

PERFORMA'S ONDERZOEK **HR-TRENDS 2017-2018**

DE FUNCTIE VAN HR



Berenschot Performa **HR**®

Colofon

Uitgever en redactie: Performa, Hans Delissen

Onderzoek en tekst: Berenschot, Hans van der Spek

Ondersteuning: ADP Nederland

Partners:

- NVP Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling
- Output Nederlandse Vereniging voor HR-professionals
- Ooa Orde van organisatiekundigen en -adviseurs

Ontwerp: Pino Design, Arnhem

Druk: Zalsman, Zwolle

© 2017 Performa

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

NUR 807

Prijs: € 29,95 excl. BTW en verzendkosten

Bestellen en informatie: Performa Uitgeverij BV, Torenstraat 144B, 2513 BW Den Haag, tel. (070) 310 70 11, of via info@performa.nl



Woord vooraf

Hierbij treft u de uitkomsten aan van Performa's onderzoek HR-Trends 2017-2018, 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 626 respondenten, op basis van vragen als:

- Hoe is de HR-afdeling ingericht?
- Welke taken vallen onder de HR-functie?
- Welke beleidsthema's spelen er momenteel?
- Hoe anticipeert HR op nieuwe wetgeving?
- Is er beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid?
- Hoe ervaart HR de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

In *bronvermelding en verantwoording* vindt u de verantwoording van het onderzoek.

Hoofdstuk 1, *HR-beleidsthema's en aandachtsgebieden* gaat nader in op de thema's, trends en ontwikkelingen die de HR-agenda de komende jaren gaan bepalen. De respondenten hebben aangegeven dat de top drie thema's voor 2017 zijn:

- duurzaam inzetbaarheidsbeleid;
- arbeidsmarktcommunicatie en employer branding;
- het opleidingsbeleid.

Opvallend is dat het thema opleidingsbeleid in 2018 uit de top drie duikt naar een achtste positie. Duurzame inzetbaarheid en arbeidsmarktcommunicatie blijven in de top drie staan. Een nieuwkomer in 2018 is strategische personeelsplanning die stijgt van een vijfde naar een tweede positie.

Hoofdstuk 2 gaat in op het thema duurzame inzetbaarheid en de strategie, beleid en middelen die organisaties inzetten om hun medewerkers langer vitaal en vakbekwaam te houden. Opvallend is dat de meeste organisaties instru-

menten als scholing en arbeidsduurverkorting hanteren (respectievelijk 76% en 63%). Andere instrumenten zijn: aanpassing van het takenpakket, thuiswerken en demotie. Slechts 10% geeft aan geen specifieke maatregelen te nemen. Naar aanleiding van de uitkomsten van het HR-Trendonderzoek hebben we een verdiepingsonderzoek naar duurzame inzetbaarheid gedaan onder ruim 260 respondenten. Daarbij hebben we onder andere onderzocht welke instrumenten per sector worden ingezet, de drijfveren om iets aan duurzame inzetbaarheid te doen en op welke doelgroep(en) duurzame inzetbaarheid is gericht.

In hoofdstuk 3 gaan we nader in op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Wordt er al krapte ervaren en zo ja, om welke functies gaat het dan. Opvallend is dat voor het tweede jaar op rij HR wordt overvallen door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. 56% van de respondenten geeft aan problemen te ervaren bij het aantrekken van nieuwe mensen, een stijging van maar liefst 20% ten opzichte van 2016 en fors hoger (19%) dan de verwachting die men in 2016 voor 2017 uitsprak (37%).

Hoofdstuk 4 is gereserveerd voor wet- en regelgeving. Op dit moment gebeurt er niet zoveel op dit gebied. We zijn in afwachting van een nieuw kabinet. Wel opvallend is dat de Wet bescherming persoonsgegevens weinig invloed heeft op het dagelijks handelen van HR. 43% van de respondenten geeft aan dat de wet geen invloed heeft op het dagelijkse werk en 8% is er niet mee bekend. Terwijl HR over zeer gevoelige personeelsinformatie beschikt. De respondenten die aangeven dat het wel invloed heeft, noemen werving & selectie, ziekteverzuim en uitwisseling van gegevens met andere organisaties als thema's waar dit speelt.

Hoofdstuk 5 gaat over data-ondersteund HR. De toepassing van HR-analytics scoort met 40% nog vrij laag, maar het gebruik van geautomatiseerde oplossingen voor rapportage en analyse voor HR-ken- en stuurgetallen neemt toe. Het gebruik van businesscases vindt nog maar op beperkte schaal plaats.

In hoofdstuk 6 vindt u de karakteristieken van de deelnemers.

Hans Delissen
Uitgever



Inhoudsopgave

Bronvermelding en verantwoording	7
1. HR-beleidsthema's en -aandachtsgebieden	9
Top 3 HR-beleidsthema's 2017	9
Vooruitblik	12
Ontwikkeling	12
Lastig inschatten	13
'Bulldozer-effect'	14
HR-aandachtsgebieden	15
2. Duurzame inzetbaarheid	17
Instrumenten	17
Instrumenten per sector	18
Verdieping	18
Drijfveren van het inzetbaarheidsbeleid	19
Typering van het inzetbaarheidsbeleid	19
Doelgroepen	21
Integratie met andere HR beleidsthema's	21
Activiteiten vanuit het duurzaam inzetbaarheidsbeleid	22
Persoonlijk duurzaam inzetbaarheidsbudget	25
3. HR als speler op de arbeidsmarkt	26
Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	26
Werving – algemeen	28
Werving – beeld per sector	29
Werving – beeld per functiefamilie	31
Werving – beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau	32
Werving – beeld per regio	33
Werving – moeilijkst vervulbaar functiefamilie & sector	34
Werving – moeilijkst vervulbaar functies	34

Arbeidsmobiliteit	36
Personeelsbehoud	36
Arbeidsmarktcommunicatie & employer branding	37
4. Wet- en regelgeving	40
Meldplicht datalekken	40
Impact op het werk van HR	41
Transitievergoeding	42
Nieuwe regering	43
Termijn tijdelijke contracten	43
Flexibele schil	44
5. Data-ondersteund HR	47
Data ter ondersteuning van de Business Partner	47
Gebruik HR-meetinstrumentarium	48
6. Karakteristieken deelnemers	52
Opleidingsniveau en richting	52
Ervaring	52
Eerdere deelname	52
Profiel van de organisatie	52
Over de auteurs	54
Over de partners	55



Bronvermelding en verantwoording

Bronvermelding

Vermelde gegevens zijn, tenzij expliciet anders aangegeven, afkomstig uit Performa's onderzoek HR-Trends 2017-2018, hierna te noemen HR-Trendonderzoek of HR-Trends. Het HR-Trendonderzoek is een jaarlijks terugkerend, onafhankelijk, representatief onderzoek van salaris- en HR-dienstverlener ADP Nederland, organisatieadviesbureau Berenschot en Performa Uitgeverij onder ruim 1.000 Nederlandse HR-professionals. HR-Trendonderzoek is het grootste onderzoek onder HR-professionals in Nederland.

Verantwoording onderzoek

HR-Trendonderzoek is tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen, 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 februari 2017 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en internet communities om de respons te vergroten. De enquête kon online worden ingevuld in de periode februari – april 2017. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

1.054 respondenten hebben via het internet de vragenlijst ingevuld, waarvan 626 volledig. Daarvan zijn 109 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. Aan het verdiepingsonderzoek, gericht op het beleidsthema Duurzame Inzetbaarheid, hebben 217 respondenten 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 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 B.V.

Hans van der Spek, Manager Kenniscentrum HCM

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

h.vanderspek@berenschot.nl

www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm

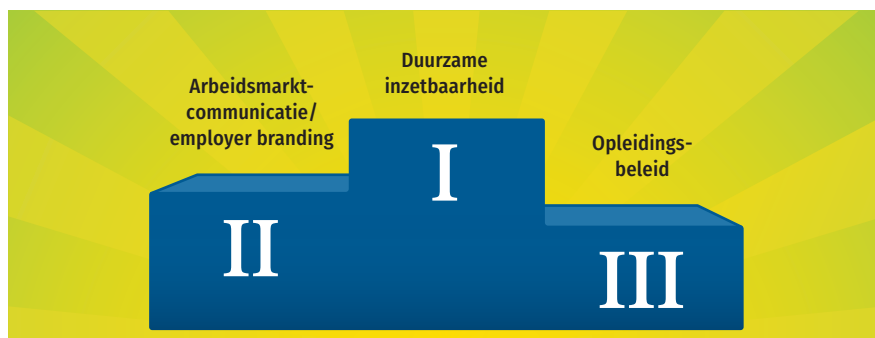


1. HR-beleidsthema's en -aandachtsgebieden

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 aangegeven wat voor hun organisatie de vijf belangrijkste HR-beleidsthema's voor 2017 en 2018 zijn.

Top 3 HR-beleidsthema's 2017

De top drie voor 2017 bestaat uit duurzame inzetbaarheid, arbeidsmarktcommunicatie/employer branding en opleidingsbeleid.



In figuur 1 op pagina 10 is een lijst van 24 HR-beleidsthema's opgenomen in volgorde van de in 2017 toegekende prioriteit, in de tweede kolom is de positie in 2017 weergegeven, in de kolom daarna wordt de mutatie ten opzichte van 2017 aangeduid.

Aan de lijst zijn in 2017 twee nieuwe actuele thema's toegevoegd: 'Privacy en dataveiligheid' en 'Impact robotisering/digitalisering op personeelsbeleid', die op een 16e en 20e plaats zijn terug te vinden.

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's ?	2017	mut.	2016
Opzetten/bijstellen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid	1	++	4
Versterken arbeidsmarktcommunicatie/employer branding	2	++	8
Opzetten/bijstellen van opleidingsbeleid	3	=	3
Opzetten/bijstellen van beoordelings- en functioneringsgesprek (cyclus)	4	-	2
Opzetten/bijstellen van strategische personeelsplanning	5	+	6
Digitalisering van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	6	+	7
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	7	-	5
Aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid/Vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden	8	--	1
Opzetten/bijstellen van talent managementbeleid	9	+	10
Opzetten/bijstellen functiegebouw	10	+	11
Begeleiden/uitvoeren reorganisaties of fusie	11	-	9
Opzetten/bijstellen van competentie management	12	++	15
Opzetten/bijstellen van performance management	13	=	13
Opzetten/bijstellen van management developmentbeleid	14	=	14
Opzetten/bijstellen van integraal gezondheidsbeleid	15	+	17
Privacy en databeveiliging (nieuw)	16		
Ontwikkelen/invoeren van innovatieve organisatieconcepten (b.v. zelfsturende teams, multidimensionale sturing, netwerkgorg.)	17	+	18
Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	18	-	16
Opzetten/bijstellen van diversiteitsbeleid/inclusiviteit	19	+	21
Impact robotisering/digitalisering op personeelsbeleid (nieuw)	20		
HR taken uitbesteden of onderbrengen naar een SSC	21	+	23
Opzetten/bijstellen van mobiliteitscentrum	22	--	19
Begeleiden van outsourcing bedrijfsonderdelen	23	-	22
Insourcing van HR taken	24	+	25

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

Figuur 1. Ranking HR-beleidsthema's 2017

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's voor 2017 en 2018?	2017	mut.	2018 (verw.)
Opzetten/bijstellen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid	1	=	1
Versterken arbeidsmarktcommunicatie/employer branding	2	-	3
Opzetten/bijstellen van opleidingsbeleid	3	--	8
Opzetten/bijstellen van beoordelings- en functioneringsgesprek (cyclus)	4	=	4
Opzetten/bijstellen van strategische personeelsplanning	5	++	2
Digitalisering van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	6	=	6
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	7	=	7
Aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid/Vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden	8	-	9
Opzetten/bijstellen van talent managementbeleid	9	++	5
Opzetten/bijstellen functiegebouw	10	--	16
Begeleiden/uitvoeren reorganisaties of fusie	11	-	13
Opzetten/bijstellen van competentie management	12	-	14
Opzetten/bijstellen van performance management	13	+	12
Opzetten/bijstellen van management developmentbeleid	14	+	11
Opzetten/bijstellen van integraal gezondheidsbeleid	15	=	15
Privacy en databeveiliging (nieuw)	16	-	18
Ontwikkelen/invoeren van innovatieve organisatieconcepten (b.v. zelfsturende teams, multidimensionale sturing, netwerkgorg.)	17	++	10
Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	18	+	17
Opzetten/bijstellen van diversiteitsbeleid/inclusiviteit	19	-	20
Impact robotisering/digitalisering op personeelsbeleid (nieuw)	20	+	19
HR taken uitbesteden of onderbrengen naar een SSC	21	=	21
Opzetten/bijstellen van mobiliteitscentrum	22	=	22
Begeleiden van outsourcing bedrijfsonderdelen	23	=	23
Insourcing van HR taken	24	=	24

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

Figuur 2. Ranking HR-beleidsthema's 2018 t.o.v. 2017

Wat opvalt is de sterke toename van het belang dat toegekend wordt aan de thema's 'duurzame inzetbaarheid' en 'arbeidsmarkcommunicatie'. De laatste stijgt maar liefst 6 plaatsen van een 8e naar een 2e plaats. De prioriteit om met het arbeidsvoorwaardenbeleid aan de slag te gaan blijkt sterk afgenomen, de nummer 1 van 2016 staat in de ranking van 2017 op een 8e plaats.

