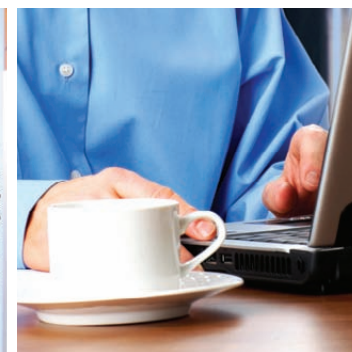




De functie van HR

PERFORMA'S ONDERZOEK HR TRENDS 2015-2016



Inhoud



Samenvatting	3
HR-beleidsthema's	4
HR-aandachtsgebieden	5
HR en nieuwe organisatieconcepten	6
Nieuwe wetten sluiten niet aan op HR-praktijk	8
Demotie gemeengoed in personeelsbeleid	11
Mismatch tussen vraag en aanbod	14
Karakteristieken van de deelnemers aan het onderzoek	18
Auteurs	20
Bronvermelding & verantwoording	21

Samenvatting



Nieuw in het HR-trendonderzoek is het hoofdstuk over innovatieve organisatieconcepten. De steeds verdergaande digitalisering is een belangrijke gamechanger waarop businessmodellen worden aangepast. Het ontwikkelen of invoeren van innovatieve organisatieconcepten staat niet heel hoog op de prioriteitenlijst van HR, maar is wel kenmerkend voor organisaties die succesvol zijn. HR kan hier een belangrijke bijdrage leveren door het kiezen van een andere positie en een ander dienstverleningsmodel.

De HR-afdeling is overspoeld met nieuwe wet- en regelgeving. Denk bijvoorbeeld aan de Wet werk en zekerheid en de Participatiewet. De nieuwe wetten sluiten volgens de ondervraagde HR-professionals onvoldoende aan op de praktijk. Door de Wet werk en zekerheid lijkt de flexibele schil alleen nog maar te groeien. Toch heeft 43% van de respondenten geen beleid ten aanzien van hun flexibele krachten. Het onderwerp demotie wint langzaam terrein. Bij ruim de helft van de werkgevers (43%) staat het onderwerp op de HR-agenda. Het gaat langzaam beter met het economische klimaat in Nederland. Versoberde in 2014 nog 25% van de werkgevers hun arbeidsvoorwaarden, in 2015 is dit 'nog maar' 15%.

Werkgevers beknibbelen niet alleen op arbeidsvoorwaarden, maar ook op de opbouw van pensioenen. In ieder geval komt de verlaging van het (fiscale) opbouwpercentage voor pensioenen niet ten gunste van de werknemers. Bij 60% van de organisaties gaan werknemers er op achteruit. 20% van de respondenten heeft geen idee hoe dit vraagstuk is aangepakt.

Ondanks de hoge werkloosheid en het grote aanbod van personeel ervaren HR-professionals steeds vaker problemen met het vinden van geschikt personeel, met name technici, ICT-specialisten en sales. Oorzaak is de mismatch tussen

vraag en aanbod, die zich niet beperkt tot het opleidingsniveau of specialisme, soms spelen ook regionale verschillen een rol.

HR-professionals maken zich niet alleen zorgen over het werven van personeel (25%), maar ook over het behouden van geschikt personeel (21%). Hun zorgen lijken terecht, want meer dan een kwart van de werknemers is op zoek naar een andere baan.

Opvallend is elk jaar de grote discrepantie tussen de HR-beleidsthema's en de taken waar HR zich werkelijk mee bezighoudt. Zo ook dit jaar. De top 3 HR-beleidsthema's 2015 is:

1. Opzetten/bijstellen van belonings- en functioneringsgesprek
2. Opzetten/bijstellen van opleidingsbeleid
3. (Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie

De top 3 werkzaamheden daarentegen zijn:

1. Arbeidsrechtelijke aangelegenheden 92%
2. Arbeidsverzuim en re-integratie 92%
3. Primaire & secundaire arbeidsvoorwaarden 91%

Verder valt op dat er een grote verschuiving plaatsvindt in de top 3 belangrijkste HR-beleidsthema's van 2015 ten opzichte van 2016. In 2016 zijn de belangrijkste beleidsthema's:

1. Versterken arbeidsmarktcommunicatie/ employer branding
2. Opzetten/ bijstellen van integraal gezondheidsbeleid
3. Opzetten/bijstellen van management developmentbeleid.

HR-beleidsthema's



Een van de belangrijkste onderzoeksvragen van het jaarlijkse HR-trendonderzoek is natuurlijk 'wat zijn de thema's die dit en komend jaar de HR-beleidsagenda gaan bepalen'. De respondenten met een HR-afdeling (83% van de respondenten) hebben aangegeven wat voor hun organisatie de vijf belangrijkste HR-beleidsthema's voor 2015 en 2016 zijn.

In 2014 verwachtten de respondenten voor 2015 dat de top 5 prioriteiten zou bestaan uit: 1) Opzetten/bijstellen van talentmanagementbeleid, 2) Strategische personeelsplanning, 3) Aanpassen van arbeidsvoorwaardenbeleid/vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden, 4) Opzetten/bijstellen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid en 5) (Vernieuwde) aandacht voor aanpak arbeidsverzuim en re-integratie. De verwachtingen zijn over het algemeen goed uitgekomen, maar het valt met name op dat talentmanagement een veel lagere prioriteit toebedeeld heeft gekregen in 2015. Het opzetten/bijstellen van opleidingsbeleid daarentegen neemt in 2015 een prominentere plaats in dan men in 2014 verwachtte (9e plaats 2014).

