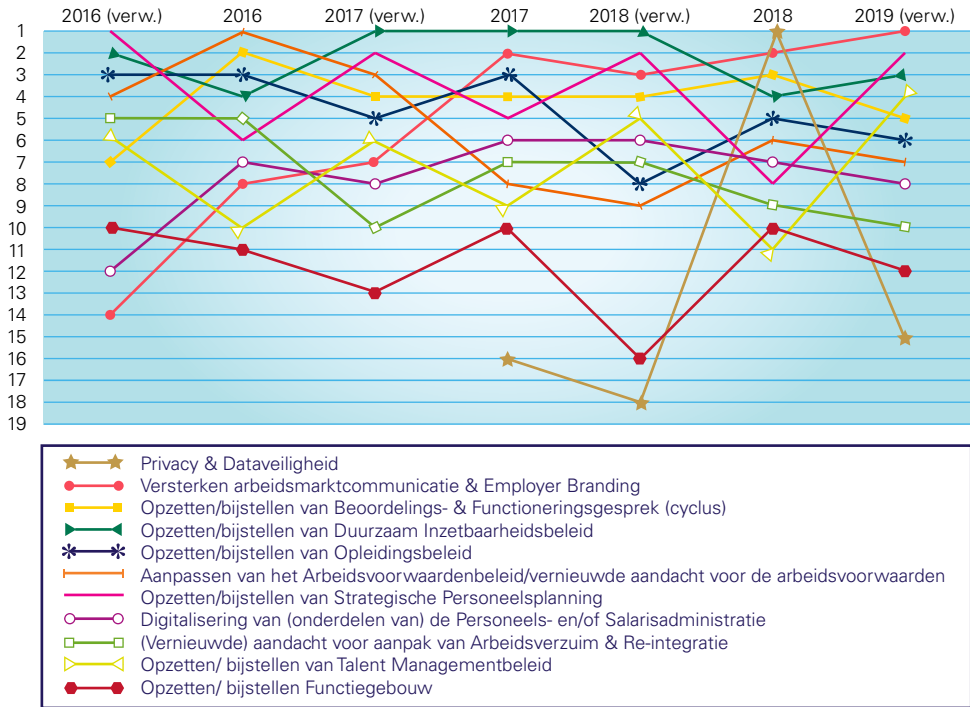
WAT ZIJN VOOR U EN UW ORGANISATIE DE VIJF BELANGRIJKSTE HR-THEMA'S?	RANG 2018	AFW.	VERW 2018 IN 2017
Privacy & Databeveiliging	1	▲▲	18
Versterken van Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	2	▲	3
Opzetten/bijstellen van Beoordelings- & Functioneringsgesprek (cyclus)	3	▲	4
Opzetten/bijstellen van Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid	4	▼▼	1
Opzetten/bijstellen van Opleidingsbeleid	5	▲▲	8
Aanpassen van het Arbeidsvoorwaardenbeleid/vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden	6	▲▲	9
Digitalisering van (onderdelen van) de Personeels- en/of Salarisadministratie	7	▼	6
Opzetten/bijstellen van Strategische Personeelsplanning	8	▼▼	2
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van Arbeidsverzuim & Re-integratie	9	▼	7
Opzetten/bijstellen van het Functiegebouw	10	▲▲	16
Opzetten/bijstellen van Talent Managementbeleid	11	▼▼	5
Opzetten/bijstellen van Competentiemanagement	12	▼	14
Opzetten/bijstellen van Management Developmentbeleid	13	▼	11
Opzetten/bijstellen van Performance Management	14	▼	12
Employee Experience	15		
Begeleiden/uitvoeren Reorganisaties of Fusie	16	▼▼	13
Opzetten/bijstellen van Integraal Gezondheidsbeleid	17	▼	15
Harmonisatie van Arbeidsvoorwaarden	18	▼	17
Ontwikkelen/invoeren van Innovatieve Organisatieconcepten (bijvoorbeeld zelfsturende teams, multidimensionale sturing of netwerkorganisaties)	19	▼▼	10
Opzetten/bijstellen van Diversiteitsbeleid/inclusiviteit	20	■	20
Impact Robotisering & Digitalisering op personeelsbeleid	21	▼	19
Overig	22		
HR taken uitbesteden of onderbrengen naar een SSC	23	▼	21
Begeleiden van Outsourcing bedrijfsonderdelen	24	▼	23
Opzetten/bijstellen van Mobiliteitscentrum	25	▼▼	22

**Legenda:** ▼ gedaald, ▲ gestegen, ■ gelijk gebleven, ▲▲ sterk gestegen (drie plaatsen of meer), ▼▼ sterk gedaald (drie plaatsen of meer)

**Figuur 4.** Ranking HR-beleidsthema's 2018 ten opzichte van inschatting 2018 in 2017.

Ook als we de top HR-beleidsthema's van de afgelopen jaren bekijken en deze vergelijken met de inschatting die de respondenten in de voorafgaande jaren maakten, zien we in figuur 5 een grillig beeld.

**Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-thema's?**



**Figuur 5.** Top HR-beleidsthema's inschatting en werkelijkheid (2016-2019).

**1.5 'Bulldozer-effect'**

Voor een aantal HR-beleidsthema's lijkt er sprake te zijn van een 'doorschuif-' of 'bulldozer-effect'. Hieronder verstaan we een hogere inschatting van het belang voor het volgende jaar, die dan het volgende jaar niet terug te zien is, maar vervolgens wel weer een hoge inschatting van de prioriteit voor het daarop volgende jaar. Dikwijls gaat het om beleidsthema's waarbij een nauwe samenwerking met de lijnorganisatie essentieel is en het gevoel van urgentie onvoldoende gedeeld wordt; het lukt niet om er voldoende tijd en budget voor vrij te maken.

In figuur 5 zien we dat bijvoorbeeld terug bij de HR-beleidsthema's Talent Management en Strategische Personeelsplanning die telkens veel hoger ingeschat worden dan later de realiteit blijkt. Een patroon dat we voor deze thema's al meerdere jaren op rij zien; het gevoel van urgentie is er wel, maar het ontbreekt aan doorzettingskracht of middelen om met deze thema's aan de slag te gaan.

## 1.6 Beleidsthema's naar sector

Als we de top drie van de voor 2018 toegekende prioriteiten afzetten tegen de sector waarin de organisaties vallen dan valt op dat de prioriteitstelling binnen de collectieve sector afwijkt van die van de andere sectoren; Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding wint het van Privacy & Databeveiliging en Arbeidsverzuim & Re-integratie van Beoordelingscyclus.

SECTOR	HOOGSTE PRIORITEIT	2 <sup>E</sup> PRIORITEIT	3 <sup>E</sup> PRIORITEIT
Collectieve sector	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Privacy & Databeveiliging	(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van Arbeidsverzuim en Re-integratie
Handel, transport en dienstverlening	Privacy & Databeveiliging	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Opzetten/bijstellen van Belonings- & Functioneringsgesprek (cyclus)
Industrie en Nijverheid	Privacy & Databeveiliging	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Opzetten/bijstellen van Belonings- & Functioneringsgesprek (cyclus)
Kennisintensieve dienstverlening	Privacy & Databeveiliging	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Opzetten/bijstellen van Belonings- & Functioneringsgesprek (cyclus)
Openbaar bestuur	Privacy & Databeveiliging	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Opzetten/bijstellen van Belonings- & Functioneringsgesprek (cyclus)

**Figuur 6.** Top 3 HR-beleidsthema's 2018 naar sector.



De voor 2019 verwachte HR-beleidsthema's lopen verder uiteen over de verschillende sectoren. Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding staan echter bij iedereen in de top 2. Employee Experience staat voor de sector Kennisintensieve dienstverlening met een derde plaats opvallend hoog ten opzichte van de andere sectoren.

SECTOR	HOOGSTE PRIORITEIT	2 <sup>E</sup> PRIORITEIT	3 <sup>E</sup> PRIORITEIT
Collectieve sector	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Opzetten/bijstellen van Strategische Personeelsplanning	Opzetten/bijstellen van Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid
Handel, transport en dienstverlening	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Opzetten/bijstellen van Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid	Opzetten/bijstellen van Talent Managementbeleid
Industrie en Nijverheid	Opzetten/bijstellen van Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Opzetten/bijstellen van Strategische Personeelsplanning
Kennisintensieve dienstverlening	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Opzetten/bijstellen van Strategische Personeelsplanning	Employee Experience
Openbaar bestuur	Versterken Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding	Opzetten/bijstellen van Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid	Opzetten/bijstellen van Talent Managementbeleid

**Figuur 7.** Top 3 HR-beleidsthema's 2019 naar sector.

We hebben de respondenten de gelegenheid geboden om niet alleen te kiezen uit de 24 beleidsthema's maar met de optie 'anders, namelijk...' ook andere beleidsthema's te duiden. Daar is door meerdere respondenten gebruik van gemaakt en beleidsthema's die genoemd zijn onder andere Onboarding, Roostering, HR Agile en Internationalisering.

## 1.7 HR-aandachtsgebieden

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

De ervaren spanning op de arbeidsmarkt (zie ook HR als speler op de arbeidsmarkt) zien we ook terug in het aandeel van arbeidsmarktcommunicatie, dat weer is toegenomen ten opzichte van 2017 en 2016 (tot 60%) en interne mobiliteit, loopbaanadvies en coaching (+5% punten). De personeel administratieve facetten lijken verder af te nemen (-1% punt) en ruimte te bieden voor de rol als sparringpartner voor het lijnmanagement (+3% punten) en het oppakken van meer strategische facetten als strategische personeelsplanning (+1% punt).

HR-analytics (zie ook het hoofdstuk data-ondersteund HR) scoort met 42% net niet meer als laagste en weer iets hoger dan in 2017 (40%).