Vooruitblik

Als we vooruitblikken (zie figuur 2 op pagina 11) en kijken naar de beleids-thema's die naar de mening van de respondenten de agenda van 2018 gaan (of zouden moeten) bepalen dan zie we dat duurzame inzetbaarheid het belangrijkste thema blijft. Strategische personeelsplanning, talent management, ontwikkeling van innovatieve organisatieconcepten zijn naar verwachting volgend jaar de grootste stijgers.

Talent management domineerde een aantal jaren deze lijst, viel in 2015 terug naar een 10e plaats, maar lijkt weer op de terugweg. Opvallend is ook de sterke daling van het thema opleidingsbeleid, maar wellicht is dat een gevolg van de overlap met duurzaam inzetbaarheidsbeleid (zie ook het hoofdstuk Duurzame Inzetbaarheidsbeleid)

Ontwikkeling

Als we terugkijken tot 2013 en vooruitkijken naar 2018 zien we dat van de top vijf HR-beleidsthema's van 2017 Duurzame Inzetbaarheid in al die jaren in belang 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 wordt toegekend. In samenhang daarmee zien we een blijvend hoge notering voor strategische personeelsplanning. De thema's beoordelingscyclus en het opleidingsbeleid lijken na een spurt in prioriteit af te nemen.

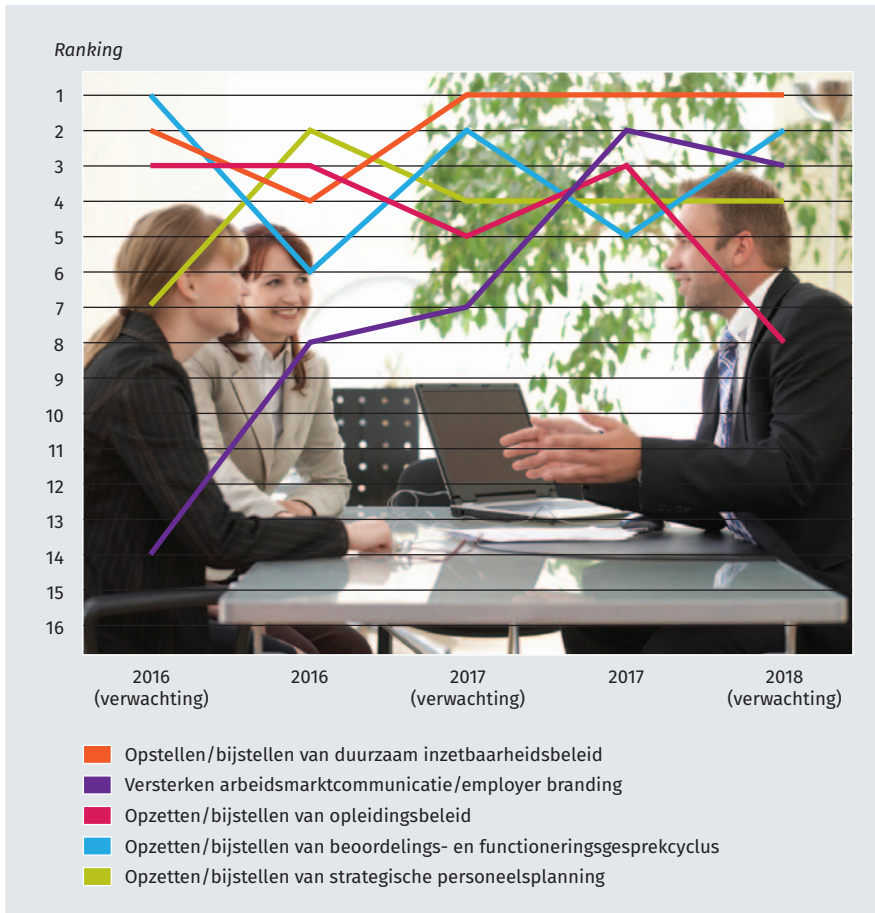
Als verwachting voor 2018 zien we strategische personeelsplanning op de tweede plaats. In combinatie met duurzame inzetbaarheid domineert optimalisatie van de inzet en houdbaarheid van het personeel de toekomstige beleidsagenda's.



Figuur 3. Ontwikkeling top 5 HR-beleidsthema's 2017

Lastig inschatten

Als we de top 5 HR-beleidsthema's van 2017 bekijken en deze vergelijken met de inschatting die de respondenten vorig jaar maakten, zien we dat slechts twee van de tien thema's in 2017 op die positie staan die in 2016 door de respondenten was ingeschat. De thema's arbeidsmarktcommunicatie/ employer branding en opleidingsbeleid zijn in 2017 behoorlijk prominenter aanwezig dan ingeschat. Voor arbeidsmarktcommunicatie/ employer branding geldt dat dit het tweede jaar op rij is dat het belang behoorlijk verkeerd werd ingeschat.



Figuur 4. Top 5 HR-beleidsthema's 2017 en inschatting

'Bulldozer-effect'

Na een aantal jaren lijkt het 'doorschuif' of 'bulldozer-effect' voor het thema duurzame inzetbaarheid doorbroken. Onder het 'bulldozer-effect' verstaan we een hogere inschatting van het belang voor het volgende jaar, welke dan het volgende jaar niet terug te zien is, maar vervolgens wel weer een hoge inschatting van de prioriteit voor het daaropvolgende jaar. Dikwijls gaat het om beleidsthema's waarbij een nauwe samenwerking met de lijnorganisatie essentieel is en het gevoel van urgentie onvoldoende gedeeld wordt.

In figuur 4 zien we dat bijvoorbeeld terug bij de HR-beleidsthema's 'opzetten/bijstellen duurzaam inzetbaarheidsbeleid' (voor 2016 ingeschat op plaats 2 en op plaats 4 terecht gekomen) en 'opzetten/bijstellen strategische personeelsplanning (voor 2016 ingeschat op prioriteit 2 en op de 7e plaats terechtgekomen). 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.

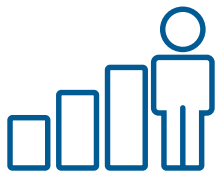
HR-aandachtsgebieden

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. Zie figuur 5 op pagina 16. 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 (zie ook het hoofdstuk *Data-ondersteund HR*) scoort met 40% als laagste, maar wel hoger dan in 2016 (34%) en ondanks de ervaren spanning op de arbeidsmarkt (zie ook *HR als speler op de arbeidsmarkt*) is het aandeel van arbeidsmarktcommunicatie maar iets toegenomen ten opzichte van 2016 (52%). De administratieve facetten lijken wat af te nemen en ruimte te bieden voor de rol als sparringpartner voor het lijnmanagement (+8% punten) en het oppakken van meer strategische facetten als strategische personeelsplanning (+7% punten) en organisatie-inrichting (+10% punten).

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	2017	2016
Arbeidsvoorwaarden	92%	91%
Arbeidsverzuim en re-integratie	91%	93%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	88%	86%
Optreden als sparringspartner voor (lijn)management	87%	79%
Verzorgen van de personeelsadministratie	85%	87%
Arbeidsrecht	85%	92%
Arbeidsomstandigheden en welzijn	82%	79%
Opleidingsbeleid (incl. geven en/of verzorgen van opleidingen) en -management	80%	73%
Functiewaardering	77%	81%
Interne mobiliteit, loopbaanadvies en coaching	76%	71%
Organisatie-inrichting	76%	66%
(Strategische) Personeelsplanning	75%	68%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	75%	72%
Opstellen/actualiseren van meerjaren HR strategie	67%	61%
Begeleiden/uitvoeren van reorganisaties	66%	61%
Arbeidsmarktcommunicatie	58%	52%
Talentmanagement	58%	50%
Management Development	55%	45%
Uitvoeren van de salarisadministratie	54%	61%
Performance management	54%	
Ondersteuning medezeggenschap	44%	39%
Uitzending en detachering	43%	46%
Gebruik van HR analytics	40%	34%

Figuur 5. HR-aandachtsgebieden

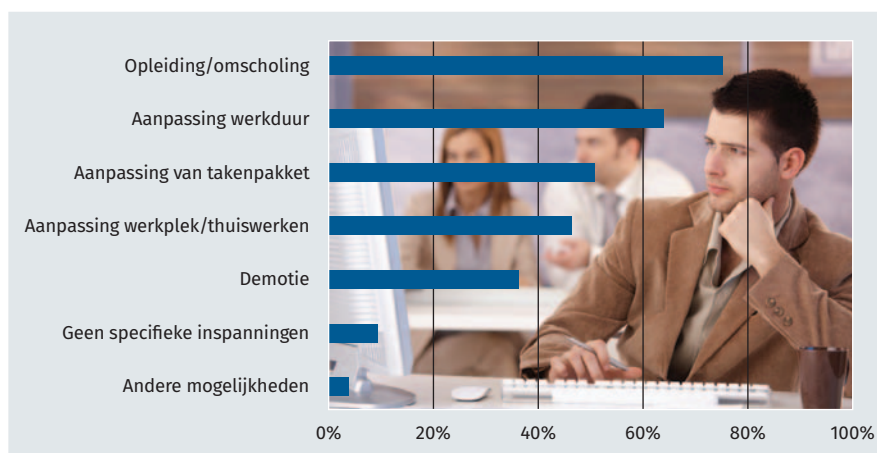


2. Duurzame inzetbaarheid

Maatschappelijke trends zorgen voor de nodige vraagstukken omtrent de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van een organisatie. Voldoende uitdaging en werkgeluk dragen bij aan langer vitaal en vakbekwaam werken. Daarom is het van belang bijtijds uw strategie, beleid en middelen te bepalen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Zodat zij nu én in de toekomst een waardevolle bijdrage leveren aan uw organisatie.

Instrumenten

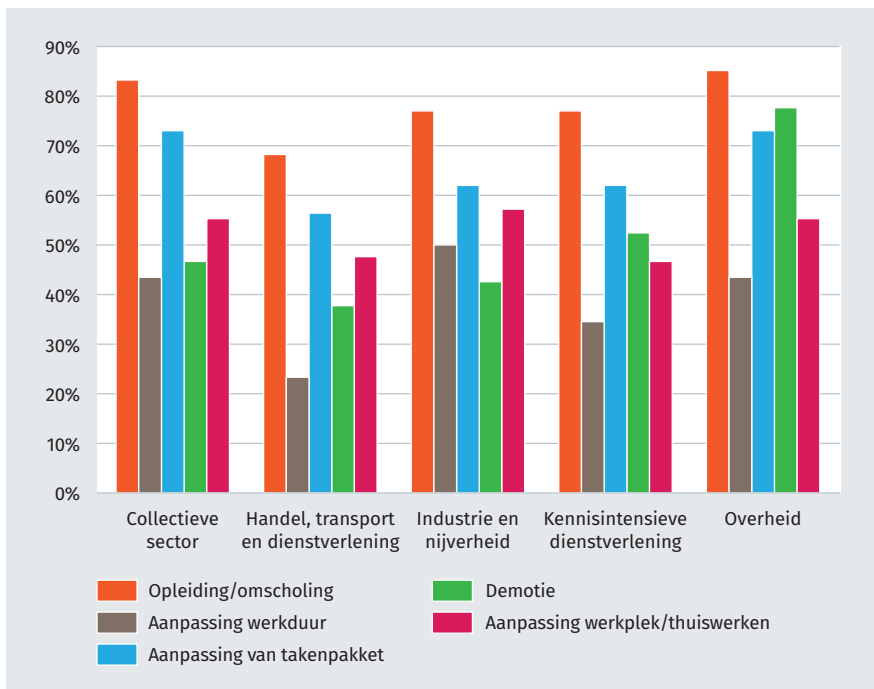
Als we kijken naar de mogelijkheden die organisaties inzetten om samen met de betrokken medewerkers te werken aan behoud of verbetering van de duurzame inzetbaarheid, dan zien we dat $\frac{3}{4}$ van de organisaties het instrument opleiding of omscholing inzet. Aanpassing van het werk en/of de werkduur wordt ook door meer dan de helft van de organisaties aangeboden. Slechts 10% van de respondenten geeft aan dat er geen specifieke maatregelen worden ondernomen.