Beleidsthema's	2015	2016	Beleidsthema's	2015	2016
Opzetten/bijstellen van belonings- en functioneringsgesprek (cyclus)	1	7	Opzetten/bijstellen van performance management	13	15
Opzetten/bijstellen van opleidingsbeleid	2	3	Opzetten/bijstellen van management developmentbeleid	14	11
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	3	5	Invulling geven aan de Participatiewet	15	8
Opzetten/bijstellen van strategische personeelsplanning	4	1	Versterken arbeidsmarktcommunicatie/employer branding	16	14
Opzetten/bijstellen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid	5	2	Opzetten/bijstellen van integraal gezondheidsbeleid	17	17
Aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid/vernieuwde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden	6	4	Ontwikkelen/invoeren van innovatieve organisatieconcepten (b.v. zelfsturende teams, multidimensionale sturing of netwerkorganisaties)	18	16
Begeleiden/uitvoeren reorganisaties	7	9	Begeleiden van outsourcing bedrijfsonderdelen	19	21
Automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	8	12	Opzetten/bijstellen van mobiliteitscentrum	20	23
Opzetten/bijstellen functiegebouw	9	10	Outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie	21	22
Opzetten/bijstellen van talent managementbeleid	10	6	Opzetten/bijstellen van diversiteitsbeleid	22	20
Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	11	18	Invoering van een (intern) Shared Service Center voor HR	23	19
Opzetten/bijstellen van competentie management	12	13	Insourcing	24	24

Figuur 1. HR-beleidsthema's (meerdere keuzes mogelijk)

HR-aandachtsgebieden



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

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	%	Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	%
Arbeidsrechtelijke aangelegenheden	92%	Interne mobiliteit, loopbaanadvies en coaching	69%
Arbeidsverzuim en re-integratie	92%	Organisatie-inrichting	68%
Primaire & secundaire arbeidsvoorwaarden	91%	(Strategische) Personeelsplanning	68%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	86%	Begeleiden/uitvoeren van reorganisaties	61%
Verzorgen van de personeelsadministratie	85%	Uitvoeren van de salarisadministratie	58%
Optreden als sparringspartner voor (lijn)management	81%	Opstellen/actualiseren van meerjaren HR-strategie	55%
Functiewaardering	79%	Talentmanagement	52%
Arbeidsomstandigheden en welzijn	77%	Management Development	48%
Opleidingsbeleid (incl. geven en/of verzorgen van opleidingen) en -management	72%	Arbeidsmarktcommunicatie	47%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	69%	Uitzending en detachering	45%
		Ondersteuning medezeggenschap	41%

Figuur 2. Facetten van het HR-werk (meerdere keuzes mogelijk)

HR en nieuwe organisatieconcepten

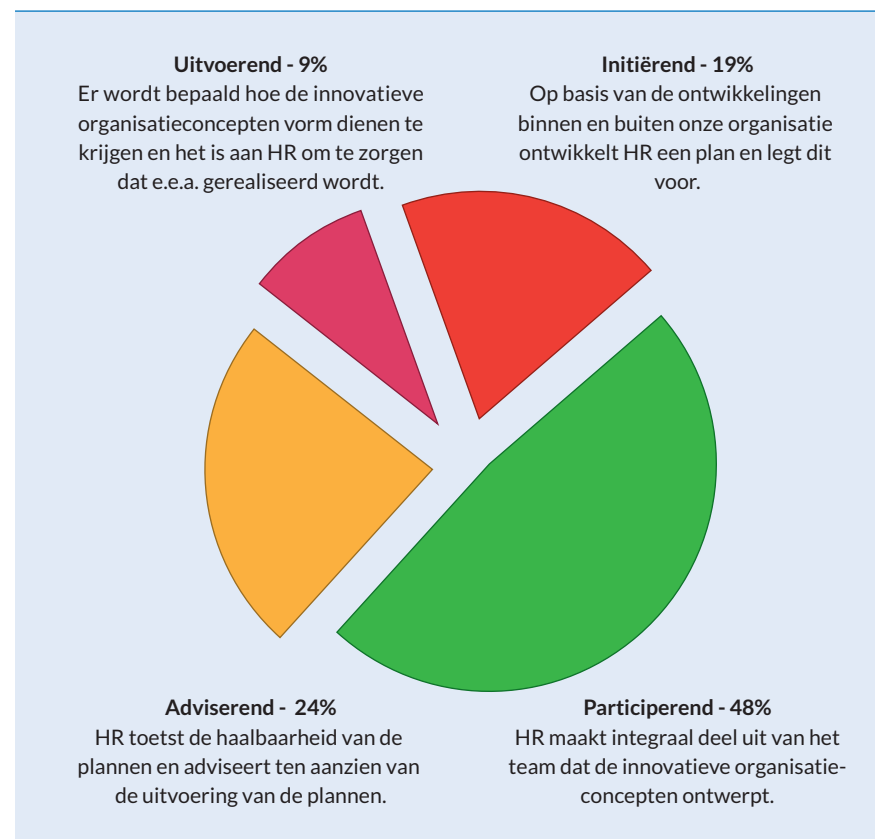
In een wereld waar veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen en waar de gevolgen van macro-economische ontwikkelingen steeds meer impact hebben, worden de effecten van eerder gemaakte keuzes zichtbaar. Met name digitalisering vormt een belangrijke gamechanger waarop businessmodellen worden aangepast. Digitalisering verandert niet alleen de manier van werken binnen organisaties, maar ook de samenwerking tussen organisaties en de wijze waarop de interactie met (potentiele) klanten plaatsvindt; aan de ene kant zie je bedrijfsactiviteiten overbodig worden terwijl aan de andere kant ruimte ontstaat voor nieuwe organisaties of activiteiten.