<b>MET WELKE FACETTEN VAN HR HOUDT UW HR-AFDELING ZICH BEZIG?</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Arbeidsvoorwaarden	93%	92%	91%
Arbeidsverzuim & Re-integratie	93%	91%	93%
Werving & Selectie (inclusief Testen & Assessment)	90%	88%	86%
Optreden als Sparringpartner voor (lijn)management	90%	87%	79%
Verzorgen van de Personeelsadministratie	84%	85%	87%
Arbeidsrecht	84%	85%	92%
Arbeidsomstandigheden & Welzijn	82%	82%	79%
Interne mobiliteit, Loopbaanadvies & Coaching	81%	76%	71%
Funcitiewaardering	80%	77%	81%
Opleidingsbeleid (inclusief geven en/of verzorgen van opleidingen) en opleidingsmanagement	78%	80%	73%
(Strategische) Personeelsplanning	76%	75%	68%
Organisatie-inrichting	74%	76%	66%
Externe mobiliteit, Outplacement & Ontslag	71%	75%	72%
Opstellen/actualiseren van meerjaren HR-strategie	68%	67%	61%
Begeleiden/uitvoeren van Reorganisaties	62%	66%	61%
Talentmanagement	62%	58%	50%
Arbeidsmarktcommunicatie	60%	58%	52%
Performance Management	56%	54%	
Management Development	54%	55%	45%
Uitvoeren van de Salarisadministratie	52%	54%	61%
Uitzending & Detachering	42%	43%	46%
Gebruik van HR-analytics	42%	40%	34%
Ondersteuning Medezeggenschap	41%	44%	39%

**Figuur 8.** HR-aandachtsgebieden.

# 2. HR als speler op de arbeidsmarkt

---

## HR's critical Mission:

"... the right numbers of the right types of people in the right places  
at the right times doing the right things right"

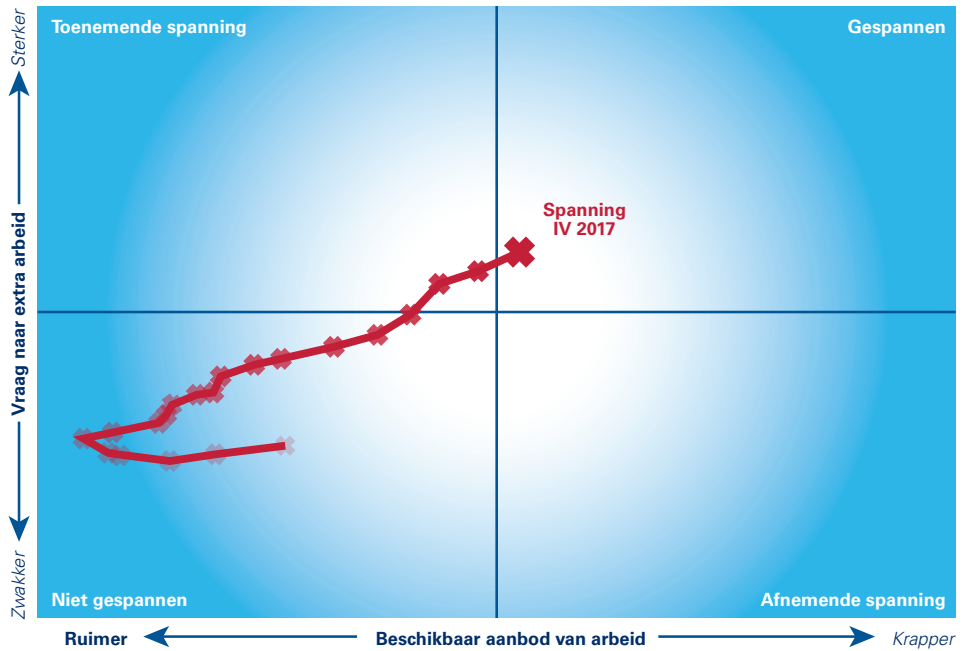
*(Dyer and Ericksen, 2006)*

---

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

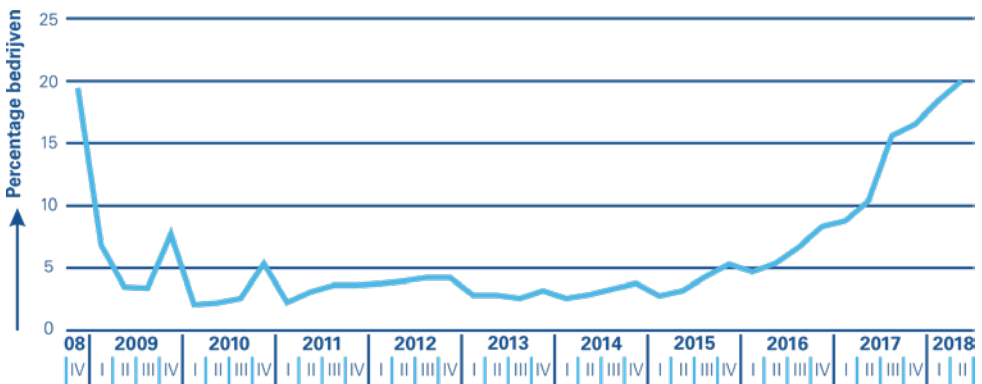
### 2.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

De spanningsmeter arbeidsmarkt van het CBS geeft voor het eerst in negen jaar de kwalificatie 'gespannen arbeidsmarkt' aan. Sinds het tweede kwartaal 2014 loopt de spanning op de arbeidsmarkt op. De spanningsmeter arbeidsmarkt is een grafische weergave van de spanning op de arbeidsmarkt. Spanning volgt uit de balans tussen de vraag naar extra arbeid en het beschikbare aanbod hiervan. In onderstaand figuur is het verloop van de spanning op de arbeidsmarkt over de periode 2012-2017 weergegeven.



**Figuur 9.** Spanningsmeter arbeidsmarkt 2012-2017 (bron: CBS).

Belemmeringen door personeelstekorten zijn verder toegenomen; bedrijven hebben meer personeel nodig. Bij 20% van de ondernemers wordt het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten momenteel belemmerd door een tekort aan arbeidskrachten. Sinds de start van de waarneming in 2008 werden er niet eerder zoveel bedrijven gehinderd door een personeelstekort.



**Figuur 10.** Belemmering door tekort aan arbeidskrachten. (Bron: CBS, EIB, KvK, MKB-Nederland, VNO-NCW.)

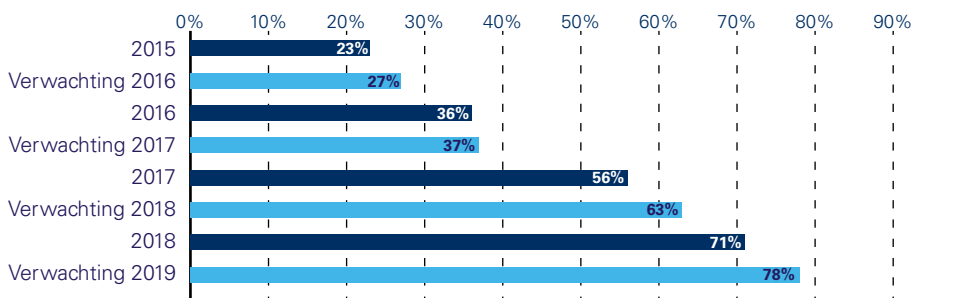


## 2.2 Werving | algemeen

Wat betreft de arbeidsmarkt hebben we met betrekking tot werving & selectie de volgende twee vragen aan de respondenten voorgelegd;

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

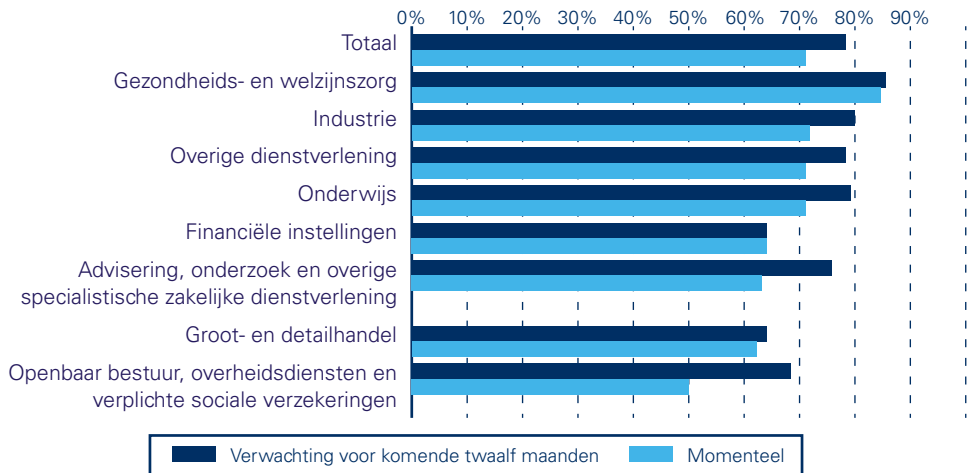
Voor het derde jaar op rij werden de HR-professionals overvallen door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het aantal respondenten dat momenteel problemen ervaart (71%) is fors hoger dan in 2017 (56%) en ligt ook aanmerkelijk boven de verwachting die men in 2017 voor 2018 uitsprak (63%). Respondenten voorzien in 2019 nog meer problemen in het aantrekken van personeel. In vier jaar tijd is het beeld compleet omgekeerd. Waar in 2015 een kwart van de organisatie problemen had bij het invullen krijgen van specifieke functies, geldt dat inmiddels voor bijna driekwart van de organisaties.