Figuur 6. Mogelijkheden in het kader van Duurzame Inzetbaarheid (meerdere antwoorden mogelijk)

Instrumenten per sector

Binnen de verschillende sectoren worden andere instrumenten ingezet. Aanpassing van de werkduur, het klassieke seniorenverlof, is vooral in zwang binnen de collectieve sector en de overheid. Binnen de sector handel, transport en dienstverlening (b)lijken de mogelijkheden tot aanpassing van de functie, werkplek en/of werktijden het meest beperkt.



Figuur 7. Mogelijkheden in het kader van duurzame inzetbaarheid naar sector (meerdere antwoorden mogelijk)

Verdieping

In een verdiepend onderzoek onder deelnemers aan het HR-Trendonderzoek hebben we vragen gesteld die een beter inzicht bieden welke activiteiten ondernomen worden onder de brede paraplu van duurzame inzetbaarheid. Voor een derde van de respondenten van het verdiepingsonderzoek is duurzame inzetbaarheid een van de belangrijkste thema's en voor nog eens 56% speelt het wel, maar heeft het niet de hoogste prioriteit.

Drijfveren van het inzetbaarheidsbeleid

Bijna een derde (30%) van de respondenten geeft aan dat het duurzaam inzetbaarheidsbeleid niet is ingegeven door (te verwachten) knelpunten. Men ziet voordelen of hecht er anderszins belang aan om beleid ten aanzien van behoud of verbetering van duurzame inzetbaarheid vorm te geven.

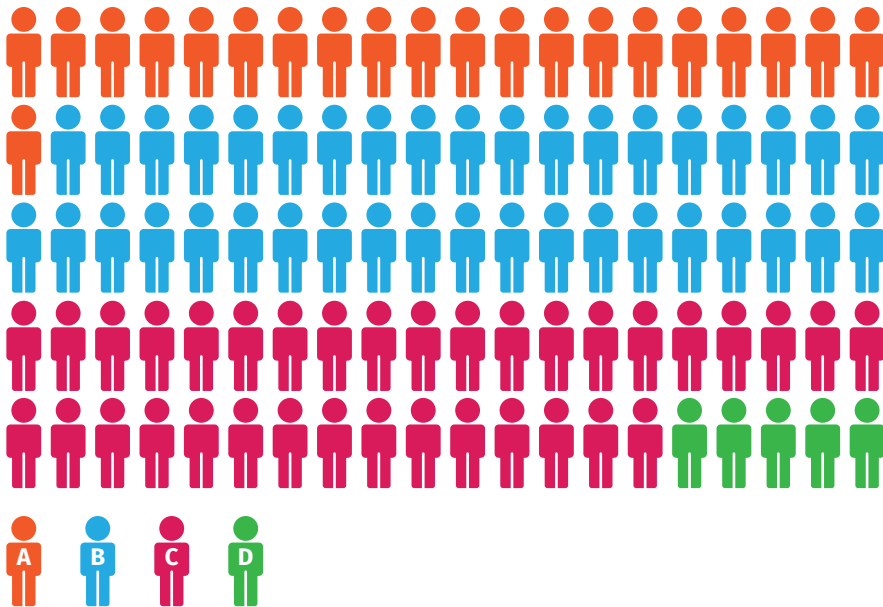


Figuur 8. Drijfveren Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid

Typering van het inzetbaarheidsbeleid

Er wordt de laatste jaren veel gesproken en geschreven over het thema, maar wat doen organisaties nu in de praktijk? Waar staan organisaties anno 2017 op het terrein van duurzame inzetbaarheid?

Als we de respondenten vragen om het inzetbaarheidsbeleid in de eigen organisatie te typeren, dan geeft maar een zeer beperkt deel aan (5%) dat het integraal onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering en dat men proactief acteert. In één op de vijf organisaties is er geen of nauwelijks aandacht voor het onderwerp. Op ad hoc basis reageert men op knelpunten die zich voordoen.



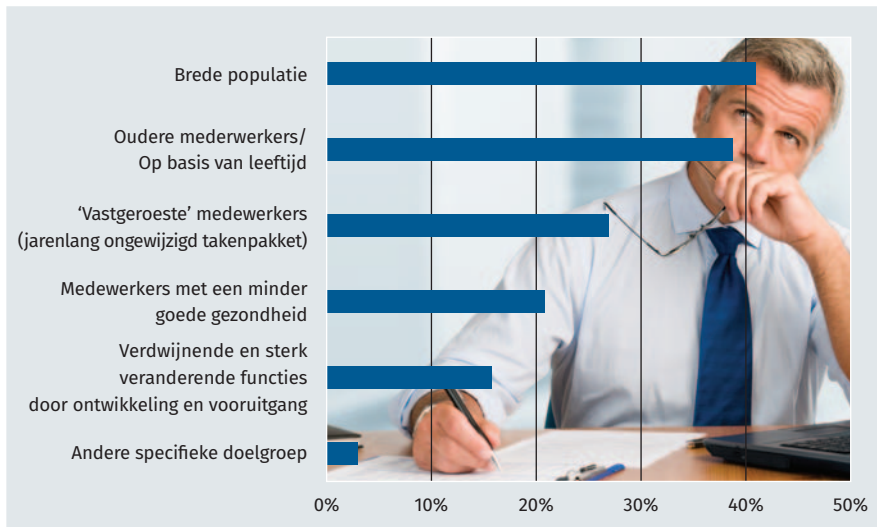
Figuur 9. Typering inzetbaarheidsbeleid

- Type A (21%) – Minimale aandacht/ad hoc
 - Er zijn nog niet of nauwelijks activiteiten uitgevoerd
 - Misschien zijn er wel goede ideeën, maar ‘wishful thinking’ overheerst
 - Actie wordt ad hoc ondernomen.
- Type B (39%) – In ontwikkeling
 - Er worden zaken in gang gezet
 - Men is zich ervan bewust dat er wat moet gebeuren, maar weet nog niet hoe.
- Type C (35%) – Redelijk op orde maar kan beter
 - Op dit terrein gebeurt er al wat maar nog niet structureel
 - Er gebeurt al wel het nodige, maar vooral omdat het wettelijk of van opdrachtgevers moet
 - Er gebeurt al wel het nodige, maar een lange termijn/proactieve aanpak ontbreekt.
- Type D (5%) – Proactief/integraal
 - Het onderwerp zit in de ‘genen’ van het MT en de mensen
 - Het onderwerp maakt onderdeel uit van het organisatiebeleid en bestaande structuren.

Doelgroepen

Bij duurzame inzetbaarheid lijkt het soms vooral te gaan om het voorkomen of oplossen van problemen met oudere werknemers, dus eigenlijk een nieuwe naam voor klassieke termen als senioren- of ouderenbeleid. Uit het onderzoek blijkt dat de oudere medewerker weliswaar een belangrijke doelgroep is, maar zeker niet de enige.

Leeftijd, zo blijkt uit de onderstaande figuur, is niet de enige trigger voor het activeren van acties ten aanzien van behoud of verbetering van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Medewerkers die langdurig een ongewijzigde functie uitoefenen en/of een functie vervullen die geraakt gaat worden door digitalisering of robotisering vormen een uiterst belangrijke doelgroep. En ja, de kans is groot dat het dan ook gaat om medewerkers die inmiddels op leeftijd zijn.



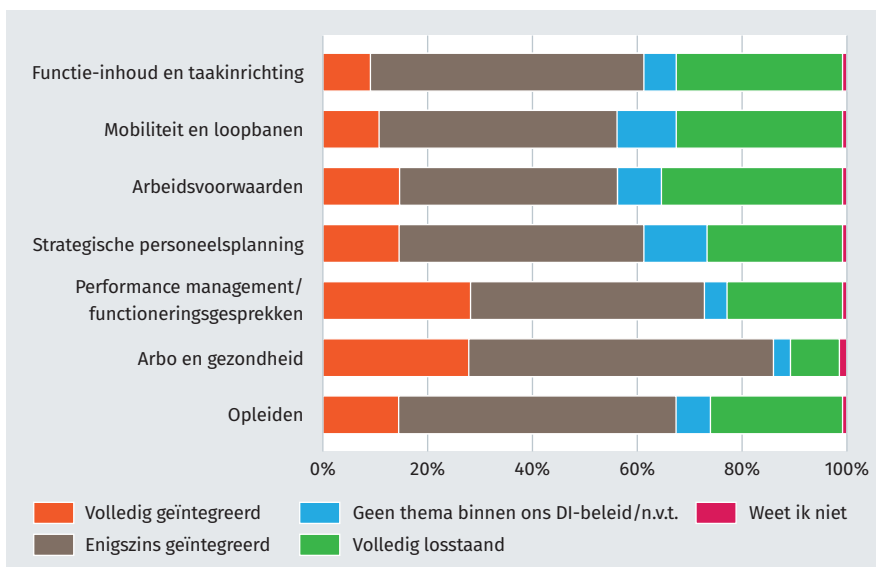
Figuur 10. Doelgroepen waarvoor duurzaam inzetbaarheidsbeleid ontwikkeld wordt

Integratie met andere HR beleidsthema's

Als er één HR-beleidsthema is waarbij het risico van een containerbegrip groot is, dan is het wel duurzame inzetbaarheid. Iedereen verstaat of brengt er weer wat anders onder. Kun je met het duurzame inzetbaarheidsbeleid

aan de slag zonder het opleidings- of gezondheidsbeleid erbij te betrekken? We hebben de respondenten gevraagd of en in welke mate het duurzame inzetbaarheidsbeleid samenvalt met andere thema's.

In bijna 30% van de gevallen zijn arbo en gezondheidsbeleid alsmede performance management/functioneringsgesprekken volledig geïntegreerd in het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Als we kijken naar zowel de volledige als gedeeltelijke integratie dan springt arbo en gezondheidsbeleid er met 87% ver boven uit.



Figuur 11. Integratie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Wat aan de andere kant van het spectrum opvalt is dat de thema's mobiliteit/loopbanen (44%) en arbeidsvoorwaarden (43%) het hoogste scoren als volledig losstaand of geen thema binnen ons DI-beleid. Een beeld dat we enigszins terugzien als we kijken naar die aspecten waarmee organisaties in het kader van het duurzame inzetbaarheidsbeleid aan de slag gaan.

Activiteiten vanuit het duurzaam inzetbaarheidsbeleid

We hebben de respondenten ook gevraagd met welke elementen ze binnen de eigen organisatie als eerste aan de slag gaan of willen gaan om duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

In figuur 13 op pagina 24 zijn de activiteiten opgenomen waarbij onderscheid is gemaakt tussen acties die op de organisatie zijn gericht en acties die nadrukkelijker focussen op het individu.

Het bewustmaken van de betrokken medewerkers en hen vanuit eigenaarschap voor de eigen loopbaan activeren tot initiatieven ter vergroting van de weer- en wendbaarheid worden als belangrijkste speerpunten gezien. Daarnaast is het van groot belang dat ook leidinggevendenden zich hiervan bewust worden.

Bij duurzame inzetbaarheid is het niet de bedoeling dat de werknemer een afwachtende houding aanneemt en verlangend uitkijkt hoe de werkgever 'het probleem' oplost en hij, vanwege arbeidsvoorwaardelijke regelingen, geen prikkels ondervindt om 'in beweging te komen'. Inzetten op succesvolle duurzame inzetbaarheid moet een samenspel zijn tussen werkgever en werknemer.



Figuur 12. Eigenaarschap voor eigen loopbaan



Figuur 13. Activiteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid (oranje: focus op organisatie, blauw: focus op medewerker)

Persoonlijk duurzaam inzetbaarheidsbudget

In het kader van duurzame inzetbaarheid is in 83% van de organisaties geen persoonlijk budget beschikbaar. Daar waar er wel sprake is van een persoonlijk budget is deze vooral bestemd voor opleiding en ontwikkeling om bij te blijven met de ontwikkelingen op het eigen vakgebied.

Opleiding/ontwikkeling bijblijven met huidig vakgebied	68%
Vitaliteit	35%
Omscholing	33%
Mobiliteit	33%
Verkorting arbeidsduur	15%
Anderszins	15%
Financieel advies (budget/pensioen coaching)	9%

Figuur 14. Bestemming persoonlijk budget (meerdere keuzes mogelijk)



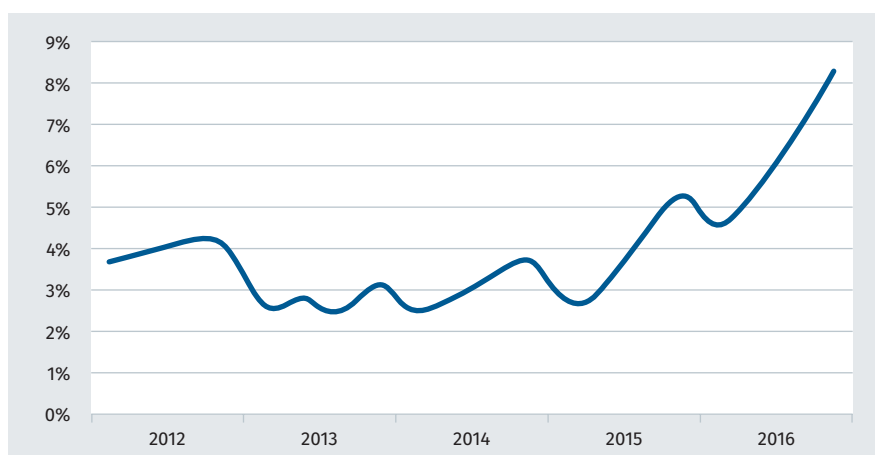
3. HR als speler op de arbeidsmarkt

Hoewel de werkloze beroepsbevolking nog altijd aanzienlijk is, merkt de HR-professional in bepaalde sectoren dat de arbeidsmarkt nadrukkelijk aantrekt. Ruim de helft van de HR-professionals ervaart knelpunten bij de werving van nieuwe medewerkers.