Het merendeel van de organisaties verwacht dit jaar hun business-model fundamenteel te wijzigen. Dat zijn niet zozeer bedrijven die in de problemen zitten als wel bedrijven die succesvol zijn. Die passen zich aan voordat dit noodzakelijk is en verkeren daardoor in een permanente staat van transitie. Zij starten pilots, proberen nieuwe dingen uit, zijn gretig en passen hun organisatie voortdurend aan. Voor de komende jaren is die aanpak de sleutel tot succes.

Als organisaties zo aan het veranderen zijn, wat is dan de rol van HR bij deze veranderingen?

Het ontwikkelen/invoeren van innovatieve organisatieconcepten (denk aan zelfsturende teams, multidimensionale sturing of netwerkorganisaties) staat op een uiterst bescheiden 18e plaats in het overzicht met de belangrijkste HR-beleidsthema's voor 2015 en op een 16e plaats in 2016 (zie ook [Figuur 1 - HR-beleidsthema's](#) op pagina 4). Hoewel Personeel & Organisatie in het verleden de gebruikelijke term voor het hedendaagse HR of HRM was, lijken de fundamentele organisatieveranderingen grotendeels langs HR of buiten HR om plaats te vinden.

In een verdiepend onderzoek dat onder de respondenten van het HR-trendonderzoek werd uitgevoerd kwam naar voren dat het initiatief tot het vormgeven van innovatieve organisatieconcepten in 81% van de gevallen niet bij HR ligt.



Figuur 3. Rol van HR bij het opzetten van innovatieve organisatieconcepten

Niet alleen ligt het initiatief vaak buiten HR, HR is zelfs niet altijd bij de verschillende fasen betrokken.

In welke fase wordt/is HR in dit proces betrokken? Meerdere antwoorden mogelijk.	
Verkennde fase	57%
Ontwikkeling/experimenteren	76%
Implementatie	61%

Figuur 4. Betrokkenheid van HR bij innovatieve organisatieconcepten

Wat betreft de impact van het ontwikkelen en/of uitvoeren van innovatieve organisatieconcepten geven de respondenten aan dat vooral de rol die HR heeft ten aanzien van de ondersteuning en advisering aan de lijn verandert.

Veranderende rol HR als gevolg van het ontwikkelen/invoeren van nieuwe organisatieconcepten.	
Ondersteuning/advisering aan de lijn	78%
Ontwikkeling en opleidingsplannen	57%
Functioneren en beoordelen	49%
Bevoegdheid en bekwaamheid (registratie e.d.)	43%
Werving en selectie	31%
Geen verandering	8%

Figuur 5. Effect op HR door het opzetten van innovatieve organisatieconcepten

Ook voor HR zelf is er sprake van disruption (verstoring van ingebedde procedures en patronen). Het ontwikkelen en/of uitvoeren van innovatieve organisatieconcepten daagt volgens de respondenten HR vooral uit tot het kiezen van een andere positie en een ander dienstverleningsmodel: meer faciliterend en kaderstellend en meer verantwoordelijkheden naar de lijnorganisatie.

We hebben de respondenten gevraagd welke veranderingen zij verwachten en op welke wijze er sprake is van het verschuiven van taken. Niet alleen de positie en het functioneren van de HR-functie verandert, klassiek gedachtegoed als afdelingen, functies en functiebeschrijvingen maken plaats voor taakclusters en dynamische samenwerkingsverbanden binnen en buiten de grenzen van de eigen organisatie.

Wat behelst de verandering en hoe verschuiven de taken?

- van regels naar kaders
- van functies naar taken
- andere organisatievorm en verplaatsen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- meer HR-verantwoordelijkheden naar de lijn
- ketensamenwerking en procesgerichte teams
- 'vraaggestuurde HR; leidinggevenden worden klant'
- andere wijze van personeelsplanning