**Figuur 11.** Problemen bij werving & selectie.

### 2.3 Werving | beeld per sector

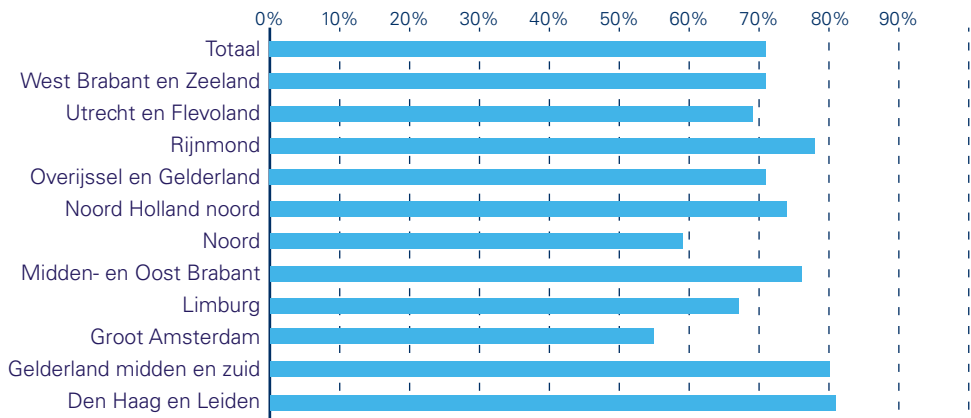
Als we naar de sectorindeling kijken valt op dat het aantal respondenten dat momenteel wervingsproblemen ervaart binnen de sector Gezondheids- en welzijnszorg nu het hoogst is. De verwachtingen voor de komende twaalf maanden zijn nog minder gunstig. Binnen de sectoren Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen en Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening verwacht men in de nabije toekomst een sterke toename van wervingsproblemen.



Figuur 12. Problemen bij werving en selectie – naar sector.

### 2.4 Werving | beeld per regio

Als we kijken naar de regio waarin de organisatie gevestigd is dan zien we ook, soms opvallende, verschillen in de beleving van wervingsproblematiek. Den Haag en Leiden zijn koploper met 81%, gevolgd door Gelderland midden en zuid (80%). Groot Amsterdam scoort relatief laag.

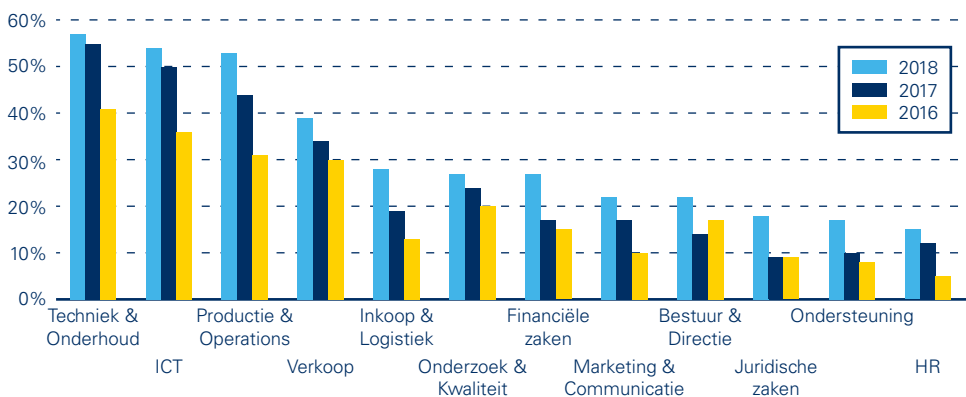


Figuur 13. Problemen bij werving en selectie – naar regio.

## 2.5 Werving | beeld per functiefamilie

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

Gevraagd naar de mate waarin wervingsproblemen worden ervaren per functiegroep geeft 58% aan regelmatig of vaak moeite te hebben met het werven van technisch personeel. Ten opzichte van 2017 is er bij alle functiefamilies sprake van een toename van het aantal respondenten dat moeite heeft om bepaalde vacatures te vervullen. Gemiddeld is er sprake van een stijging met 6%-punten. De functiefamilie Juridische zaken is met een relatieve stijging van 101% de sterkste stijger. In absolute zin blijven Techniek & Onderhoud en ICT de koplopers, met Productie & Operations als derde.



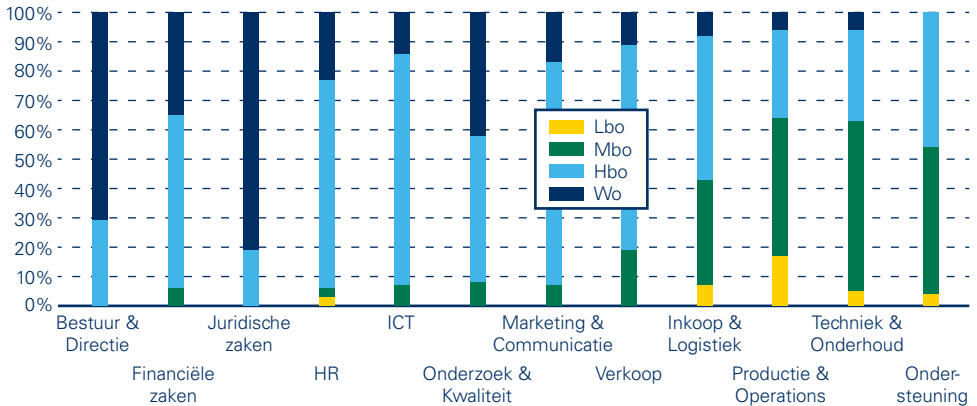
**Figuur 14.** Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie.

	2018	2017	ABSOLUUT VERSCHIL	RELATIEF VERSCHIL
Techniek & Onderhoud	57%	55%	2%	4%
ICT	54%	50%	4%	7%
Productie & Operations	53%	44%	9%	21%
Verkoop	39%	34%	5%	14%
Inkoop & Logistiek	28%	19%	9%	47%
Onderzoek & Kwaliteit	27%	24%	3%	14%
Financiële Zaken	27%	17%	10%	57%
Marketing & Communicatie	22%	17%	5%	28%
Bestuur & Directie	22%	14%	8%	57%
Juridische Zaken	18%	9%	9%	101%
Ondersteuning	17%	10%	7%	67%
HR	15%	12%	3%	24%

**Figuur 15.** Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie ontwikkeling 2017-2018.

**2.6 Werving |** beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau

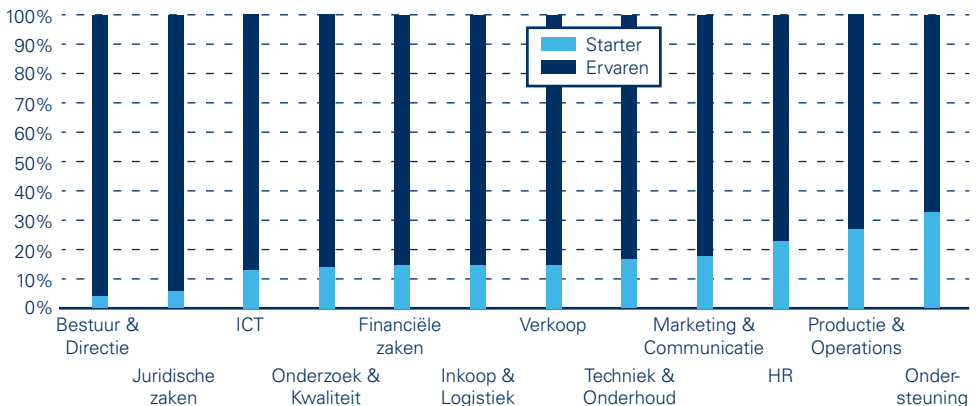
Ook het opleidingsniveau is van invloed op het werving- en selectieproces. Of het lastiger is geworden om vacatures vervuld te krijgen verschilt. Kijken we naar de top 3 van functiefamilies waarvoor vacatures het meest lastig in te vullen zijn, dan zijn binnen Techniek en onderhoud met name mbo-vacatures het lastigste te vervullen. Binnen ICT zijn het de hbo-vacatures en binnen Productie & Operations zijn wederom mbo-vacatures het lastigste te vervullen.



**Figuur 16.** Problemen met werving & selectie naar functiegroep en opleidingsniveau.

**2.7 Werving |** beeld per functiefamilie naar ervaring

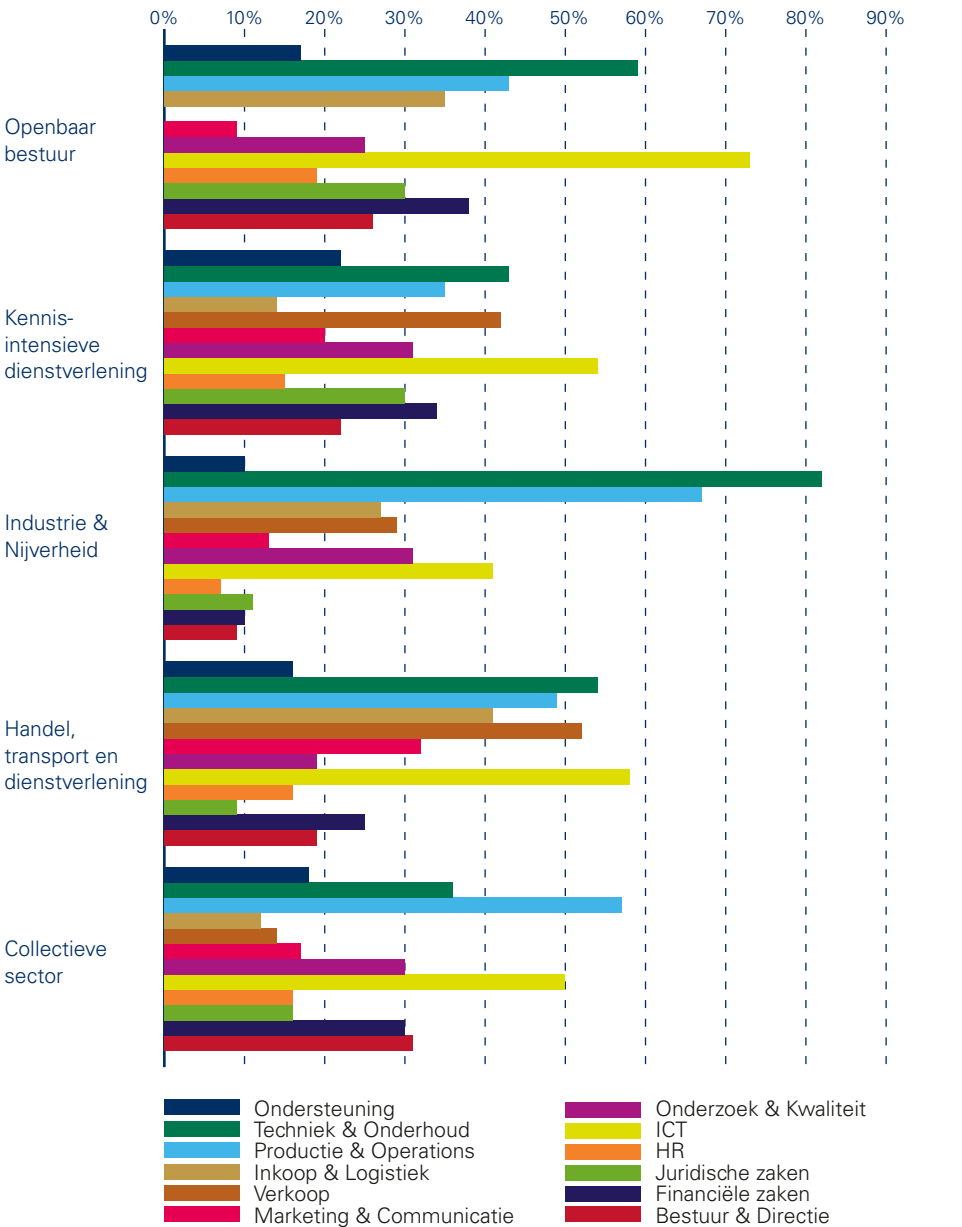
De respondenten geven aan met name moeite te hebben om mensen met ervaring te werven. Binnen de functiegroepen Ondersteuning, Productie en HR kost het relatief gezien de meeste moeite om starters te werven.