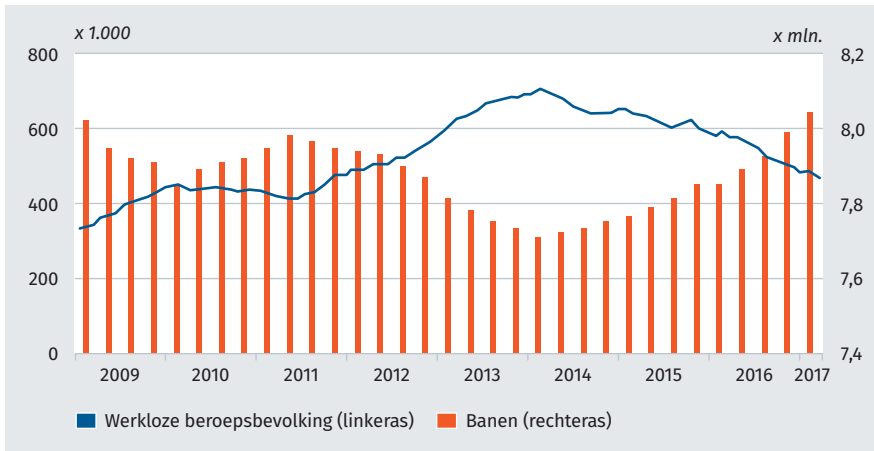
Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Er zijn inmiddels bedrijven en sectoren die geremd worden in hun groei door een gebrek aan voldoende gekwalificeerd personeel. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van UWV naar de bouwsector dat werkgevers door de grote vraag naar personeel en de beperkte instroom vanuit het beroepsonderwijs moeite hebben om voldoende vakmensen te vinden.

UWV verwacht tot en met 2018 een toename van 13.000 banen voor werknemers in de bouw. Voor zzp'ers wordt een groei van 4.000 banen verwacht.

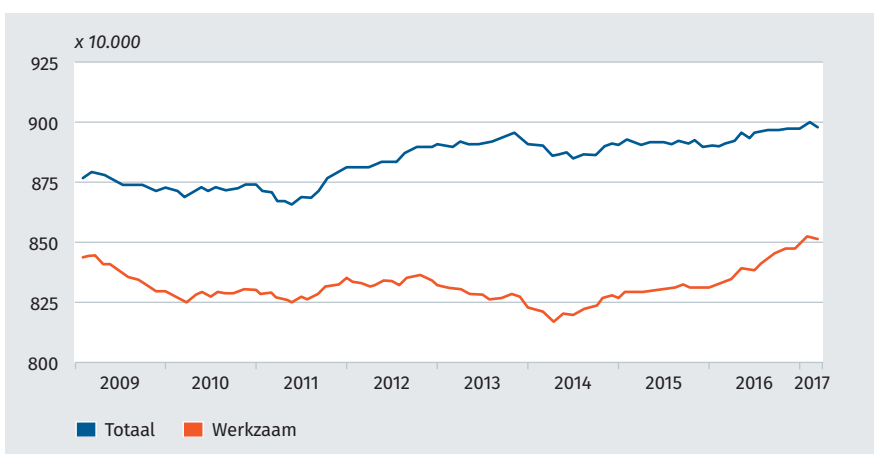


Figuur 15. Productiebelemmering door personeelstekort (CBS februari 2017)



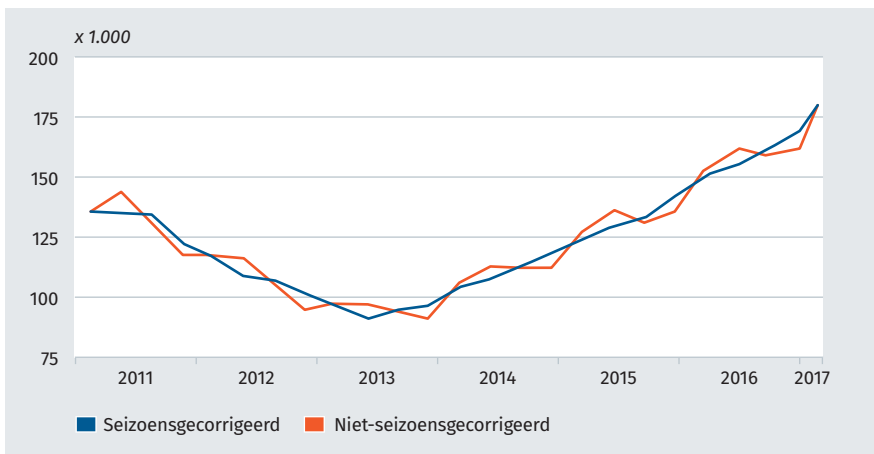
Figuur 16. Totaalbeeld arbeidsmarkt (bron: CBS 18-5-2017)

'De spanning op de arbeidsmarkt is in het eerste kwartaal van 2017 verder toegenomen en heeft nu het kwadrant van de aantrekkende arbeidsmarkt bereikt. Daarmee komt een einde aan een lange periode van een ruime arbeidsmarkt die in het vierde kwartaal van 2009 begon. Het aanbod van arbeid (werkloze beroepsbevolking/beroepsbevolking) is verder afgenomen, maar is nog steeds ruimer dan gemiddeld. Daarnaast is de vraag naar arbeid verder toegenomen en is nu bovengemiddeld. Zowel het aantal vacatures als de banen namen fors toe.' (CBS, Spanningsmeter arbeidsmarkt)



Figuur 17. Totaalbeeld arbeidsmarkt (bron: CBS 18-5-2017)

'Eind maart 2017 stonden er, gecorrigeerd voor seizoensinvloeden, 184 duizend vacatures open. Dat zijn er 13 duizend meer dan een kwartaal eerder. Dat is de sterkste stijging van kwartaal op kwartaal in ruim tien jaar tijd. Het huidige aantal openstaande vacatures ligt nog altijd 65 duizend lager dan de recordstand uit 2007. Sinds de herfst van 2013 neemt het aantal openstaande vacatures elk kwartaal toe. In totaal kwamen er in deze periode bijna 90 duizend vacatures bij, gemiddeld ruim 6 duizend per kwartaal. In de meeste bedrijfstakken waren er eind maart 2017 meer vacatures dan eind december 2016. Dit geldt vooral voor de handel met 4 duizend meer vacatures. In die bedrijfstak waren ook de meeste vacatures, bijna een vijfde van het totaal. In de bouw was er een toename van ruim 1 duizend vacatures. In de industrie en bij de informatie en communicatie was er een toename van soortgelijke omvang.' (bron: CBS 18-5-2017)



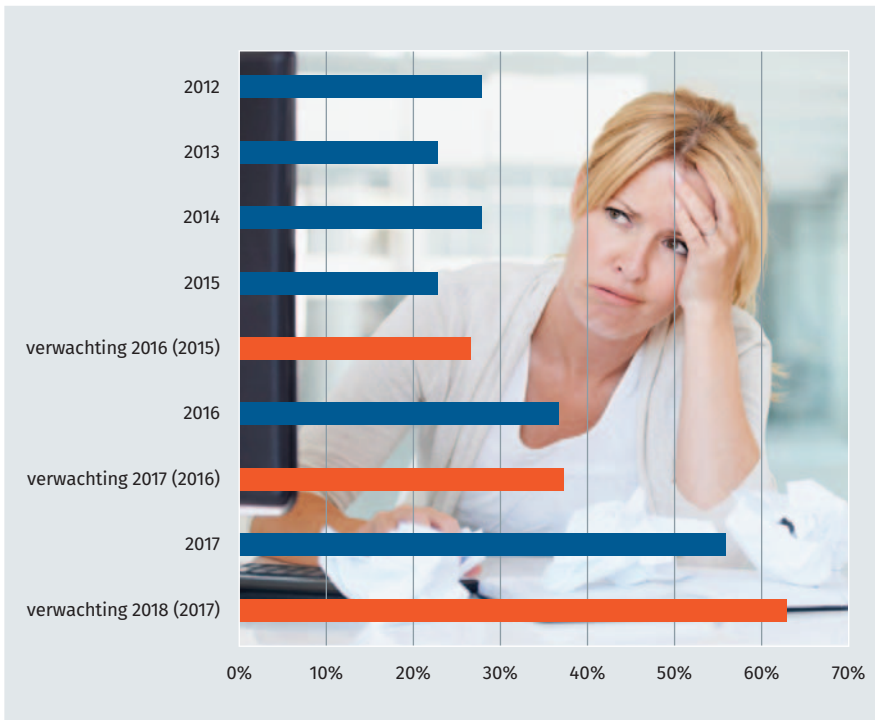
Figuur 18. Ontwikkeling aantal openstaande vacatures (bron: CBS 18-5-2017)

Werving – algemeen

Over de ontwikkeling op de arbeidsmarkt hebben we de volgende twee vragen aan de respondenten voorgelegd:

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

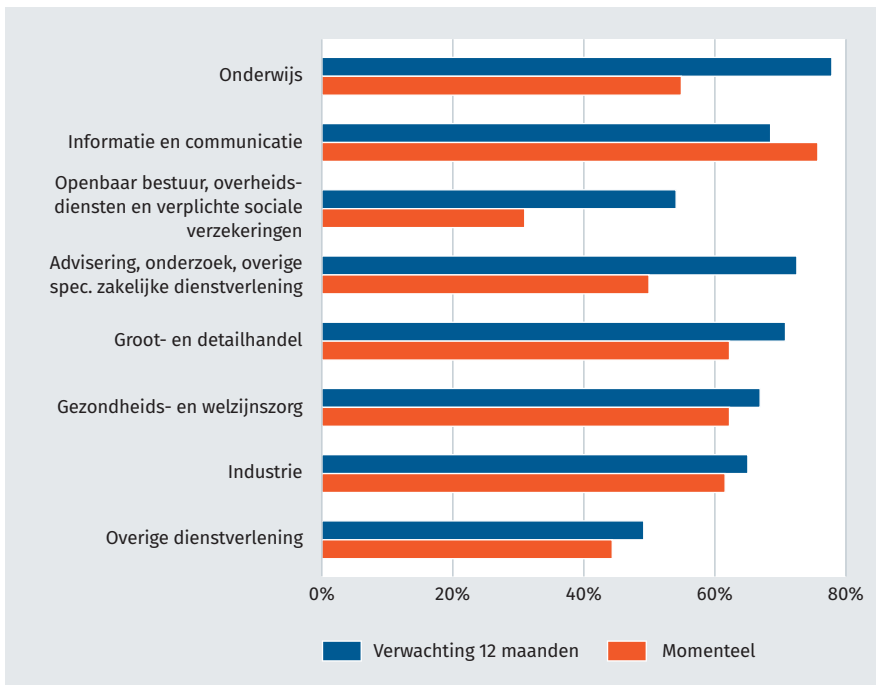
Voor het tweede jaar op rij werden de HR-professionals overvallen door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het aantal respondenten dat momenteel problemen ervaart (56%) is fors hoger dan in 2016 (36%) en ligt ook aanmerkelijk boven de verwachting die men in 2016 voor 2017 uitsprak (37%). Respondenten voorzien in 2018 nog meer problemen in het aantrekken van personeel.



Figuur 19. Problemen bij werving en selectie

Werving – beeld per sector

Als we naar de sectorindeling kijken valt op dat binnen de sector informatie en communicatie het aantal respondenten dat problemen ervaart nu het hoogst is, maar dat de verwachtingen gunstiger zijn. Binnen de sectoren onderwijs en advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening verwacht men in de nabije toekomst juist meer problemen dan op dit moment.



Figuur 20. Problemen bij werving en selectie – naar sector

De gegevens uit het HR-Trendonderzoek, liggen in lijn met andere bronnen zoals UWV en CBS.