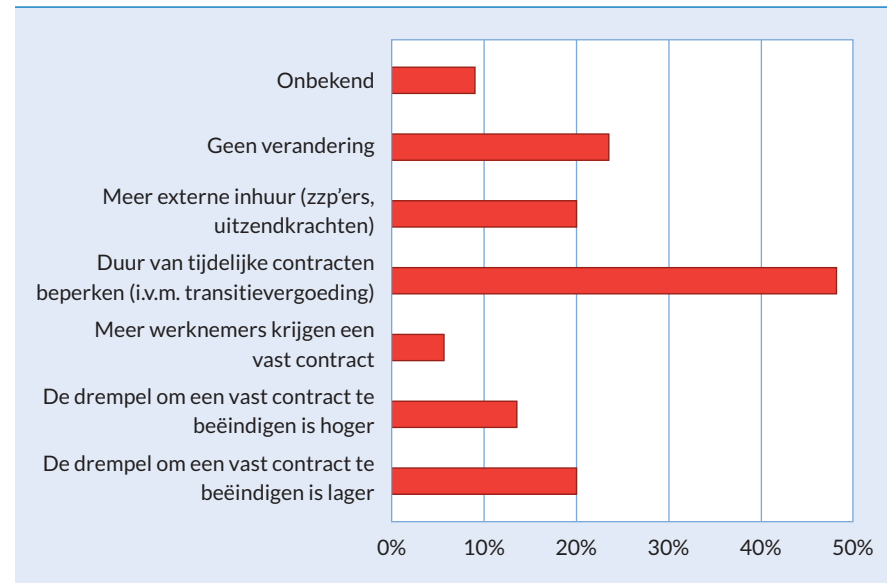
Nieuwe wetten sluiten niet aan op HR-praktijk

De nieuwe wetgeving binnen de Wet werk en zekerheid (WWZ) en de Participatiewet sluiten volgens HR-professionals onvoldoende aan op de praktijk. Slechts 6% van de HR-professionals verwacht dat de WWZ daadwerkelijk voor meer zekerheid op een vast contract zorgt. Daarnaast lijkt de Participatiewet niet veel indruk te maken op werkgevers. Slechts 15% ziet het creëren van extra banen voor arbeidsgehandicapten als prioriteit. Bijna de helft (47%) werkt nog niet mee aan het creëren van banen voor arbeidsgehandicapten en 18% zegt dat ook in de toekomst niet van plan te zijn.

WWZ meeste effect in collectieve sector

Belangrijk uitgangspunt van de Wet werk en zekerheid is om het ontslagrecht eenvoudiger, sneller, eerlijker en minder kostbaar te maken voor werkgevers. Minder dan de helft van de HR-professionals (44%) denkt echter dat het voor hen daadwerkelijk goedkoper wordt om werknemers te ontslaan. Een op de vijf (20%) denkt dat door de wijzigingen vaste contracten sneller worden beëindigd.

Hoewel het doel van de Wet werk en zekerheid (WWZ) is flexibele arbeidskrachten meer zekerheid te geven over hun baan, verwacht slechts 6% van de HR-professionals meer werknemers een vast contract aan te bieden. Naar verwachting zullen bedrijven maximaal drie opeenvolgende contracten geven en deze contracten zullen in veel gevallen beperkt worden tot een totale duur van 23 maanden. Hierdoor voorkomt de werkgever het ontstaan van een vaste medewerker en is daardoor ook geen transitievergoeding verschuldigd.



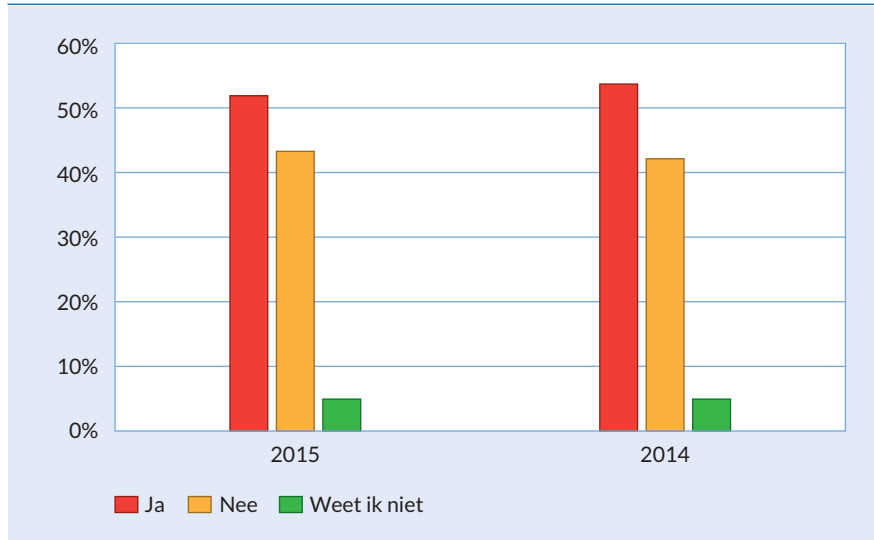
Figuur 6. Verwachte effecten van de invoering van de WWZ

De collectieve sector blijkt het meest vatbaar voor de nieuwe wetgeving: 12% van de HR-professionals in deze sector verwacht werknemers eerder een vast contract te geven. Meer dan de helft van de ondervraagden binnen de collectieve sector denkt dat de duur van flexibele contracten wordt ingeperkt.

Weinig beleid voor flexibele arbeidskrachten

Gemiddeld bestaat maar liefst 15% van het totale personeelsbestand van Nederlandse organisaties uit flexibele arbeidskrachten en maar liefst 84% van de organisaties werkt met flexibele werknemers. Toch zegt 43% van de HR-pro-

professionals geen enkele bevorm te hebben ten aanzien van hun flexibele arbeidskrachten. Denk bij beleid aan selectie, opleiden, ontwikkelen, evaluaties, exit gesprekken of het structureel onderhouden van contacten.