**Figuur 17.** Problemen met werving & selectie naar functiegroep en ervaring.

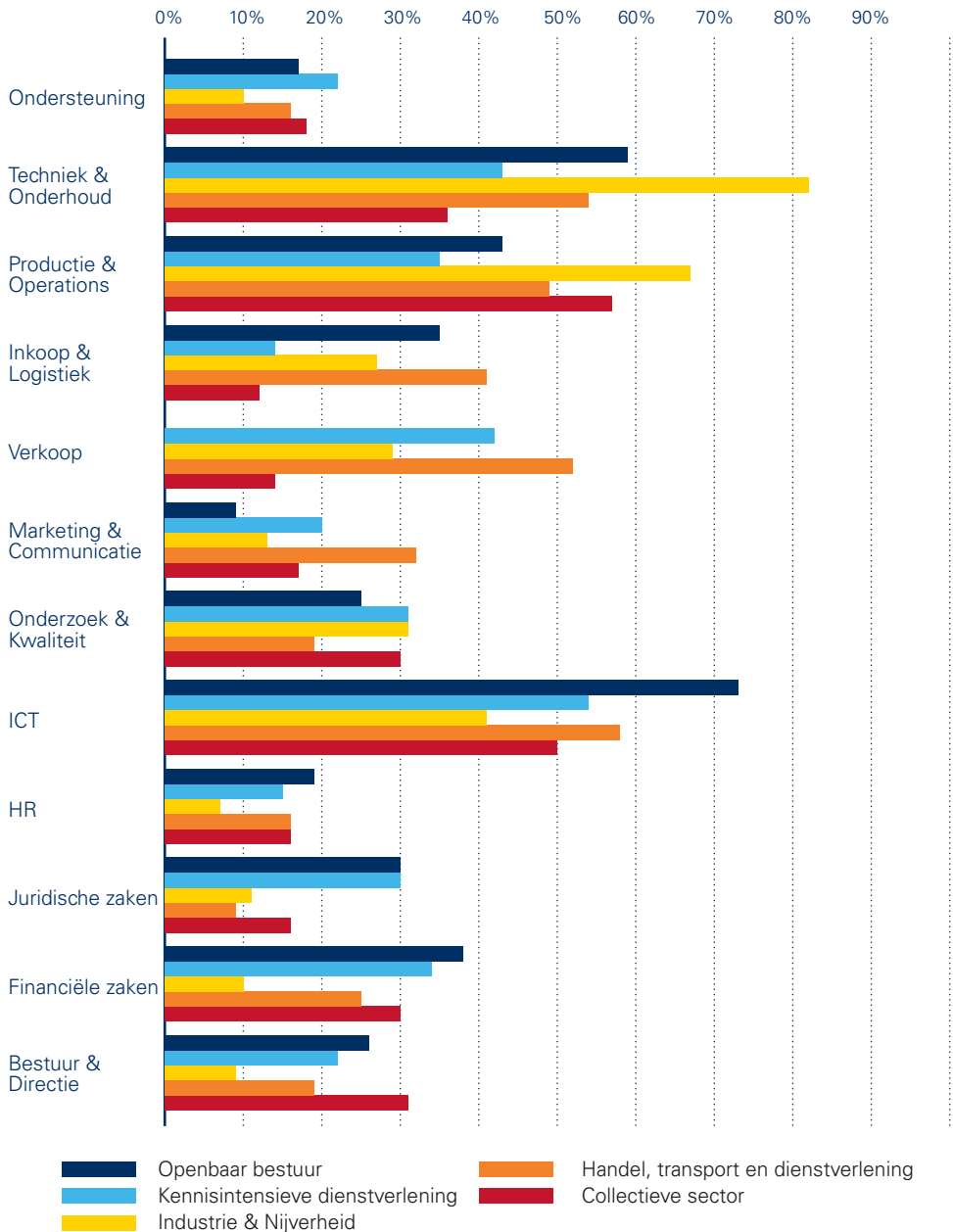
## 2.8 Werving | Moeilijkst vervulbare functiefamilie & sector

Als we binnen de sectoren kijken naar de functiefamilies waarvoor het vervullen van vacatures lastig is, dan zien we dat het binnen de Industrie & Nijverheid voornamelijk gaat om functies als Techniek & Onderhoud en Productie & Operations; functies die direct met de uitvoering van het werk te maken hebben.



**Figuur 18.** Problemen met werving en selectie –sector en functiefamilie.

Binnen de sector Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen doen zich vooral problemen voor die te maken hebben met het werven van ICT'ers. Binnen Industrie & Nijverheid gaat het vooral om functies binnen Techniek & Onderhoud.



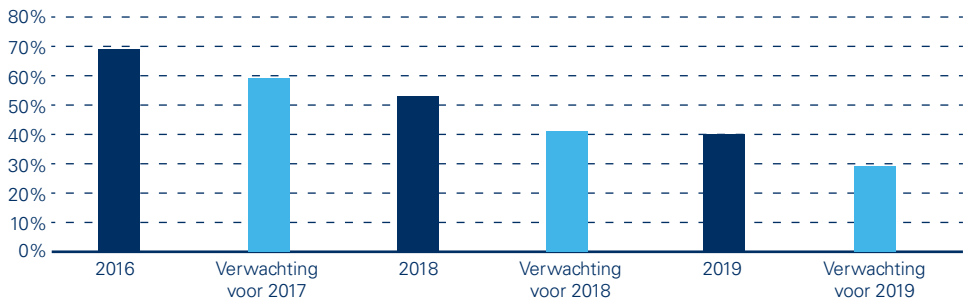
**Figuur 19.** Problemen met werving en selectie –functiefamilie en sector.



## 2.9 Personeelsbehoud

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

HR voorzag de afgelopen jaren weinig problemen met het behouden van personeel. Toch is er een groeiend aantal HR-professionals dat wél problemen ervaart. Deze trend zet zich naar verwachting volgend jaar verder door. HR heeft de ontwikkeling in 2017 voor 2018 goed ingeschat en verwacht voor 2019 beduidend meer moeite te krijgen om de gewenste medewerkers aan boord te houden.



**Figuur 21.** Geen problemen bij behoud bestaande medewerkers.



## 2.10 Technologische ontwikkelingen

Door verdergaande automatisering, robotisering en andere technologische ontwikkelingen is de verwachting dat het werk en de arbeidsmarkt verder verandert. We zagen al eerder (zie HR-beleidsthema's en aandachtsgebieden) dat het thema Impact van Robotisering & Digitalisering op het personeelsbeleid maar relatief weinig aandacht krijgt. Een goede reden om in een verdiepend onderzoek onder de deelnemers aan het HR-Trendonderzoek nog een aantal aanvullende vragen voor te leggen.

Op de vraag of het voor HR inzichtelijk is wat de technologische ontwikkelingen binnen nu en twee jaar voor het personeel binnen de organisatie gaan betekenen, antwoordt 90% positief. Voor het overgrote deel van de respondenten (71%) is dit echter slechts in algemene zin, de resterende 19% heeft ook beeld wat dit concreet betekent qua mogelijke impact op bezetting, competenties, werving, scholingsbehoefte en werkprocessen.

*Merkt u in uw organisatie dat het productieproces, de producten of de diensten aan het veranderen zijn door de komst van nieuwe technologieën (automatisering, robotisering, virtual reality, etc.)?*

Ik zie nauwelijks veranderingen	11%
Ik zie kleine veranderingen	49%
Ik zie redelijk grote veranderingen	28%
Ik zie heel grote veranderingen	12%

**Figuur 22.** Veranderingen door nieuwe technologieën.

60% van de respondenten zie nauwelijks of slechts kleine veranderingen, de resterende 40% ziet wel degelijk veranderingen. Eén op de acht verwacht zelfs heel grote veranderingen.