De krapteberoepen concentreren zich in een aantal segmenten:

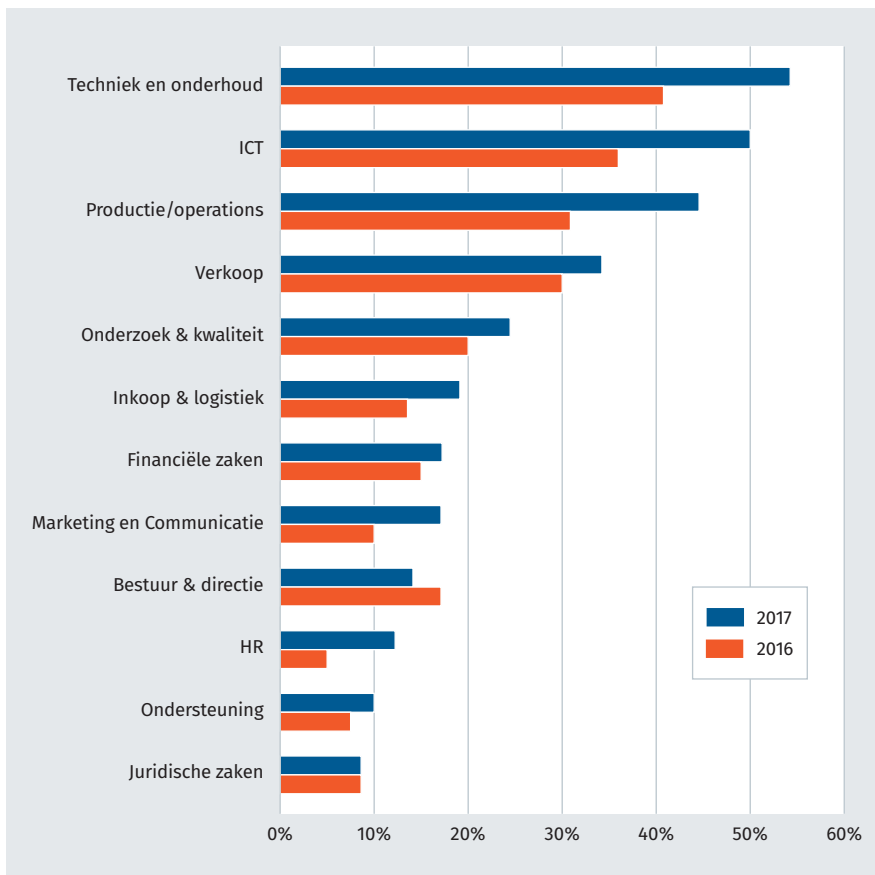
- Techniek – Industrie – Bouw
- ICT
- Zorg
- Economisch-financieel
- Onderwijs
- Transport en logistiek
- Groen
- Horeca

Figuur 21. Segmenten waarin krapteberoepen voorkomen (bron: UWV Kansrijke beroepen: Waar is de arbeidsmarkt krap? (febr. 2017))

Werving – beeld per functiefamilie

Verschillen tussen vraag en aanbod, de mismatch, beperken zich niet tot de opleidingsniveaus en/of sectoren. Ook treden er verschillen op tussen de verschillende functiefamilies.

Ten opzichte van 2016 is er, op bestuur en directie na, 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 HR is met een stijging van 142% de sterkste stijger. In absolute zin blijven techniek & onderhoud en ICT de koplopers, met productie & operations als derde.



Figuur 22. Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie

	2017	2016	absoluut verschil	relatief verschil
Techniek en Onderhoud	55%	41%	14%	34%
ICT	50%	36%	14%	40%
Productie/Operations	44%	31%	13%	41%
Verkoop	34%	30%	4%	14%
Onderzoek & Kwaliteit	24%	20%	4%	18%
Inkoop & Logistiek	19%	13%	6%	46%
Financiële Zaken	17%	15%	2%	15%
Marketing en Communicatie	17%	10%	7%	72%
Bestuur & Directie	14%	17%	-3%	-18%
HR	12%	5%	7%	142%
Ondersteuning	10%	8%	2%	27%
Juridische Zaken	9%	9%	0%	0%

Figuur 23. Problemen bij werving en selectie naar functiefamilie ontwikkeling 2016-2017

Werving – beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau

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

Als we kijken naar de top 3 van 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 het lastigste te vervullen.

De vetgedrukte percentages in figuur 24 geven per functiegroep aan voor welk opleidingsniveau de problemen bij het werven en selecteren van kandidaten het grootst is.

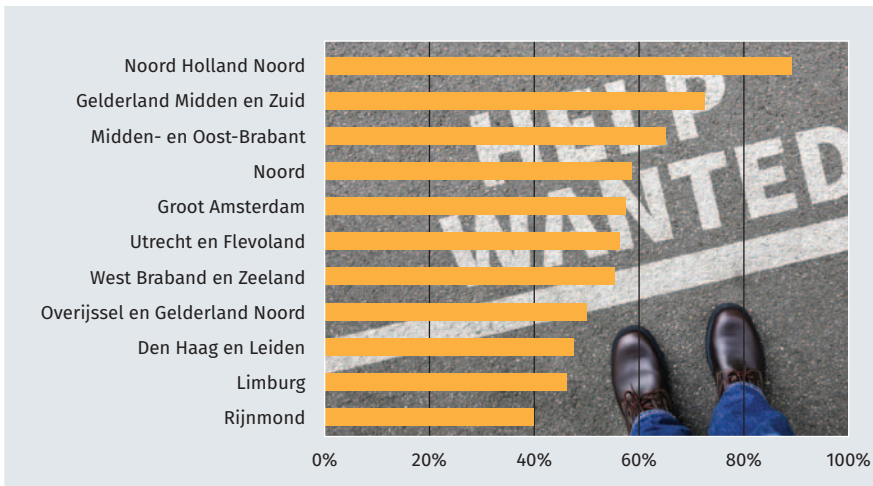
Het percentage van 9% bij Juridische Zaken is als totaal te beperkt om een verantwoorde uitsplitsing te kunnen maken.

		LBO	MBO	HBO	WO
Techniek en Onderhoud	55%	5%	51%	38%	6%
ICT	50%	0%	5%	80%	14%
Productie/Operations	44%	8%	54%	30%	8%
Verkoop	34%	1%	14%	69%	16%
Onderzoek & Kwaliteit	24%	0%	2%	49%	49%
Inkoop & Logistiek	19%	7%	13%	69%	11%
Financiële Zaken	17%	0%	5%	52%	43%
Marketing en Communicatie	17%	0%	0%	76%	24%
Bestuur & Directie	14%	0%	0%	13%	87%
HR	12%	0%	3%	61%	37%
Ondersteuning	10%	3%	63%	33%	0%
Juridische Zaken	9%	-	-	-	-

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

Werving – beeld per regio

Als we kijken naar de regio waarin de organisatie gevestigd is dan zien we ook verschillen. Noord Holland Noord is met 89% koploper bij het onderwerp problemen ondervinden bij werving en selectie.



Figuur 25. Problemen bij werving en selectie – naar regio

Werving – moeilijkst vervulbaar functiefamilie & sector

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

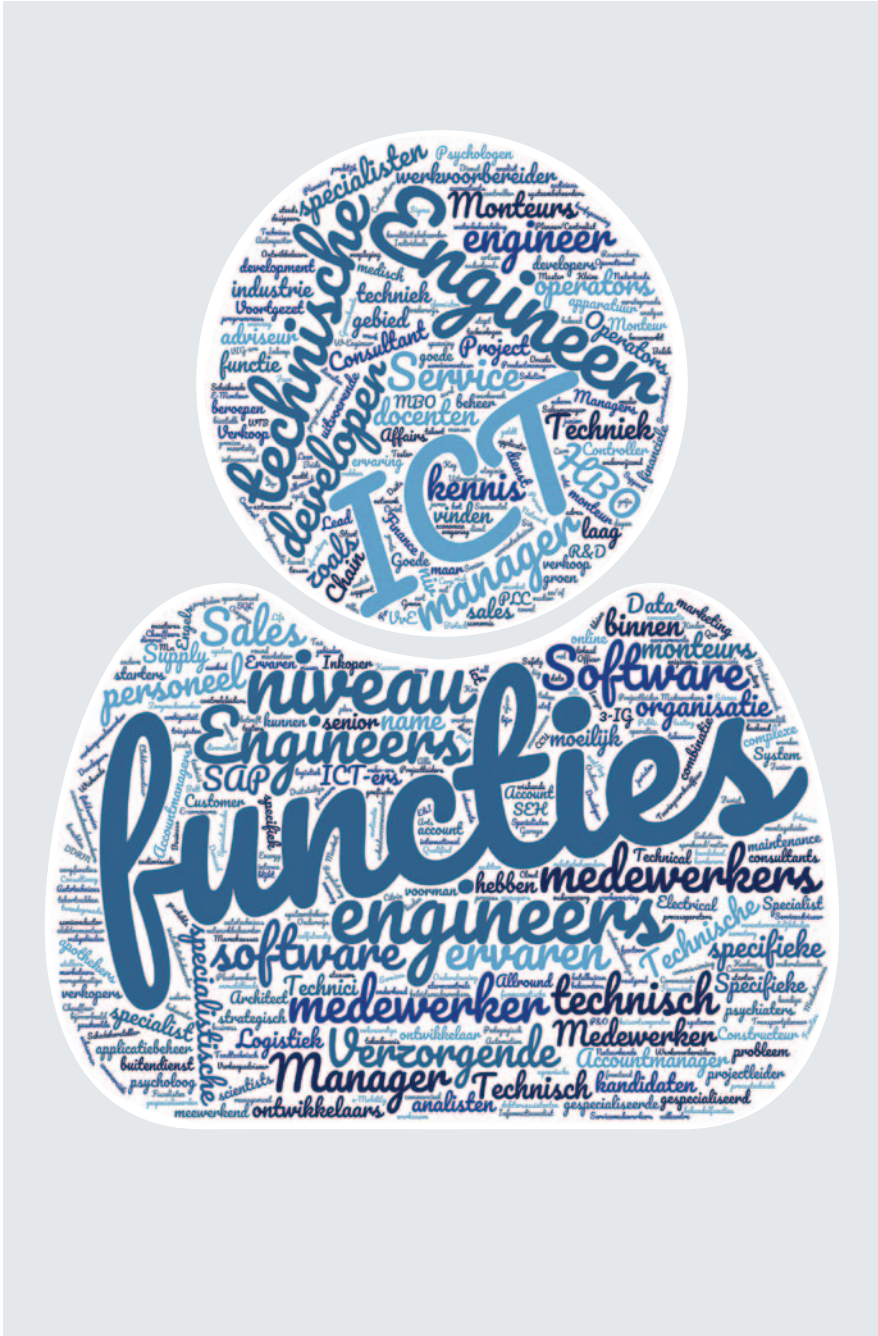
Binnen de sectoren openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen, informatie en communicatie en onderwijs doen zich vooral problemen voor die te maken hebben met het werven van ICT'ers.

	Techniek en Onderhoud	ICT	Productie/ Operations	Verkoop	Onderzoek & Kwaliteit
Industrie	65%	26%	39%	39%	26%
Overige dienstverlening	22%	32%	20%	16%	11%
Gezondheids- en welzijnszorg	12%	28%	42%	8%	6%
Groot- en detailhandel	29%	25%	13%	31%	10%
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte soc. verz.	21%	62%	5%	0%	8%
Advisering, onderzoek en overige spec. zakelijke dienstverlening	28%	41%	17%	30%	3%
Informatie en communicatie	23%	62%	17%	16%	8%
Onderwijs	14%	43%	18%	5%	14%
Financiële instellingen	6%	35%	6%	6%	18%
Bouwnijverheid	88%	25%	75%	19%	6%
Vervoer en opslag	29%	29%	27%	13%	7%

Figuur 26. Problemen met werving en selectie naar functiefamilie en sector

Werving – moeilijkst vervulbaar functies

Binnen de functiefamilie techniek en onderhoud worden vooral problemen ervaren als het gaat om (service)monteurs. Binnen de functiefamilie ICT gaat het vooral om software engineers en binnen productie/operations om verzorgenden niveau 3, verpleegkundigen niveau 4 en monteurs.



Figuur 27. Wordcloud van de moeilijkst vervulbare functies

Arbeidsmobiliteit

Uit verschillende onderzoeken naar de beleving van arbeidsvoorwaarden/ arbeidsmarkt 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 het notariaat.