Figuur 7. Beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten

Omvang organisatie	Percentage
<50	37%
51-100	40%
101-250	56%
251-1.000	58%
1.001-5.000	65%
>5.000	61%

Figuur 8. Beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten - naar omvang personeelsbestand

Participatiewet voor HR nog geen prioriteit

Slechts een beperkt deel van de HR-professionals ziet het nastreven van de Participatiewet als HR prioriteit. Zeker voor 2015 kenmerkt de afwachtende houding zich, de 15e plaats in 2015. In 2016 krijgt de Participatiewet van HR meer aandacht en stijgt met stip van een 15e naar een 8e plaats (zie ook [Figuur 1 - HR-beleidsthema's](#) op pagina 4).

In totaal heeft 47% van de Nederlandse bedrijven ondanks de Participatiewet nog geen maatregelen getroffen om extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Een op de vijf HR-professionals (18%) geeft zelfs aan dit in de toekomst ook niet van plan te zijn. Met name HR-professionals in de sectoren 'kennisintensieve dienstverlening' (23%) en 'handel en transport' (22%) laten de Participatiewet liever voor wat het is en accepteren daarmee een eventuele boete. Uit de toelichtingen bij het onderzoek blijkt dat veel organisaties de Participatiewet bewust niet naleven, bijvoorbeeld omdat de werkzaamheden dit niet toestaan of omdat HR-professionals niet willen meedoen aan positieve discriminatie.

Ik weet het niet	9%
De organisatie heeft al een aantal banen en streeft WEL naar het creëren van nog meer banen	26%
De organisatie heeft al een aantal banen en streeft NIET naar het creëren van nog meer banen	17%
De organisatie beschikt nog niet over dergelijke banen, maar streeft er WEL naar om deze te creëren	29%
De organisatie beschikt nog niet over dergelijke banen, en streeft NIET naar het creëren van dergelijke banen	18%

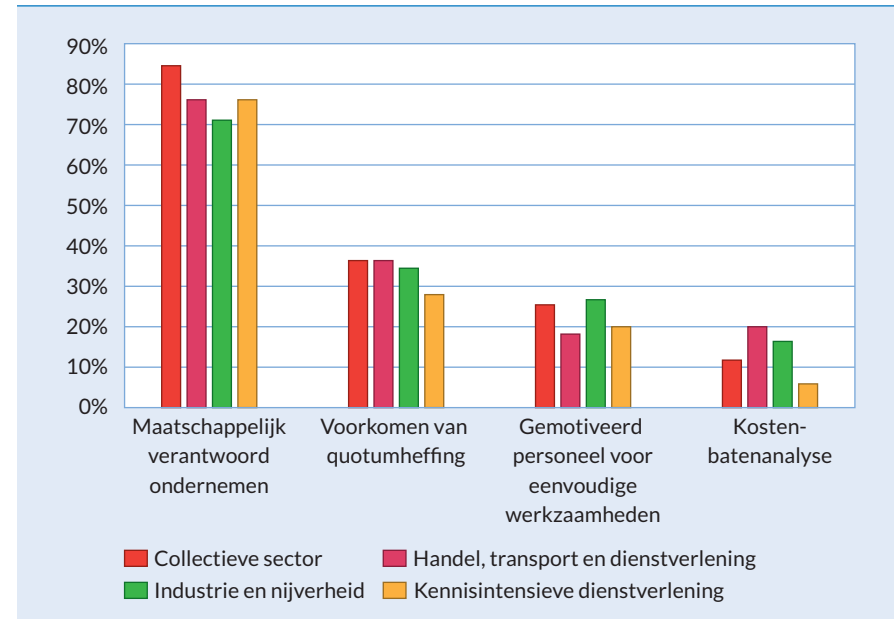
Figuur 9. In het kader van de Participatiewet moeten banen worden gecreëerd voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Draagt uw organisatie bij aan het beschikbaar stellen van banen voor deze doelgroep?



Daar staat tegenover dat een kwart (26%) van de organisaties, naast het huidige aanbod, ernaar streeft nog meer banen te creëren voor arbeidsgehandicapten. Ook geeft 29% aan nog geen extra banen te hebben, maar deze wel te willen creëren. Met name de collectieve sector staat hier voor open (34%). De belangrijkste motivaties om hieraan te voldoen, zijn maatschappelijk verantwoord ondernemen (77%) en het voorkomen van een eventuele quotumheffing (34%). Zie figuur 10.

Fiets van de zaak slachtoffer Wkr

Hoewel het sinds 1 januari wet is, is 11% nog altijd niet begonnen met de invoering van de werkkostenregeling of weet nog niet of de organisatie hier mee begonnen is. Van de organisaties die de werkkostenregeling wel hebben doorgevoerd, geven vier op de tien HR-professionals aan de arbeidsvoorwaarden als gevolg van de werkkostenregeling te hebben aangepast. Meest genoemd is de fiets van de zaak (54%), bijvoorbeeld door de fietsregeling af te schaffen (44%) of de termijn te verlengen (7%), waardoor werknemers langer met hun fiets moeten doen. Andere 'slachtoffers' zijn de bedrijfsfitness (14%) en de vakbondsvergoeding, die bij 7% van de organisaties naar aanleiding van de werkkostenregeling is afgeschaft.