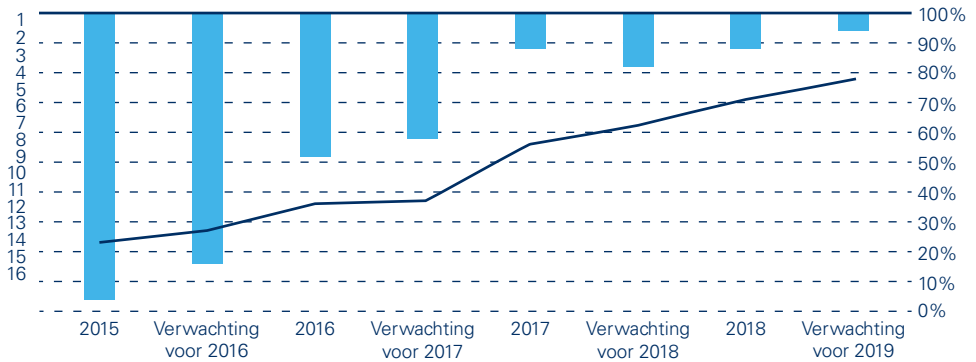
Gevraagd naar de impact op functies binnen de eigen organisatie ontstaat het beeld dat zo'n 85% van de respondenten veranderingen van of binnen functies verwacht. Met name een verandering van het takenpakket of het werkproces wordt verwacht (71%), maar ook dat er functies zullen verdwijnen en dat er nieuwe functies gaan ontstaan.

Nee, dit leidt niet tot veranderingen	14%
Ja, de invulling van functies verandert (ander takenpakket/werkproces)	71%
Ja, er verdwijnen functies (werk dat niet meer door mensen wordt uitgevoerd)	41%
Ja, er komen nieuwe functies bij (andere vacatures/nieuwe functietitels)	38%
Ik weet het niet	2%

**Figuur 23.** Veranderingen op functies door nieuwe technologieën (meerdere antwoorden mogelijk).

## 2.11 Arbeidsmarktcommunicatie & employer branding

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn ook duidelijk terug te vinden op de HR-agenda. Versterking van Arbeidsmarktcommunicatie & Employer Branding handhaaft zich op nummer 2 in de ranking van HR-beleidsthema's voor 2018 en stijgt naar verwachting naar de 1<sup>e</sup> plek in 2019. Als we kijken naar de facetten van het eigen werk (figuur 8) dan zien we dat 60% van de respondenten Arbeidsmarktcommunicatie tot één van de aandachtsgebieden binnen het eigen werk rekent.



**Figuur 24.** Prioriteitstelling arbeidsmarktcommunicatie in relatie tot ondervonden problemen.

# 3. Employee Experience

In de strijd om nieuwe medewerkers te krijgen en om bestaande medewerkers voor de organisatie te behouden wordt er nadrukkelijker aandacht besteed aan de zogeheten 'Employee Experience'; de totale ervaring van een medewerker binnen een organisatie, van het eerste contact tot een eventueel vertrek.

---

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

---

| 29 |

In deze editie van het HR-Trendonderzoek hebben we de respondenten een aantal vragen voorgelegd om een goed beeld op te kunnen bouwen rondom dit fenomeen. Ook aan de keuzelijst van HR-beleidsthema's hebben we Employee Experience toegevoegd, met een 15<sup>e</sup> plek in 2018 als resultaat. Voor 2019 heeft men het een 9<sup>e</sup> plek toebedeeld.

## 3.1 Actief beleid ten aanzien van Employee Experience

Bijna 60% van de respondenten voert een actief beleid ten aanzien van Employee Experience. Van de organisaties met meer dan 10.000 werknemers voert 85% een actief beleid, bij de overige organisaties is dit min of meer gelijk. 75% van de organisaties die een actief beleid voeren ten aanzien van Employee Experience ervaart problemen bij het ingevuld krijgen van vacatures, tegenover 66% voor de organisaties die geen actief beleid voeren.

Binnen de sector Kennisintensieve dienstverlening wordt met 76% het meest frequent actief beleid ten aanzien van Employee Experience gevoerd.

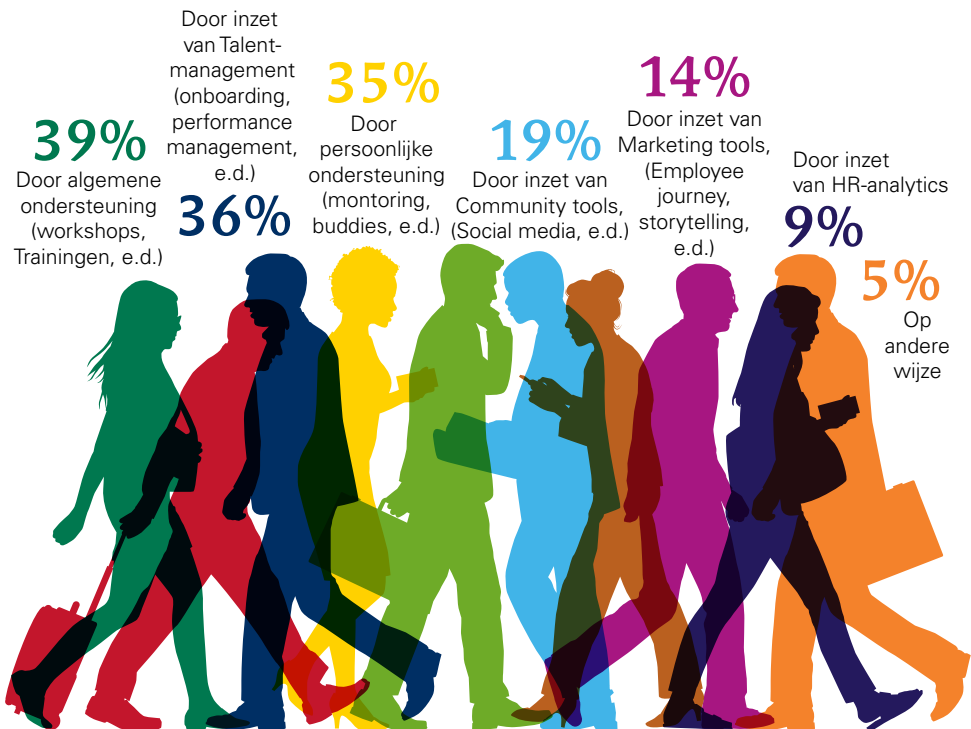
	GEEN ACTIEF BELEID	ACTIEF BELEID
Collectieve sector	47%	53%
Handel, transport en dienstverlening	41%	59%
Industrie en Nijverheid	49%	51%
Kennisintensieve dienstverlening	24%	76%
Openbaar bestuur	59%	41%

**Figuur 25.** Actief beleid Employee Experience – naar sector.

### 3.2 Invulling

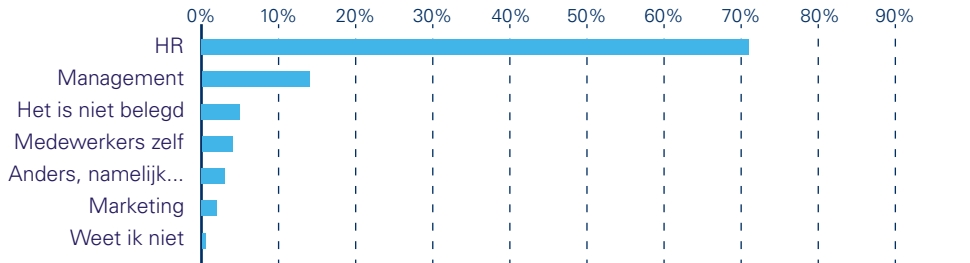
De wijze waarop er aan dit beleid invulling wordt gegeven verschilt bij de verschillende organisaties.

| 30 |



**Figuur 26.** Invulling aan beleid Employee Experience (meerdere keuzes mogelijk).

HR is verreweg de belangrijkste aanjager van het actieve beleid ten aanzien van Employee Experience. In 71% van de organisaties is HR op dit vlak in de lead, gevolgd door het Management (14%). De afdeling Marketing lijkt amper een rol te spelen (2%).



**Figuur 27.** Aanjager beleid Employee Experience.

### 3.3 Verdieping Employee Experience

In een verdiepend onderzoek onder de deelnemers aan het HR-Trendonderzoek hebben we een aantal aanvullende vragen voorgelegd met betrekking tot Employee Experience.

#### Tevredenheid Employee Experience

64% is tevreden of zelfs zeer tevreden over het Employee Experience-beleid binnen de eigen organisatie, 19% is daar ontevreden over en de resterende 17% heeft geen mening.

| 31 |

#### Weerstand Employee Experience

Bijna de helft heeft (nog) geen weerstand ondervonden bij de uitvoering van het Employee Experience-beleid. Als grootste obstakels worden door de anderen genoemd; te weinig middelen (budget/tooling) (26%) en te weinig steun van het management (13%).

#### Metten van de impact van Employee Experience

Ruim driekwart van de respondenten meet de impact van Employee Experience en het merendeel gebruikt meer dan één element op de impact te meten. Werknemers-tevredenheid wordt door nagenoeg alle organisaties die de impact meten beoordeeld.

Nee, dit wordt niet gemeten	23%
Ja, dit wordt gemeten	77%
• we meten de werknemerstevredenheid	74%
• we meten het vertrouwen in de organisatie	39%
• we meten de score op: Werksfeer	39%
• we meten de Werk-Privé balans	39%
• we meten de score op: Feedback en Erkenning	32%
• we meten de score op: Autonomie en Betrokkenheid bij besluitvorming	26%
• we meten de score op: Betekenisvol Werk	23%

**Figuur 28.** Meten impact Employee Experience beleid (meerdere antwoorden mogelijk).

### 3.4 Prioriteiten ten aanzien van Employee Experience

Gevraagd naar de veranderingen die men de komende twee jaar prioriteit geeft, scoort het bieden van meer flexibiliteit aan medewerkers met 44% het hoogst, gevolgd door support/betrokkenheid vanuit het management met 37%. Onboarding, het mechanisme waardoor nieuwe medewerkers de nodige kennis, vaardigheden en gedrag verwerven om insiders te worden binnen de organisatie, was een van de onderwerpen die door de respondenten werd genoemd die kozen voor 'Anders, namelijk...'.<sup>1</sup>

Support/betrokkenheid vanuit management (coaching, transparante communicatie, meer zichtbaar op de werkvloer)	37%
Meer flexibiliteit voor medewerkers (switchen tussen taken, rollen en teams)	44%
Een fijne werkplek (bijvoorbeeld een veilige werkplek en sociale interacties, zichtbaarheid van directie en management)	11%
Anders, namelijk....	8%

**Figuur 29.** Prioriteiten Employee Experience voor de komende twee jaar.

# 4. Wet & Regelgeving

Als we kijken naar de prioriteit die de afgelopen jaren aan HR-beleidsthema's wordt toegekend dan herkennen we daar de voor HR relevante wet- en regelgevingskalender in terug. Reden om wat dieper in te gaan op twee relevante onderwerpen: Privacy & Databeveiliging en Diversiteit.