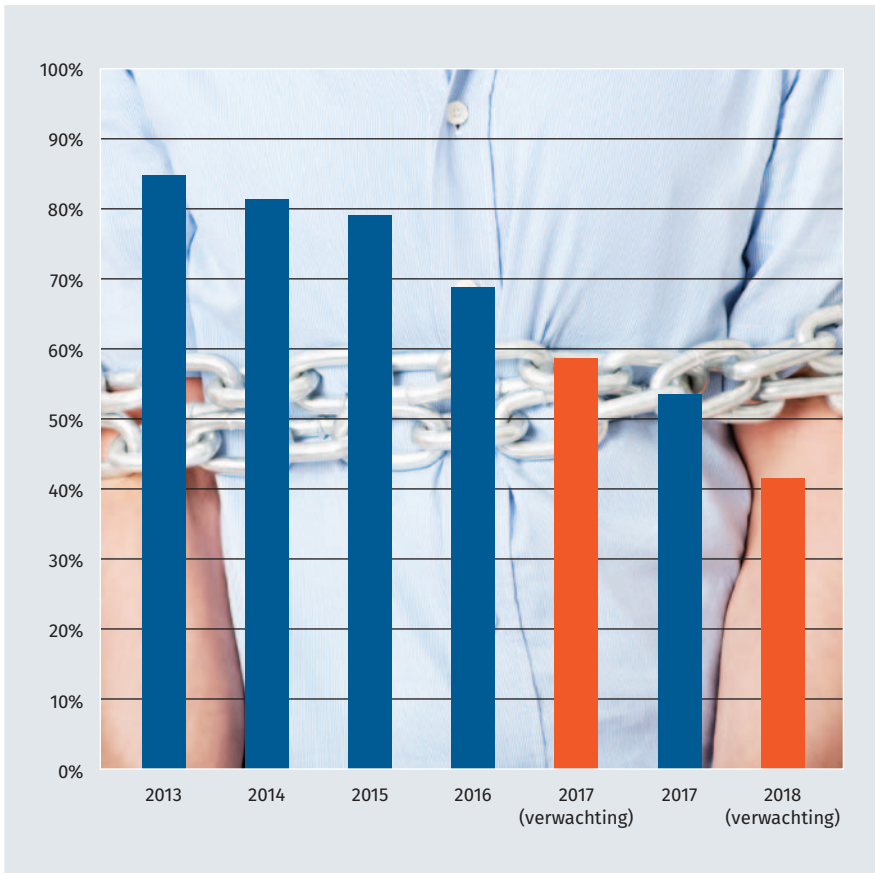
Segment (functiegebied of sector)	2016	2015	2014
ICT (functie)	31%	27%	26%
HR (functie)	21%	21%	23%
Bouw (sector)	27%	31%	35%
Fiscalisten (functie)	16%	18%	16%
Technici (functie)	25%	27%	22%
Chemi (functie)	25%	28%	26%
Marketing (functie)	44%	37%	41%
Advocatuur (functie)	19%	18%	25%
Vastgoed (sector)	27%	38%	31%
Logistiek Managers (functie)	26%	30%	-
Payroll professionals (functie)	18%	-	-
Notariaat (sector)	28%	-	-

Lege cellen zijn niet gemeten in deze jaren.

Figuur 28. Arbeidsmobiliteit (bron: arbeidsmarktonderzoeken uitgevoerd door het Kenniscentrum HCM van Berenschot)

Personeelsbehoud

HR voorzag in de afgelopen jaren weinig problemen met het behouden van personeel. Toch is er een groeiend aantal HR-professionals die wél problemen ervaren. Deze trend zet zich naar verwachting volgend jaar versterkt door. HR heeft de verwachting die men in 2016 had (59%) inmiddels bij moeten stellen (53%) en verwacht voor 2018 beduidend meer moeite te krijgen om de gewenste medewerkers aan boord te houden. Ook in deze cijfers zien we een langzaam maar zeker herstel van de arbeidsmarkt. Er is geen sprake meer van de dominante 'werkgeversmarkt' zoals we die zagen tijdens de crisis.



Figuur 29. Geen problemen bij behoud bestaande medewerkers

Arbeidsmarktcommunicatie & employer branding

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn ook terug te vinden op de HR-agenda. Versterking van de arbeidsmarktcommunicatie en employer branding staat met stip op nummer 2 in de ranking van HR-beleidsthema's voor 2017.

Organisaties zijn zich er van bewust dat men zich niet zozeer of alleen op het gebied van primaire arbeidsvoorwaarden kan onderscheiden, maar vooral op basis van de uitstraling van bedrijfscultuur, producten of diensten. Opvallend genoeg worden secundaire voorwaarden relatief vaak genoemd om zich als werkgever te onderscheiden van concurrenten.



Figuur 30. Hoe probeert uw organisatie zich op de arbeidsmarkt te onderscheiden? (meerdere keuzes mogelijk)

Verder blijkt dat HR vrij traditioneel is in de middelen die worden ingezet op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Naast websites, advertenties en social media (88%) worden de bestaande medewerkers betrokken (86%) of wordt er aansluiting gezocht bij opleidingsinstituten (56%) en beurzen (31%). Slechts een enkeling zet moderne tools in zoals werkgeversbeoordelingsites (6%), 'serious gaming' (3%) of maakt gebruik van big data (5%).



Figuur 31. Welke middelen worden ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie? (meerdere keuzes mogelijk)



4. Wet- en regelgeving

Meldplicht datalekken

Vanaf 1 januari 2016 is de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) uit 2000 uitgebreid met een aangescherpte meldplicht datalekken. Deze meldplicht houdt in dat organisaties (zowel bedrijven als overheden) onverwijld een melding moeten doen bij de Autoriteit Persoonsgegevens zodra zij een ernstig datalek hebben. In een aantal gevallen moeten zij het datalek ook melden aan de betrokkenen (de mensen van wie de persoonsgegevens zijn gelekt).

Er is alleen sprake van een datalek als zich daadwerkelijk een beveiligingsincident heeft voorgedaan. Bij een beveiligingsincident moet u bijvoorbeeld denken aan het kwijtraken van een USB-stick, de diefstal van een laptop of aan een inbraak door een hacker.

Niet ieder beveiligingsincident is een datalek. Er is sprake van een datalek als er bij het beveiligingsincident persoonsgegevens verloren zijn gegaan of als u onrechtmatige verwerking van de persoonsgegevens niet redelijkerwijs kunt uitsluiten.

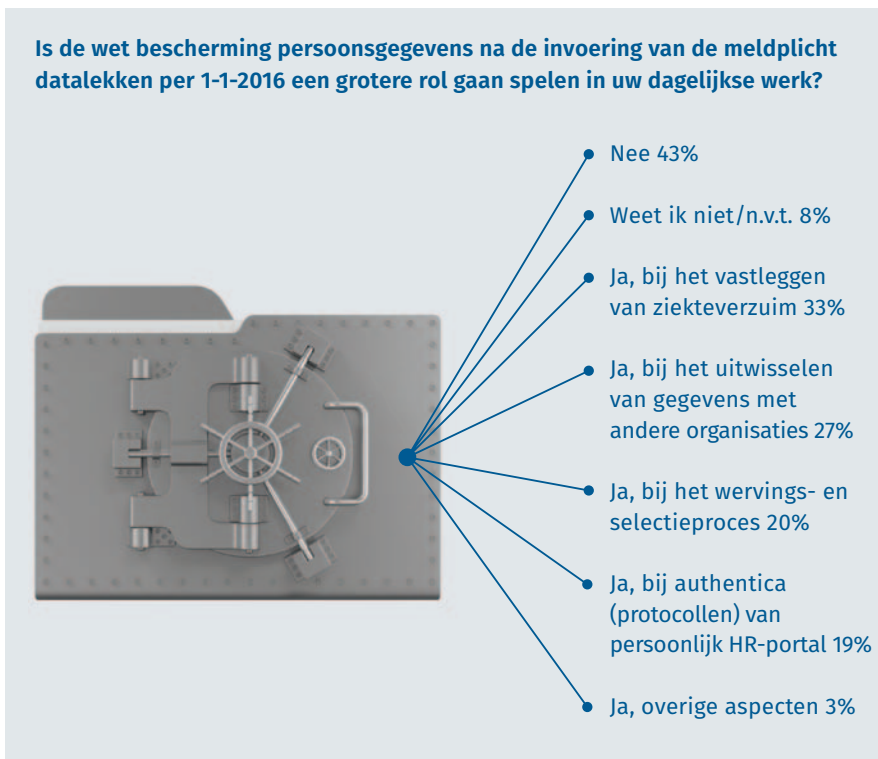
U hoeft niet ieder datalek te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Volgens de wet moet u een melding doen als het datalek leidt tot een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de bescherming van persoonsgegevens.

Bij overtreding van de meldplicht datalekken uit de Wbp kan de Autoriteit Persoonsgegevens een bestuurlijke boete opleggen. Deze bestuurlijke boete bedraagt ten hoogste het bedrag van de zesde categorie van artikel 23, vierde lid, van het Wetboek van Strafrecht. Dat is per 1 januari 2016 maximaal 820.000 euro.

Indien de overtreding niet opzettelijk is gepleegd en er geen sprake is van ernstig verwijtbare nalatigheid, zal de Autoriteit Persoonsgegevens eerst een bindende aanwijzing opleggen voorafgaand aan eventuele oplegging van een bestuurlijke boete. Bij het opleggen van een bestuurlijke boete houdt de Autoriteit Persoonsgegevens rekening met alle omstandigheden van het geval. Een omstandigheid van het geval is bijvoorbeeld dat de gegevens niet door derden zijn ingezien. (bron: autoriteitpersoonsgegevens)

Impact op het werk van HR

Voor 43% van de respondenten heeft de aanscherping van de Wbp geen rol gespeeld in het dagelijkse werk. Een kleine 10% is niet bekend met de aanscherping van de wet. Respondenten die wel bekend zijn met de aanscherping is met name de gegevensuitwisseling met de arbodienst en andere organisaties kritisch onder de loep genomen.



Figuur 32. Impact wet bescherming persoonsgegevens (bij Ja, meerdere antwoorden mogelijk)

Veel respondenten die deze vraag met een 'Ja' beantwoordden, gaven aan dat de aanscherping invloed heeft op meerdere facetten van het dagelijks werk. Ook als we naar de open antwoorden kijken die genoemd werden onder 'overige aspecten' valt op dat de respondenten benadrukken dat het feitelijk het gehele HR-spectrum raakt en dus alle HR-systemen en -processen. Privacy en dataveiligheid anno 2017 vraagt om een andere mindset van de HR-professionals maar veel professionals zijn er nog niet mee bezig.

Transitievergoeding

Onderdeel van de Wet werk en zekerheid is de transitievergoeding. Sinds 1 juli 2015 krijgt een werknemer een financiële vergoeding als de werkgever het dienstverband beëindigt, de zogenoemde transitievergoeding. Voorwaarde voor het verkrijgen van een transitievergoeding is dat werknemer 2 jaar of langer in dienst is geweest. Dit geldt voor zowel vaste als tijdelijke krachten. Een op de vijf respondenten geeft aan dat de transitievergoeding bij ontslag ongewijzigd mag blijven. 64% van de respondenten ziet graag een aanpassing van de verplichting om ook na twee jaar ziekte een transitievergoeding te betalen en 30% pleit voor een verplichte besteding van de transitievergoeding aan scholing en outplacement ter verbetering van de positie van de betrokken werknemer op de arbeidsmarkt.



Figuur 33. Antwoorden op de vraag: Zou u, met het oog op de Wwz, pleiten voor een aanpassing van de transitievergoeding? (meerdere antwoorden mogelijk)

Een kwart van de respondenten geeft aan dat er een toename van het aantal ontslagregelingen met wederzijds goedvinden heeft plaatsgevonden (de vaststellingsovereenkomst) sinds de invoering van de Wwz; men vermijdt liever dossiertoets en wil het risico op een afwijzing van een ontslagverzoek niet nemen.

Nieuwe regering

Behalve de uitwerking van de Wwz bepalen ook het uitstel van de Wet DBA en de brede maatschappelijke discussie over het thema Flex de HR-agenda. We hebben de respondenten gevraagd welke HR-gerelateerde onderwerpen in het nieuwe regeerakkoord moeten worden opgenomen.

Als we de honderden opmerkingen clusteren dan concentreert het zich op onderwerpen als:

- Wet werk en zekerheid
- Transitievergoeding
- Loondoorbetaling bij ziekte
- Ontslagregeling
- Duurzame inzetbaarheid

Termijn tijdelijke contracten Wwz

Nederlandse werknemers hebben in steeds meer gevallen een tijdelijk arbeidscontract. In 2016 had bijna 21% van de werknemers (nog) geen vast contract. In 2000 was dat 14% en tien jaar daarvoor nog maar 8%. Dat blijkt uit cijfers van het statistisch bureau Eurostat.

Sinds 1 juli 2015 is de ketenbepaling voor tijdelijke contracten veranderd. In twee jaar tijd mag u een werknemer maximaal drie tijdelijke contracten aanbieden. Wordt die periode overschreden dan wordt het tijdelijke arbeidscontract automatisch vast.

Meer dan 50% van de respondenten vindt deze periode te kort en is van mening dat deze opgerekt moet worden en 30% vindt dat de huidige ketenbepaling in de Wwz gehandhaaft moet blijven.

Zou u de periode waarna flexwerkers aanspraak kunnen maken op een vast contract, graag aangepast zien?