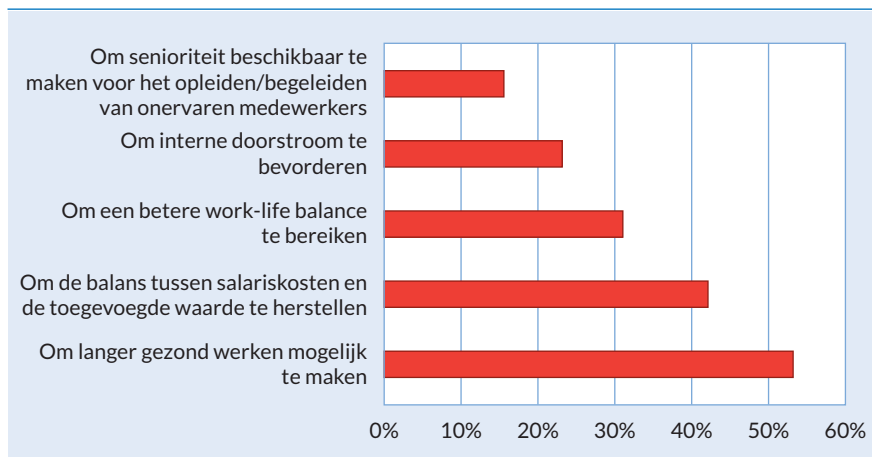
Figuur 10. Voornaamste afweging in de organisatie voor het creëren/hebben van banen voor deze doelgroep? (Meerdere antwoorden mogelijk)

In hoeverre is bij uw organisatie de Werkkostenregeling doorgevoerd?	%
Het (arbeidsvoorwaarden) beleid én de (administratieve) organisatie is aangepast	80%
Het (arbeidsvoorwaarden) beleid is aangepast, maar nog niet de (administratieve) organisatie	9%
We zijn er nog niet aan begonnen	5%
Onbekend	6%

Figuur 11. Stand van zaken Wkr

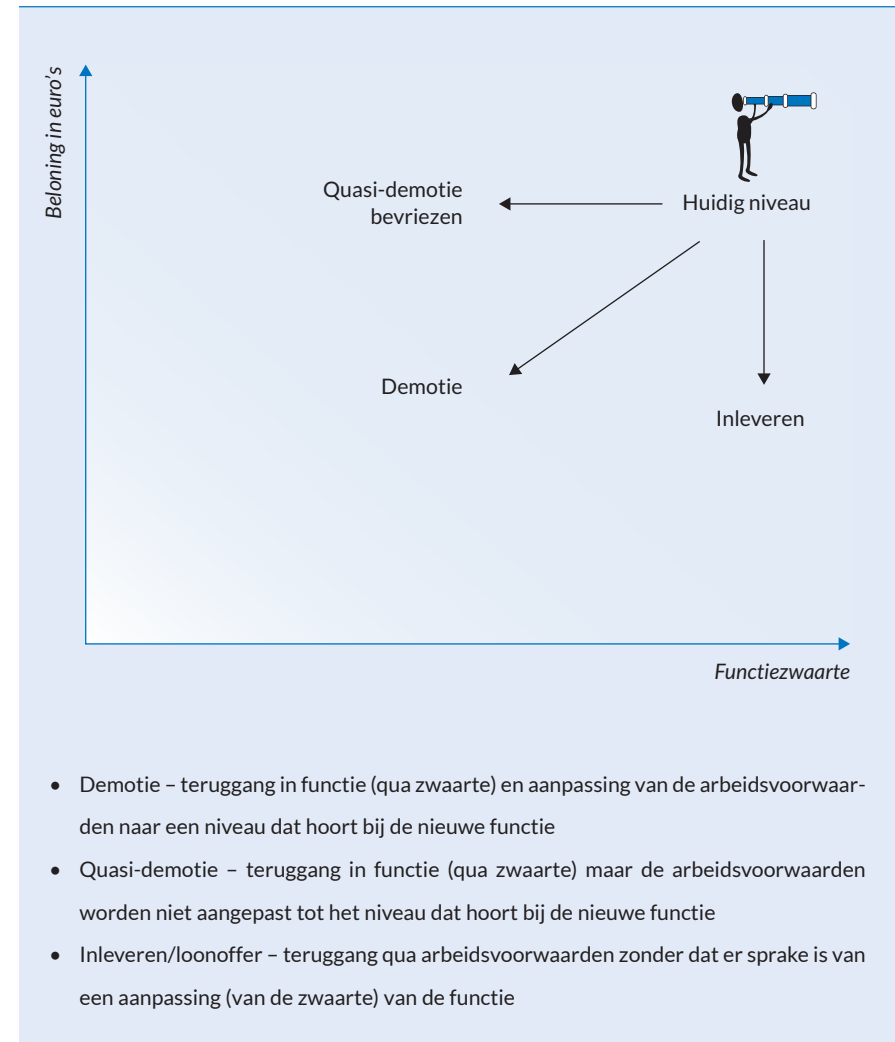
Demotie gemeengoed in personeelsbeleid

Demotie lijkt onderdeel te zijn geworden van HR-beleid van Nederlandse organisaties. Bij bijna de helft van de werkgevers (43%) staat het op de HR-agenda. De mogelijkheden van demotie worden door 18% van de HR-professionals onderzocht. Een kwart van de Nederlandse organisaties vraagt werknemers ook daadwerkelijk een lagere functie te bekleden (25%). Organisaties lijken daarmee in te spelen op de vergrijzing, verhoging van de AOW-leeftijd en flexibilisering van arbeid. Mensen moeten langer doorwerken en doorwerken binnen de huidige functie is niet altijd een juiste optie. De belangrijkste aanleiding voor demotie is ervoor te zorgen dat medewerkers langer gezond doorwerken (53%).