## 4.1 Privacy & Dataveiligheid

### Algemene verordening gegevensbescherming

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

De AVG zorgt onder meer voor:

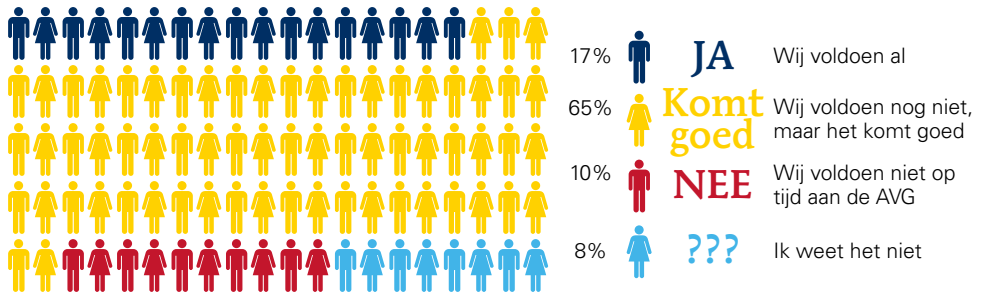
- versterking en uitbreiding van privacy-rechten;
- meer verantwoordelijkheden voor organisaties;
- dezelfde, stevige bevoegdheden voor alle Europese privacy toezichthouders, zoals de bevoegdheid om boetes tot 20 miljoen euro op te leggen.

| 33 |

### Op tijd klaar voor de AVG?

Op 25 mei 2016 is er afgesproken dat de wet na twee jaar gehandhaafd zou worden. Als thema scoorde Privacy & Databeveiliging vorig jaar met een 16e plaats niet hoog, verrassend was toen dat de verwachting voor 2018 zelfs nog lager lag, namelijk op een 18e plaats. Zoals te lezen valt in het onderdeel HR-beleidsthema's en -aandachtsgebieden is het toch dé topprioriteit voor 2018 geworden.

We hebben de respondenten gevraagd of de organisatie op tijd aantoonbaar zal kunnen voldoen aan de nieuwe regels rondom data en privacy. En hoewel de enquête uitgevoerd werd voor mei 2018 waren de uitkomsten redelijk verontrustend te noemen; slechts 17% gaf een volmondig 'ja' als antwoord, 65% verwachtte het wel op tijd te gaan redden, maar was nog niet zo ver. Voor 10% was het duidelijk dat het niet zou gaan lukken om op tijd aan de verplichtingen te voldoen. Misschien nog wel een betere score dan de 8% die 'weet ik niet' antwoordde.



**Figuur 30.** Verwachting op tijd te voldoen aan de nieuwe regels rondom data en privacy?

Bij het merendeel van de respondenten ligt de verantwoordelijkheid om aan de nieuwe regelgeving te voldoen geheel of gedeeltelijk binnen HR. Conform de bepalingen zoals die zijn opgenomen in de AVG neemt in 41% van de organisaties de (nieuwe) Functionaris Gegevensbescherming een belangrijke positie in als het gaat om de invulling van de verantwoordelijkheid.

WAAR WORDT/ IS DE VERANTWOORDELIJKHEID BELEGD VOOR HET VOLDOEN AAN DEZE WET?	
Meerdere antwoorden zijn mogelijk.	
• HR	49%
• Functionaris gegevensbescherming	41%
• Legal	31%
• Control	27%
• Ik weet het niet	8%
• Anders, namelijk:	3%

**Figuur 31.** Verantwoordelijkheid voldoen aan AVG (meerdere antwoorden mogelijk).

## 4.2 Diversiteit

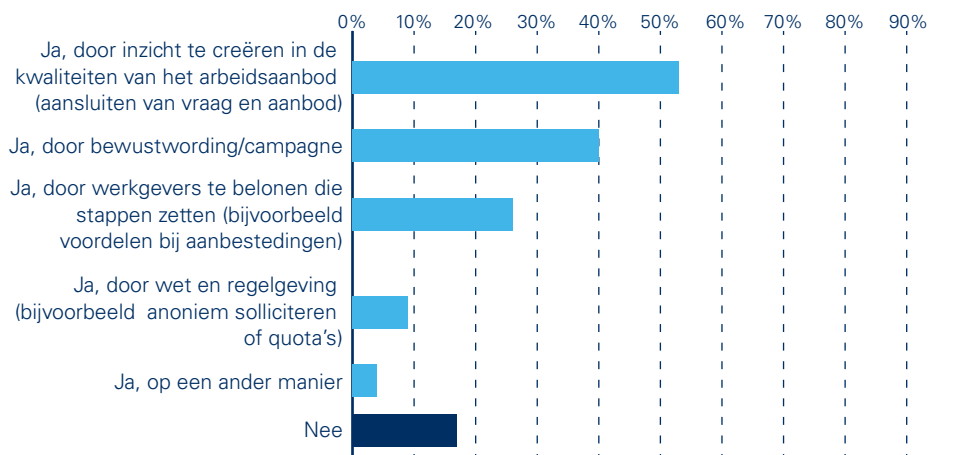
Als thema scoort Diversiteit & Inclusie rond de 20e plaats. Het kabinet zet in op een verdere integratie op de Nederlandse arbeidsmarkt voor onder meer statushouders en Nederlanders met een migratieachtergrond. Wij hebben de respondenten gevraagd of zij vinden dat de overheid hierin een rol moet spelen en zo, ja welke rol.

### Rol voor de overheid

Wat opvalt is dat de respondenten aangeven vooral behoefte te hebben aan een faciliterende rol van de overheid (inzicht creëren in kwaliteiten en bewustwording) en geen dwingende rol (regelgeving). Er zijn verschillende antwoorden gegeven indien men koos voor 'Ja, op een andere manier', bijvoorbeeld door het verstrekken van subsidies of werken aantrekkelijker te maken ten opzichte van een uitkering.



## Wet- en regelgeving



**Figuur 32.** Rol voor de overheid ten aanzien van verdere integratie op de arbeidsmarkt (meerdere antwoorden mogelijk).

De uitkomsten variëren tussen de verschillende sectoren (zie figuur 33). Wet- en regelgeving scoort het laagste binnen Openbaar bestuur, daar is men meer voorstander van het creëren van inzicht en bewustwording.

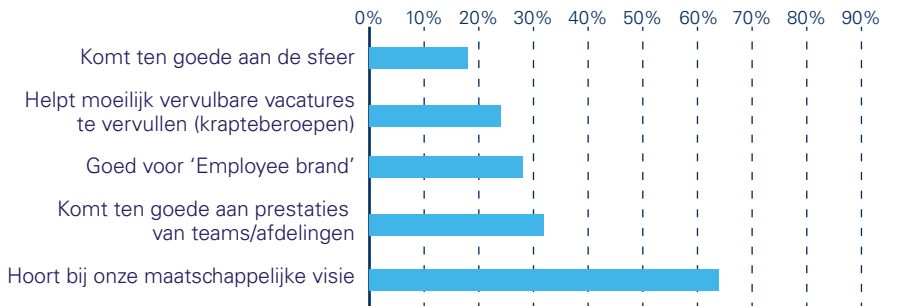
| 35 |

	COLLECTIEVE SECTOR	HANDEL, TRANSPORT EN DIENSTVERLENING	INDUSTRIE EN NIJVERHEID	KENNISINTENSIEVE DIENSTVERLENING	OPENBAAR BESTUUR
Nee, geen rol	12%	20%	20%	17%	6%
Ja, door inzicht te creëren in de kwaliteiten van het arbeidsaanbod (aansluiten van vraag en aanbod)	49%	50%	59%	53%	61%
Ja, door bewustwording/campagne	42%	41%	35%	31%	61%
Ja, door werkgevers te belonen die stappen zetten (bijvoorbeeld voordelen bij aanbestedingen)	29%	20%	24%	35%	33%
Ja, door wet en regelgeving (bijvoorbeeld anoniem solliciteren of quota's)	9%	7%	4%	6%	36%
Ja, door overige maatregelen	8%	4%	1%	0%	3%

**Figuur 33.** Rol voor de overheid ten aanzien van verdere integratie op de arbeidsmarkt (meerdere antwoorden mogelijk) – naar sector.

### Voordelen meer divers personeelsbestand

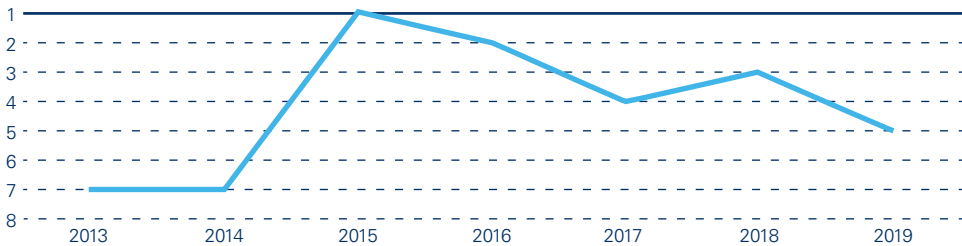
Het merendeel van de respondenten (84%) ziet voordelen indien het eigen personeelsbestand meer divers zou worden. De voordelen die men ziet gaan vooral over de aansluiting op de Maatschappelijke visie van de eigen organisatie (64%); een score die twee keer zo hoog is als de eerstvolgende, de verwachting van een verbetering van prestaties van teams/afdelingen.