- | | |
|---|-----|
| • Ja, die periode moet opgerekt worden | 51% |
| • Nee, de huidige periode van 2 jaar dient gehandhaafd te blijven | 30% |
| • Ja, die periode moet verkort worden | 5% |
| • Daar heb ik geen mening over | 15% |

Figuur 34. Moet de ketenbepaling in de Wwz worden aangepast?

De Wwz stelt dat een tijdelijk contract opvolgend is als de tussenpoos zes maanden of korter is (seizoensarbeid uitgezonderd). Van de respondenten geeft 56% aan dat de tussenpoos van zes maanden ingekort moet worden, 23% vindt een aanpassing niet nodig en 4% vindt dat de tussenpoos moet worden verlengd.

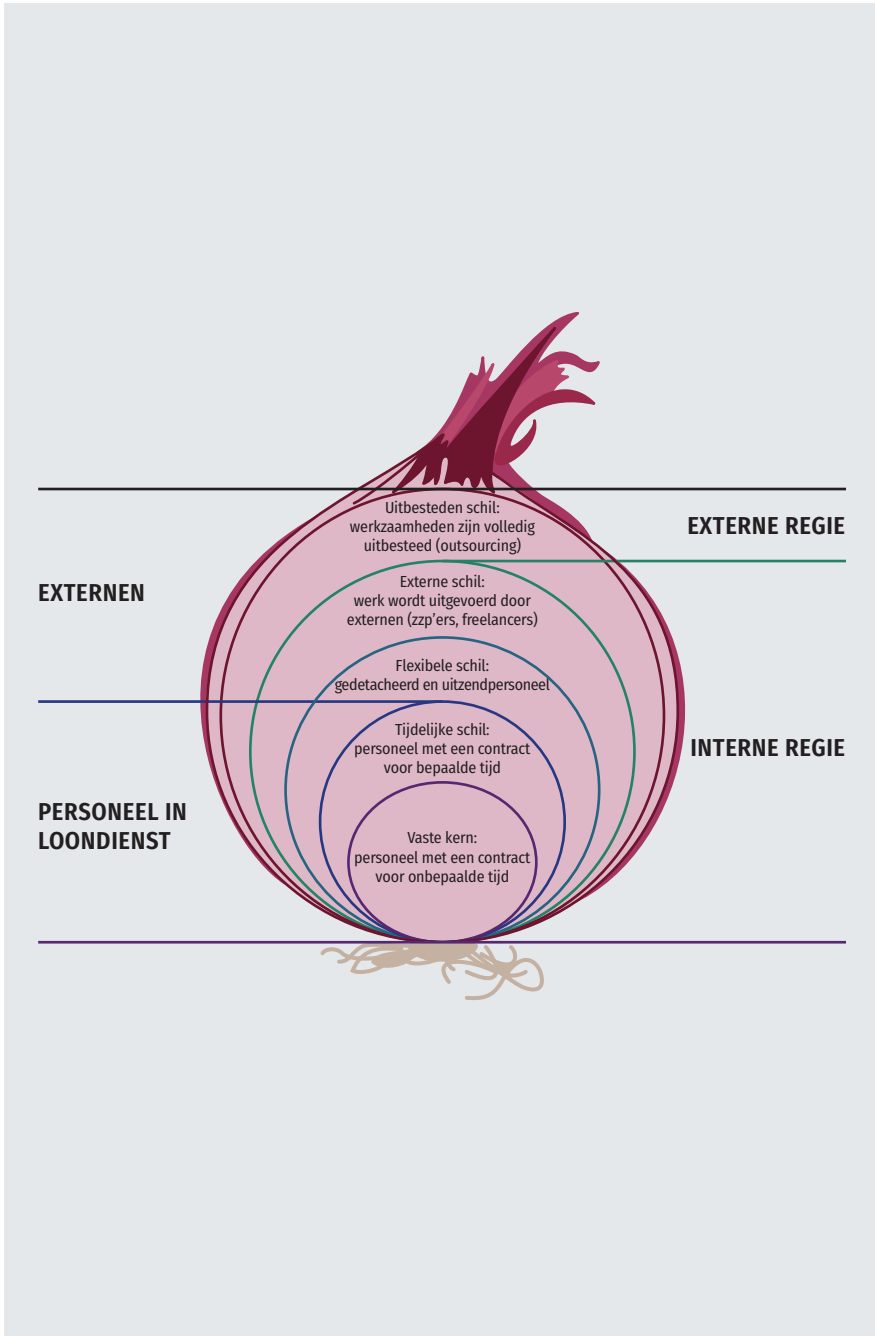
De Wwz stelt dat een tijdelijk contract opvolgend is (keten) als de tussenpoos 6 maanden of korter is (seizoensarbeid uitgezonderd). Zou naar uw idee deze termijn aangepast moeten worden?

- | | |
|--|-----|
| • Ja, de tussenpoos moet ingekort worden | 56% |
| • Nee, geen aanpassing gewenst | 23% |
| • Ja, de tussenpoos moet verlengd worden | 4% |
| • Daar heb ik geen mening over | 18% |

Figuur 35. Aanpassing tussenpoos van zes maanden na maximaal drie tijdelijke contracten binnen twee jaar

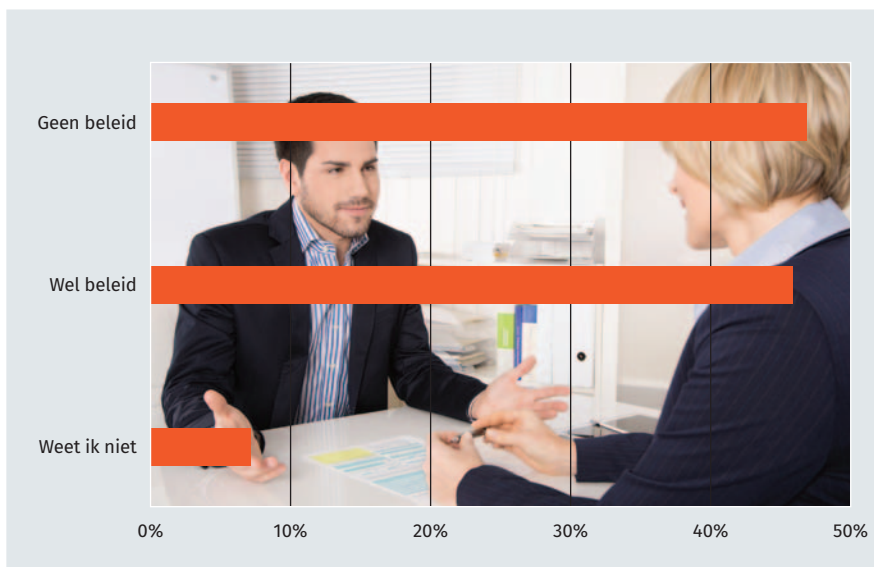
Flexibele schil

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



Figuur 36. Van vaste kern tot uitbesteed (Berenschot)

88% van de respondenten geeft aan dat de organisatie gebruik maakt van flexibele arbeidskrachten, in welke vorm dan ook. Gemiddeld genomen gaat het om 15% van het volume aan arbeidskrachten, een getal dat ongewijzigd is ten opzichte van de voorgaande editie. Toch geeft 47% van de respondenten aan dat er geen HR-beleid is voor flexibele krachten zoals selectie, opleiden en ontwikkelen, evaluatie- en exitgesprekken of het structureel onderhouden van contacten.



Figuur 37. Beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten



5. Data-ondersteund HR

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, meetbaar te maken en te evalueren wat het effect is van een bepaalde beslissing.

HR-beslissingen worden meestal en vooral gebaseerd op ervaring en 'gut feeling'. HR-analytics stelt u in staat om beter onderbouwde beslissingen te nemen over bijvoorbeeld 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.

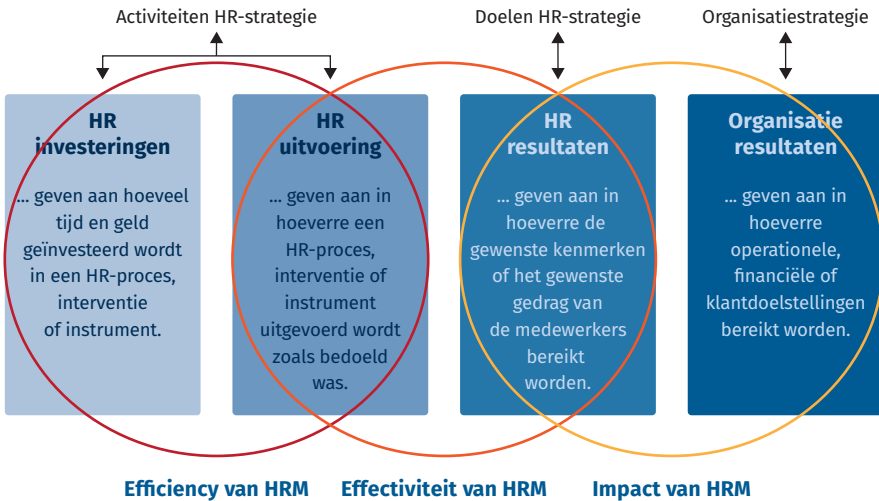
In een wereld waar het steeds meer lijkt te gaan om het verzamelen en interpreteren van het liefst zoveel mogelijk data, is het van belang om te bekijken in hoeverre de hedendaagse HR-professional zich door feiten en cijfers laat ondersteunen.

We zagen al eerder dat HR-analytics met 40% nog maar betrekkelijk laag scoort als antwoord op de vraag 'Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?' (zie hoofdstuk 2 HR-beleidsthema's en aandachtsgebieden).

Data ter ondersteuning van de Business Partner

Ruim een derde van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waarvoor men werkt en twee derde 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 wil treden.

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 38 Model Classificatie HR Analytics

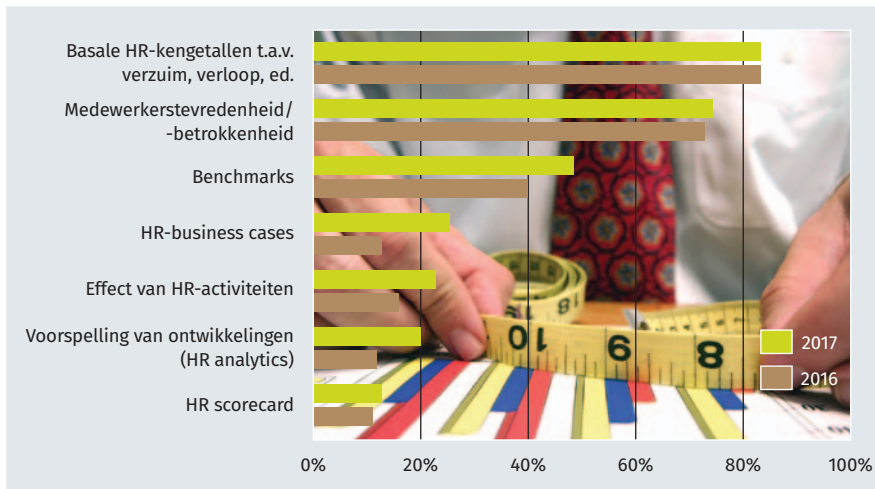
Het inzichtelijk maken van de impact van de HR-activiteiten, in de plaats van een focus op efficiency en/of effectiviteit, is een noodzakelijke stap om een serieuze invulling te kunnen geven aan de rol van HR als business partner.

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 ruim 70% 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.