Figuur 12. Aanleiding om demotie bespreekbaar te maken

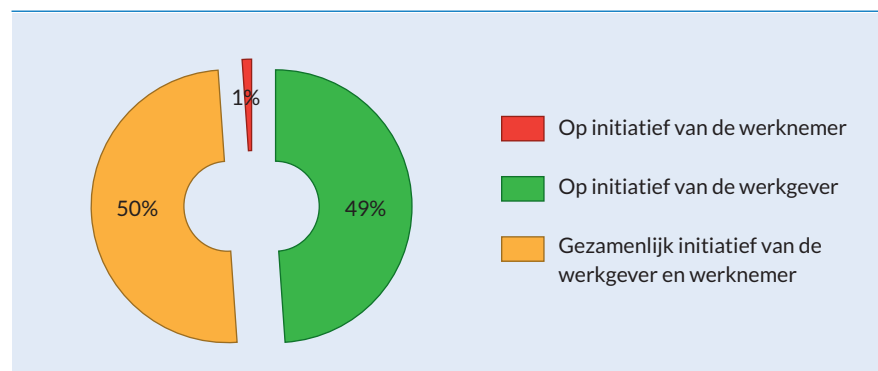
In de praktijk leidt het gebruik van het woord demotie in eerste instantie tot comotie. Dit komt onder andere doordat begrippen als demotie, loonoffer of het inleveren van salaris door elkaar heen gebruikt en met elkaar verward worden.



- Demotie – teruggang in functie (qua zwaarte) en aanpassing van de arbeidsvoorwaarden naar een niveau dat hoort bij de nieuwe functie
- Quasi-demotie – teruggang in functie (qua zwaarte) maar de arbeidsvoorwaarden worden niet aangepast tot het niveau dat hoort bij de nieuwe functie
- Inleveren/loonoffer – teruggang qua arbeidsvoorwaarden zonder dat er sprake is van een aanpassing (van de zwaarte) van de functie

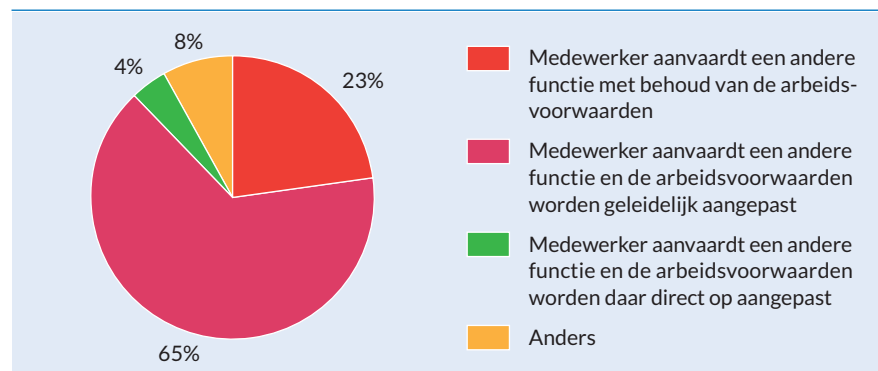
Figuur 13. Het begrip demotie

Het initiatief voor demotie ligt bijna nooit bij de werknemer. Klaarblijkelijk is het usance om de verantwoordelijkheid voor een goede work-life balance en passende afbouw van het loopbaanbestaan geheel neer te leggen bij de werkgever.



Figuur 14. Initiatief tot demotie

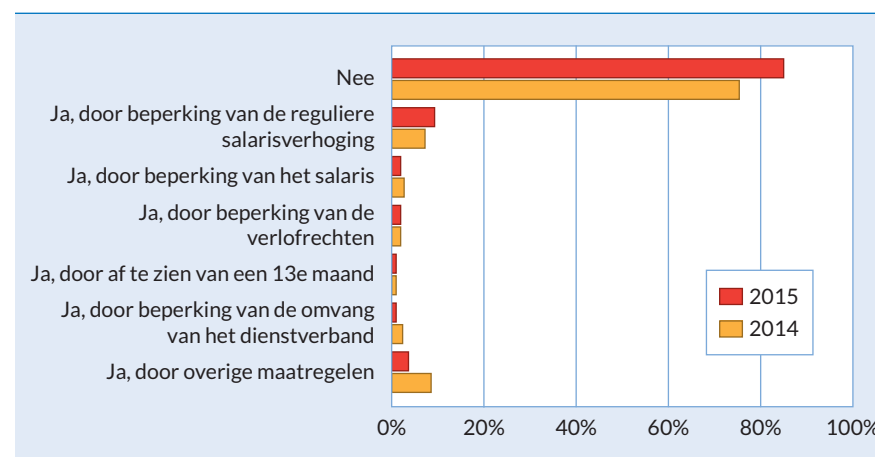
In bijna een kwart van de gevallen is er sprake van een quasi-demotie. Als werkgever en werknemer demotie overeenkomen, wordt in de meeste gevallen (65%) besloten tot een geleidelijke aanpassing van de arbeidsvoorwaarden tot het niveau dat aansluit bij de nieuwe functie.