**Figuur 34.** Verwachte voordelen van een meer divers personeelsbestand.

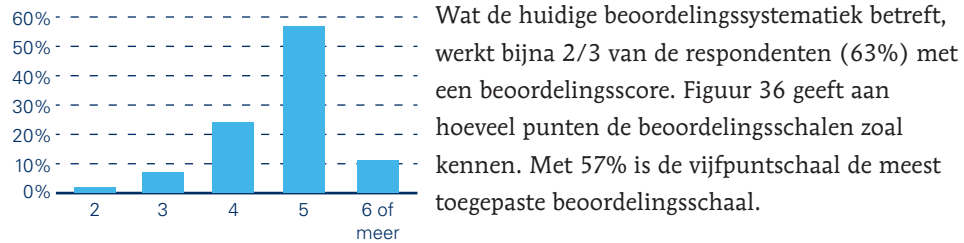
### 4.3 Beoordelingscyclus

Het beleidsthema rondom de cyclus van Beoordelen & Functioneren mag zich al een aantal jaren op warme belangstelling verheugen met een 1e plaats in 2015 als voorlopig hoogtepunt.



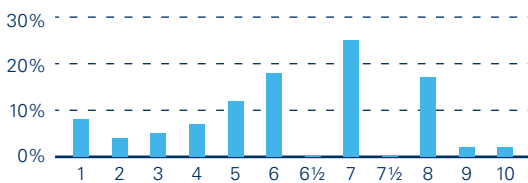
**Figuur 35.** Prioritering Opzetten/bijstellen Beoordelings- & Functioneringsgesprekscyclus 2013-2019.

### Beoordelingssystematiek



**Figuur 36.** Aantal punten op de beoordelingsschaal.

De huidige beoordelingssystematiek scoort gemiddeld slechts een magere voldoende (6) en dan hebben we het over het oordeel van HR zelf. Organisaties die met een beoordelingsscore werken, scoren over het algemeen iets hoger dan organisaties die niet met een beoordelingsscore werken.



**Figuur 37.** Tevredenheid over huidig beoordelingssystematiek.

### Herziening

Ruim de helft van de respondenten (52%) overweegt een herziening van de bestaande beoordelingssystematiek. Bijna een kwart heeft ook al concrete plannen. De 40% van de respondenten die geen plannen hebben tot wijziging van de beoordelingssystematiek beoordelen het bestaande beoordelingssysteem met gemiddeld een 6,8. Hoger dan het gemiddelde en beduidend hoger dan zij die wel tot aanpassing van de systematiek zouden willen komen.

	%	TEVREDENHEIDSSCORE
Ja, er zijn concrete plannen	24%	5,4
Ja, maar er zijn nog geen concrete plannen	28%	5,0
Nee	39%	6,8

**Figuur 38.** Plannen tot wijziging en waardering huidige beoordelingssystematiek.

#### **4.4 Data-ondersteund HR (HR-Analytics niet als doel, maar als middel)**

In een economie waarin talenten het verschil in de prestaties van organisaties maken, is de impact van HR op de organisatie van toenemend belang. HR-analytics wordt gezien als een instrument dat de potentie heeft om deze impact, en daarmee de kans op organisatiesucces, te vergroten.

---

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

---

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

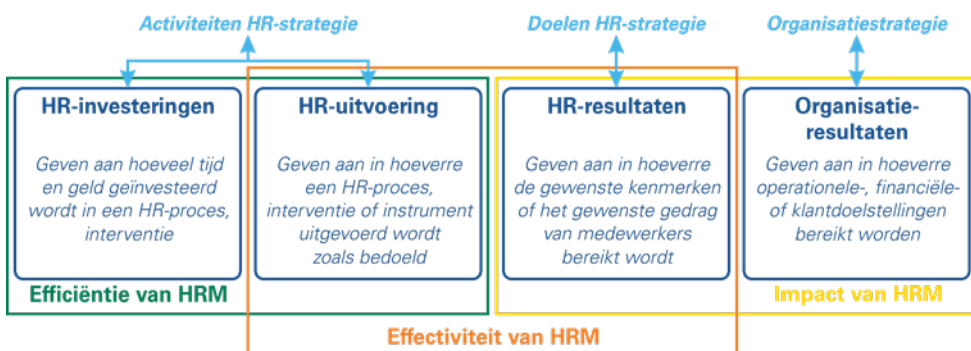
In een wereld waar het steeds meer lijkt te gaan om het verzamelen en interpreteren van het liefst zoveel mogelijk data, is het van belang om te kijken in hoeverre de hedendaagse HR-professional zich door feiten en cijfers laat ondersteunen. Binnen de meeste organisaties hebben beslissingen over belangrijke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

We zagen al eerder (figuur 8) dat HR-analytics met 42% betrekkelijk 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). HR-beslissingen worden veelal gebaseerd op ervaring en ‘gut feeling’. HR-analytics stelt organisaties in staat om beter onderbouwde beslissingen te nemen ten aanzien van Human Capital en om de resultaten van HR-advies te analyseren. En dan niet in plaats van beslissingen op basis van ervaring, maar als aanvulling erop. Daarom kunnen we het beter hebben over data-ondersteund HR dan onder de noemer HR-analytics cijfers na te jagen. HR-analytics is hierbij niet het doel, maar een waardevol instrument om tot een betere positionering van HR te komen en de aandacht voor HR-gerelateerde onderwerpen te vergroten.

### Data ter ondersteuning van de HR-Business Partner

Ruim een derde (36%) van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waarvoor men werkt en ruim twee derde (69%) weet niet wat de omvang van de totale loonkosten ten opzichte van de omzet of het totale budget van de eigen organisatie is. Dat is een beeld dat de afgelopen jaren bijna ongewijzigd is, terwijl het essentiële informatie is voor HR-professionals die de organisatie als business partner tegemoet willen treden. Al vele jaren voeren we de strijd om als HR serieus genomen te worden (‘HR moet aan de directietafel’), maar het lijkt eerder zaak dat we de business én onszelf serieus nemen!

Ook als we naar de ingezette meetinstrumenten kijken, zien we dat nog maar door een beperkt deel van de respondenten de verbinding wordt gezocht met de effecten of de toegevoegde waarde van de HR-activiteiten



**Figuur 39.** Model Classificatie HR Analytics.

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

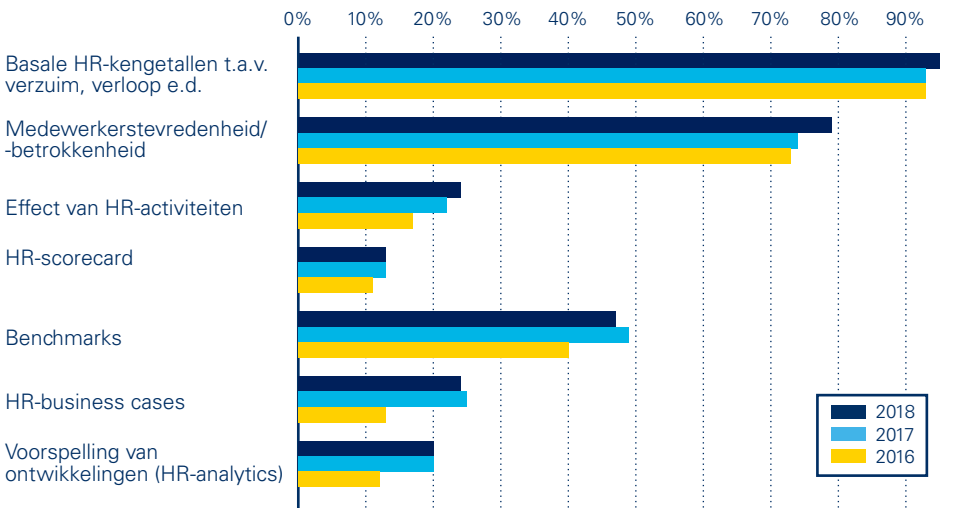
### Gebruik HR-meetinstrumentarium

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

Het in kaart brengen van gegevens over bijvoorbeeld verlof, verzuim en verloop is gemeengoed. Ook het monitoren van de medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid vindt in bijna 80% van de organisaties plaats. Toepassing van businesscases daarentegen, zoals het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde van de HR-activiteiten, vindt nog maar op beperkte schaal plaats.