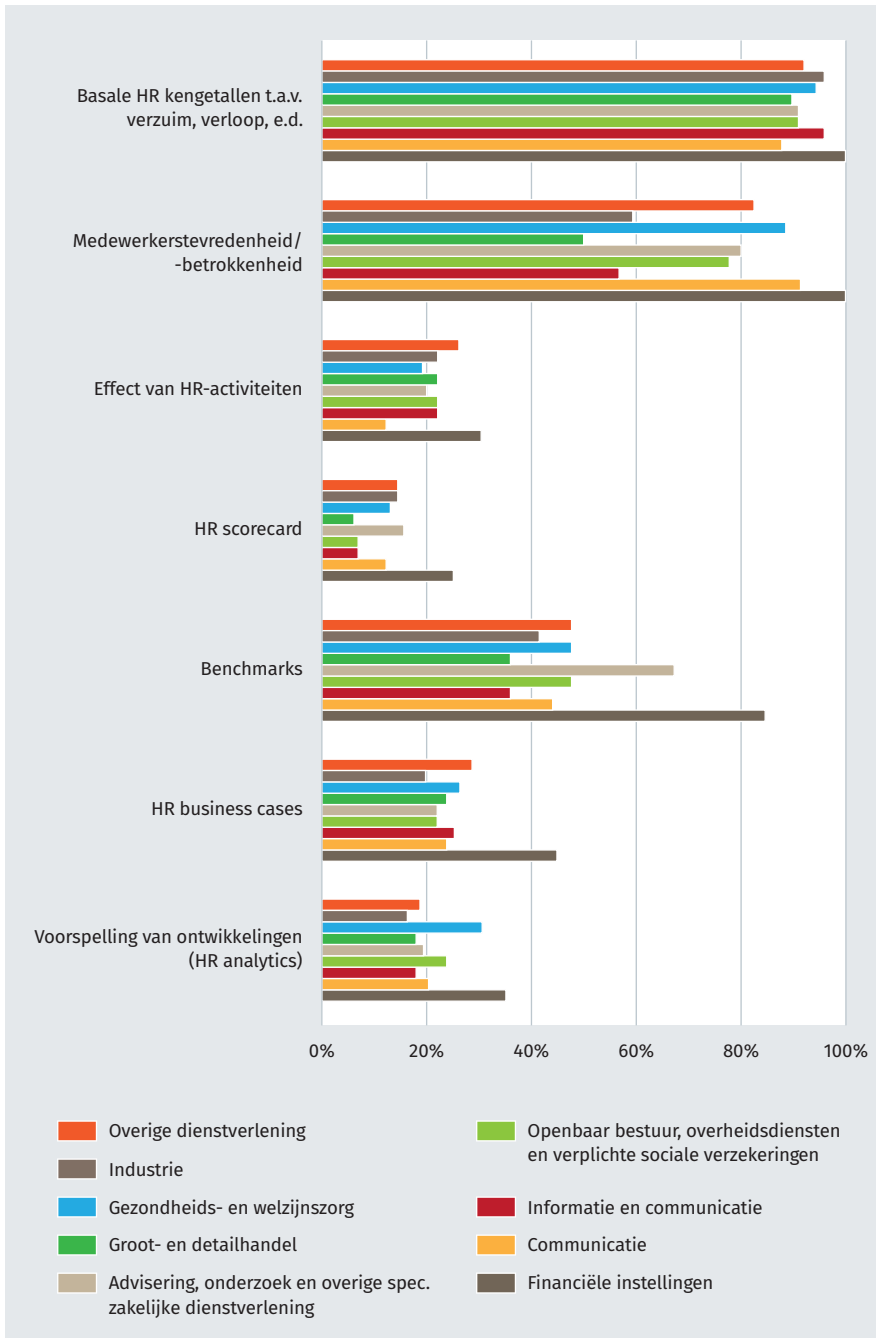
Maar ten opzichte van de voorgaande editie van het onderzoek zien we een toename van die meetinstrumenten die een voorspellend karakter hebben en/of nadrukkelijker de toegevoegde waarde van de HR-activiteiten inzichtelijk maken (business case/effect van HR-activiteiten)



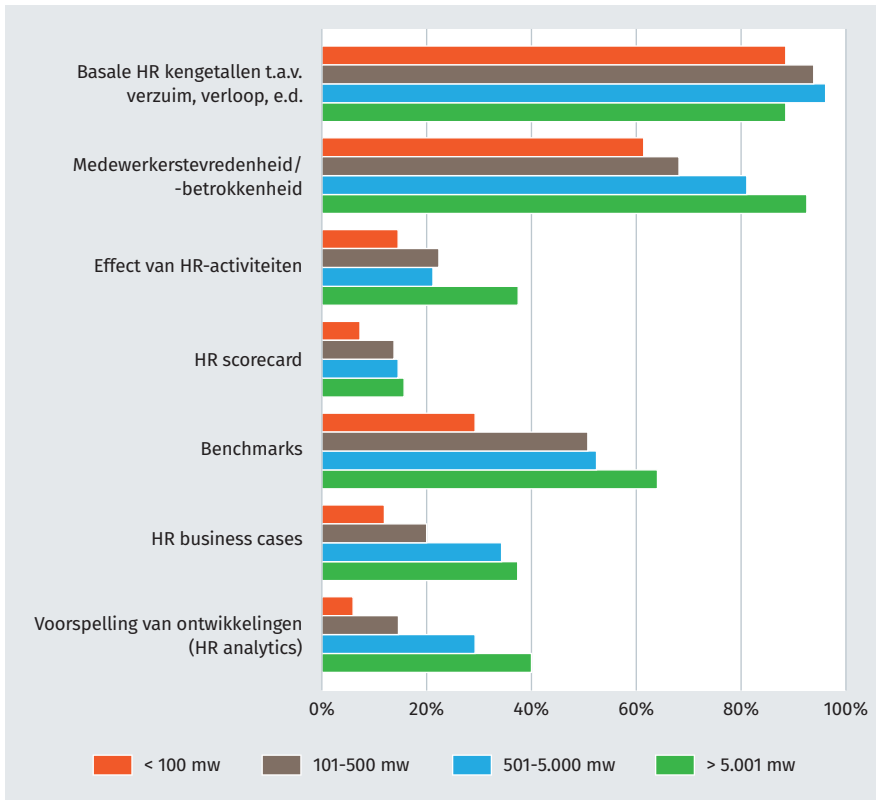
Figuur 39. Van welke (meet)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik?

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 financiële sector (zie figuur 40 op pagina 50), maar ook binnen de sector gezondheidszorg en welzijnzorg. Ook voor benchmarking en het opstellen van business-cases is de financiële sector koploper. Het lijkt erop dat wat dat betreft specifieke kenmerken van de sector ook doorgedrongen zijn in de haarvaten van HR.

Naarmate de omvang van het personeelsbestand groter is, worden er meer meetinstrumenten ingezet (zie figuur 41 op pagina 51). Wat betreft een serieuze toepassing van HR Analytics voor gefundeerde voorspellingen van ontwikkelingen is een personeelsbestand van enige omvang vanuit statistisch oogpunt een randvoorwaarde. Dit is een van de verklaringen waarom we de toepassing daarvan vooral zien bij organisaties met een medewerkersbestand van 500 of meer.



Figuur 40. Van welke (meest)instrumenten maakt HR binnen uw organisatie gebruik? – naar sector



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



6. Karakteristieken deelnemers

In dit hoofdstuk vindt u meer informatie over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2017-2018. De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we ook terug: 71% van de respondenten is vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten ligt op 45 jaar overeenkomstig de vorige editie.

Opleidingsniveau en richting

94% van de respondenten is hoger opgeleid: 61% heeft een HBO-diploma en 33% heeft een universitaire graad. Een klein deel, 3%, heeft een MBO-diploma.

Van de respondenten heeft 61% een relevante HR-opleiding afgerond.

Ervaring

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en loyaal aan de huidige organisatie. Gemiddeld werkt men 10 jaar voor de huidige organisatie, de mediaan ligt op 8 jaar. En gemiddeld ruim 6 jaar in de huidige functie.

Eerdere deelname

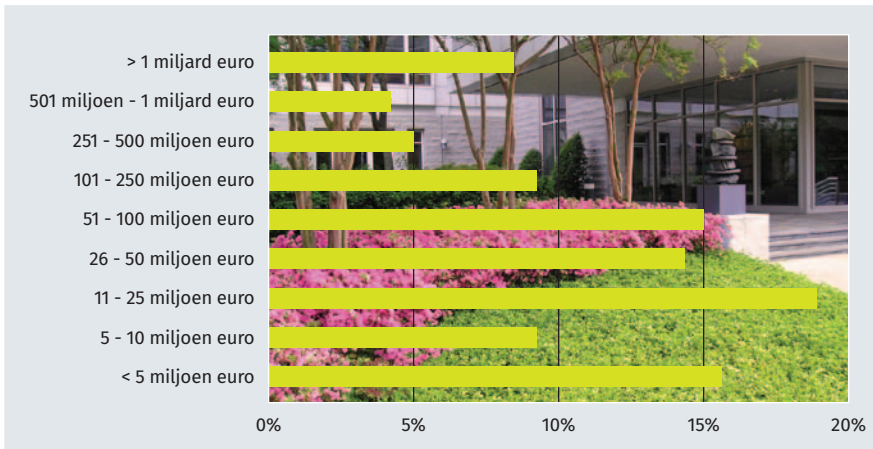
Voor het jaarlijkse HR-Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 42% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

Profiel van de organisatie

De meeste respondenten komen uit de sector overige dienstverlening (19%), gevolgd door industrie (13%) en gezondheids- en welzijnszorg (12%). De sector openbaar bestuur en overheidsdiensten is met 10% vertegenwoordigd.

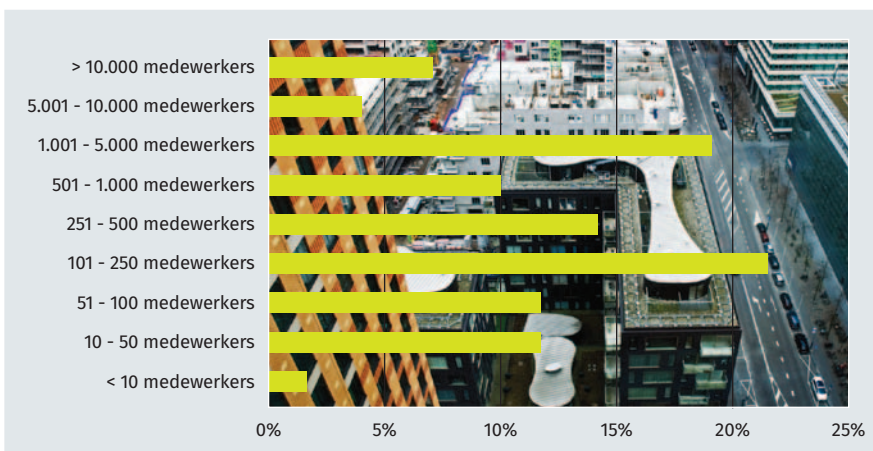
Ruim een derde van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar men voor werkt.

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 42. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie

Van de respondenten werkt 72% in een organisatie waar maximaal 1000 medewerkers werken.



Figuur 43 Verdeling naar omvang van de organisatie



Over de auteurs



Hans van der Spek MMC RI (1961) studeerde Bedrijfseconomie aan de HEAO in Zwolle, en later rondde hij met succes de studie AMBI (Informatica) en de Masteropleiding Management Consultancy aan de Vrije Universiteit Amsterdam af. Sinds 2009 is Hans als adviseur werkzaam bij Berenschot. Hij is 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 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.



Over de partners

ADP is een wereldwijde leverancier van cloud-based Human Capital Management (HCM) oplossingen die disciplines als HR, payroll, talentmanagement, timemanagement en salarisadministratie verenigen. Op het gebied van out-sourcingsdiensten voor bedrijven, analytics en compliance expertise is ADP marktleider. Onze kennis en jarenlange ervaring en geavanceerde technologie hebben ervoor gezorgd dat de functie van HR is getransformeerd van een administratieve naar een strategische. Meer informatie: www.adp.nl

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 325 medewerkers wereldwijd. Al bijna 80 jaar verrast Berenschot opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. Dit door innovatie te koppelen aan ondernemerschap. Sinds 1962 heeft Berenschot een vestiging in de Europese hoofdstad Brussel. Tevens is Berenschot partner in de E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende adviesbureaus. Berenschot is één van de oprichters van Universiteit Twente. Meer informatie: www.berenschot.nl

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) is hét netwerk voor P&O-professionals. Binnen de NVP zijn vier vakgroepen actief, arbeidsmarkt, AVO (arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden), HR Tech en MD/HRD. De NVP is landelijk georganiseerd in regionale kringen die allerlei vakgerelateerde activiteiten organiseren. Verder is de NVP bekend vanwege de sollicitatiecode.

Output is de Alumnivereniging voor oud-studenten Personeelwetenschappen en Human Resource Studies en andere HR professionals. Alumnivereniging Output, heeft als doel het samenbrengen van HR professionals, zowel voor kennisdeling als voor het informele netwerken.

De Ooa is de eerste beroepsvereniging voor management consultants in de wereld. De Ooa is een kennisplatform voor leden en biedt inspirerende ontmoetingen tussen management consultants en andere beroepsbeoefenaars. Professionaliseren staat in dit proces centraal. De Ooa geeft CMC-certificaten uit als onafhankelijk bewijs voor het kennisniveau en werkervaring van hun leden.

Performa is een vakuitgeverij voor personeel & organisatie, medezegenschap en salaris. Voor deze vakgebieden ontwikkelt Performa online databases en platforms, zoals HR Select. Misschien is Performa beter bekend als de organisator en van HR Live, de grootste jaarmarkt waar jaarlijks meer dan 1.000 HR-managers van voornamelijk 100plus-organisaties bijeenkomen om zich te oriënteren op nieuwe ontwikkelingen binnen hun vakgebied en kennis te maken met (nieuwe) aanbieders van HR-diensten en -producten. Daarnaast organiseert Performa tal van congressen en conferenties, zoals het HR Trendcongres waar de resultaten van het onderzoek worden besproken. Meer informatie: www.performa-hr.nl