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

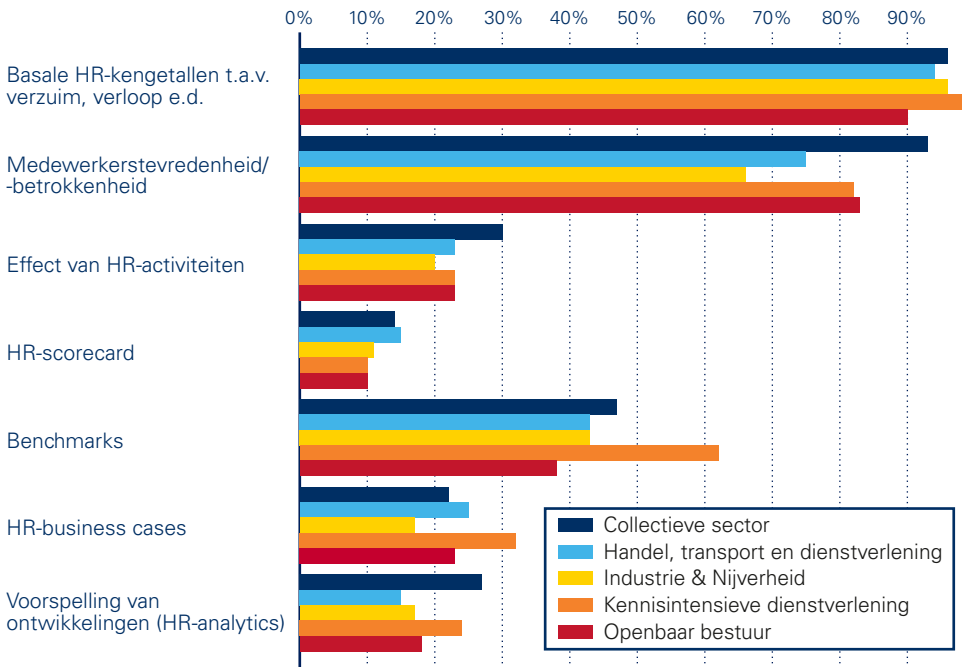
| 40 |



**Figuur 40.** Van welke (meet)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik?

### Gebruik HR-meetinstrumentarium per sector

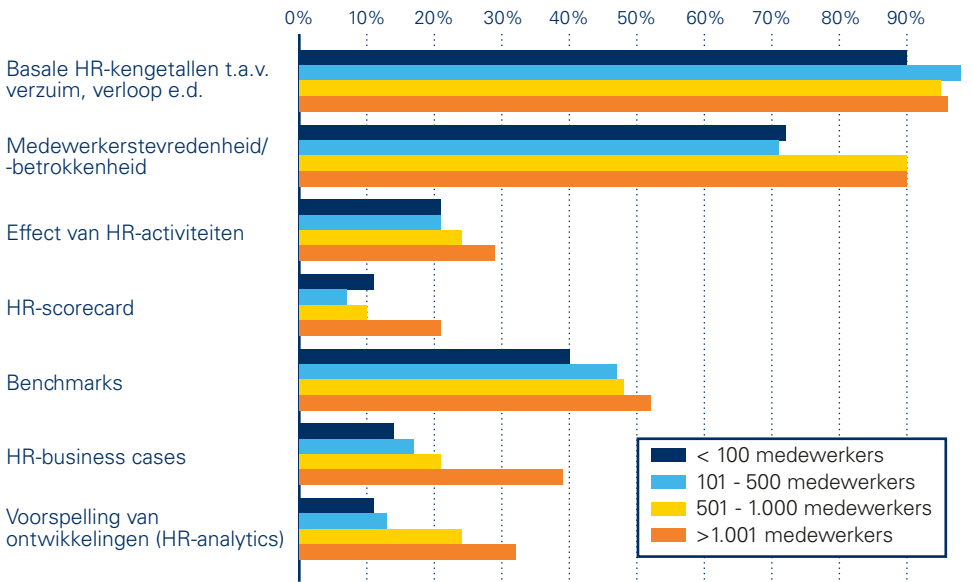
Als we kijken naar de verschillende sectoren, dan zien we dat het voorspellen van ontwikkelingen op basis van (HR-)data vooral toegepast wordt binnen de sector Gezondheidszorg en welzijnzorg, maar ook binnen de kennisintensieve sector. Ook voor benchmarking en het opstellen van businesscases is de kennisintensieve sector koploper. Het lijkt erop dat wat dat betreft specifieke kenmerken van de sector ook doorgedrongen zijn in de haarvaten van HR.



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

### Gebruik HR-meetinstrumentarium naar omvang organisatie

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



**Figuur 42.** Van welke (meet)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik? – naar omvang.



# Bijlagen

**Bijlage A** | Karakteristieken deelnemers

**Bijlage B** | Auteurs

**Bijlage C** | Partners



## Bijlage A | Karakteristieken deelnemers

In dit hoofdstuk treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2018-2019. De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we terug in de respons: 70% van de respondenten is vrouw. Onder de zelfstandigen zonder personeel ligt deze verhouding anders, namelijk 50/50. De gemiddelde (mediaan) leeftijd van de respondenten in loondienst ligt op 44 jaar, in lijn met de vorige editie.

### A.1 Profiel van de respondenten

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

#### Opleidingsniveau

94% van de respondenten is hoger opgeleid: 61% heeft een hbo-diploma en 32% heeft een universitaire graad. Een klein deel, 4%, heeft een mbo-diploma.

#### Ervaring en functie

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

| 45 |

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

HR-adviseur	27%
Manager HR/Hoofd P&O	25%
HR Business Partner	9%
Medewerker personeelszaken	5%
Directeur HRM	5%
Personeelsfunctionaris	4%
Beleidsmedewerker/-adviseur	3%
Manager/adviseur Compensation & Benefits	2%
Overige functies	20%

**Figuur 43.** Verdeling naar functietitel.

#### 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.

## A.2 Profiel van de organisatie

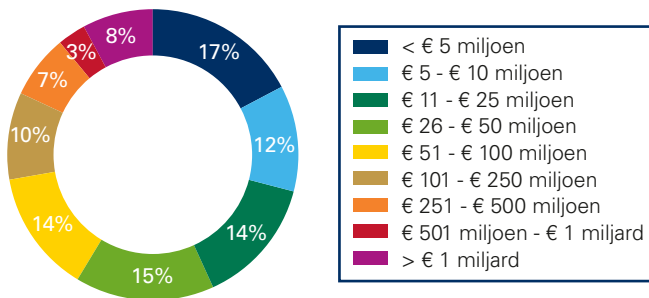
### Sector

De meeste respondenten zijn werkzaam in de sector Overige dienstverlening (19%), gevolgd door Gezondheids- en welzijnszorg (12%) en Industrie (10%). De sector Openbaar bestuur en overheidsdiensten is met 9% ondervertegenwoordigd.

### Omzet

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

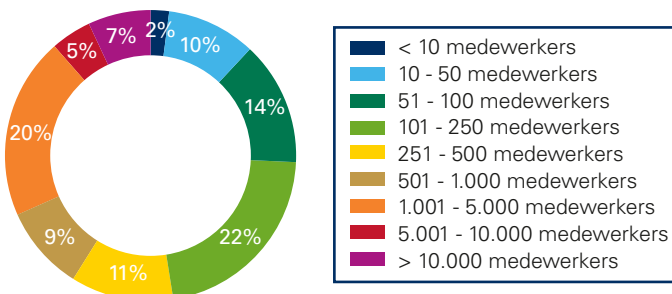
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, dan werkt 43% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro.



**Figuur 44.** Verdeling naar omzet/budget van de organisatie.

### Omvang organisatie

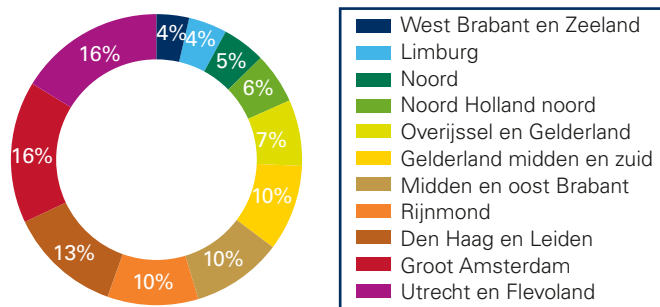
Van de respondenten werkt 68% in een organisatie waar maximaal 1.000 medewerkers werken.



**Figuur 45.** Verdeling naar omvang van de organisatie.

## Regio

De meeste respondenten van het onderzoek zijn werkzaam bij een organisatie die gevestigd is in de regio Utrecht, Flevoland of de regio Groot Amsterdam.



**Figuur 46.** Verdeling naar regio van de organisatie.



Hans van der Spek MMC RI

| 48 |



Drs. Hella Sylva

## Bijlage B | 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 HCM en als zodanig betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en salarisonderzoeken. Ten slotte is hij als freelance docent verbonden aan Avans+ en de Utrecht Business School.

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

Voor meer informatie:



**Berenschot**, Hans van der Spek, *Manager Kenniscentrum HCM*

030 291 68 43 | 06 21 23 41 52

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

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





## Bijlage C | Partners

### Berenschot

#### **Berenschot**

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toe-  
pasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

### Performa



#### **Performa**

Performa is een onafhankelijke uitgeverij, gespecialiseerd op de domeinen personeel & organisatie (HR) en medezeggenschap (OR), in de vorm van hoogwaardige publicaties als onderzoeken, managementboeken, online platforms en digitale kennisbanken en in de vorm van vakevents als congressen, conferenties, masterclasses en jaarmarkten.

## Mediapartners



### NVP

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



Orde van  
organisatiekundigen  
en -adviseurs

### Ooa

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

## Medior partners

### Compagnon



Compagnon is HR-specialist en biedt complete oplossingen voor recruitment-, HR- en careermanagement. Wij helpen mensen en organisaties succesvol te zijn op de arbeidsmarkt. Het proces van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers is ons specialisme.

### Talentsoft



Talentsoft werd in 2007 opgericht en is de Europese leider op het gebied van cloudbased talentmanagement en digital learning software, met meer dan 1.800 klanten en 9 miljoen gebruikers in 130 landen en 27 talen. Met een talentmanagementoplossing waarin competentie management, loopbaanbegeleiding en trainingsprogramma's samenkomen, legt Talentsoft de basis voor de toekomst van HR.

[www.talentsoft.nl](http://www.talentsoft.nl)



## PERFORMA'S HR-Trends 2018-2019

Performa's onderzoek HR-Trends is het grootste jaarlijkse onderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland naar de inhoud van de HR-functie.

Dit boek bevat de meningen van deze respondenten die antwoord hebben gegeven op vragen als:

- Welke beleidsthema's spelen er momenteel?
- Hoe ervaart HR de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?
- Hoe gaat HR om met ontwikkelingen als Employer Branding en Employee Experience?
- Hoe is het gesteld met de automatiseringsgraad van HR?
- Is HR klaar voor een nieuwe beoordelingssystematiek?

Het onderzoek richt zich niet alleen op de zogenaamde 'interne' HR-professionals, zij die binnen een (middel)grote organisatie werkzaam zijn op het gebied van personeel en organisatie, maar ook op de directeuren van HR-dienstverlenende bureaus en zelfstandig gevestigde HR-adviseurs.

HR Trends 2018-2019 is een initiatief van Performa, uitgevoerd door Berenschot en mede mogelijk gemaakt door NVP, Ooa, Compagnon en Talentsoft.

Performa 

NVP 

Ooa  
Orde van  
organisatiekundigen  
en -adviseurs

compagnon 

 TALENTSOFT  
Human added value

Berenschot