Figuur 15. Vormgeven aan demotie

Werknemers leveren in op salaris en verlof

In 2015 versobert 15% van de werkgevers het arbeidsvoorwaardenbeleid. Vergelijken met 2014 is dit een optimistischer beeld; toen liet een kwart van de werkgevers hun medewerkers concessies doen ten aanzien van hun beloning. Het betekent wel dat voor het derde jaar op rij ingrepen op de arbeidsvoorwaarden op de HR-agenda staan. Werkgevers vragen hun personeel dit jaar onder meer af te zien van een reguliere salarisverhoging (10%), een beperking van het salaris (2%) of een beperking van de verlofrechten (2%).



Figuur 16. Zijn de arbeidsvoorwaarden in uw organisatie versobert?

(Vernieuwde) aandacht voor de arbeidsvoorwaarden/arbeidsvoorwaardenbeleid blijft ook na de invoering van de Werkkostenregeling in de top 10 van de HR-beleidsthema's staan (zie [Figuur 1 - HR-beleidsthema's](#) op pagina 4). Werkgevers voeren kritische beschouwingen uit omtrent de toekomstbestendigheid van de fingerende arbeidsvoorwaarden. Op zich mag dit slecht nieuws zijn voor de betrokken werknemers, aan de andere kant zijn ook zij gebaat bij een tijdig ingrijpen waardoor problemen voorkomen kunnen worden.



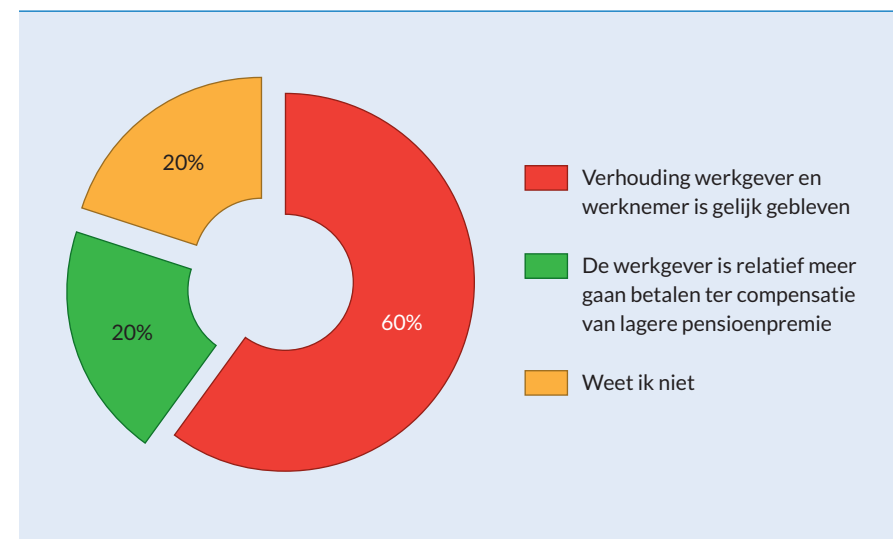
Vooral financiële instellingen vragen hun medewerkers in te leveren (34%). Als het specifiek gaat om salaris inleveren, dan spant de sector kennisintensieve dienstverlening de kroon: bijna een kwart van de werkgevers binnen deze sector vraagt hun medewerkers vanwege economische omstandigheden in te leveren door een beperking van de reguliere salarisverhoging (21%).

Ja, door beperking van de reguliere salarisverhoging	
Collectieve sector	4%
Handel, transport en dienstverlening	8%
Industrie en Nijverheid	9%
Kennisintensieve dienstverlening	21%
Ja, door beperking van het salaris	
Collectieve sector	3%
Handel, transport en dienstverlening	1%
Industrie en Nijverheid	3%
Kennisintensieve dienstverlening	4%

Figuur 17. Beperking salaris(verhoging) naar sector

Opbouwpercentage pensioenen ongunstig voor werknemers

De verlaging van het (fiscale) opbouwpercentage voor pensioenen komt niet ten gunste van de werknemers. Slechts 20% van de werkgevers kiest ervoor om hun werknemers meer te betalen ter compensatie van de lagere pensioenpremies. Aanvullend stelt 60% van de HR-professionals dat de verhouding van de afgesproken pensioenpremie tussen werkgevers en werknemers gelijk is gebleven. Door gewijzigde wetgeving betekent een gelijkblijvende verhouding van de pensioenpremie netto een lagere opbouw van het pensioen. Bij 60% van de organisaties gaan werknemers er dus op achteruit. De werkgeverspensioenlasten zijn afgenomen en het is maar de vraag in hoeverre dit aan de loonruimte ten goede is gekomen. Wat overigens opvallend is, is dat 1 op de 5 respondenten geen idee heeft of en hoe dit vraagstuk aangepakt is.



Figuur 18. Compensatie pensioenpremie

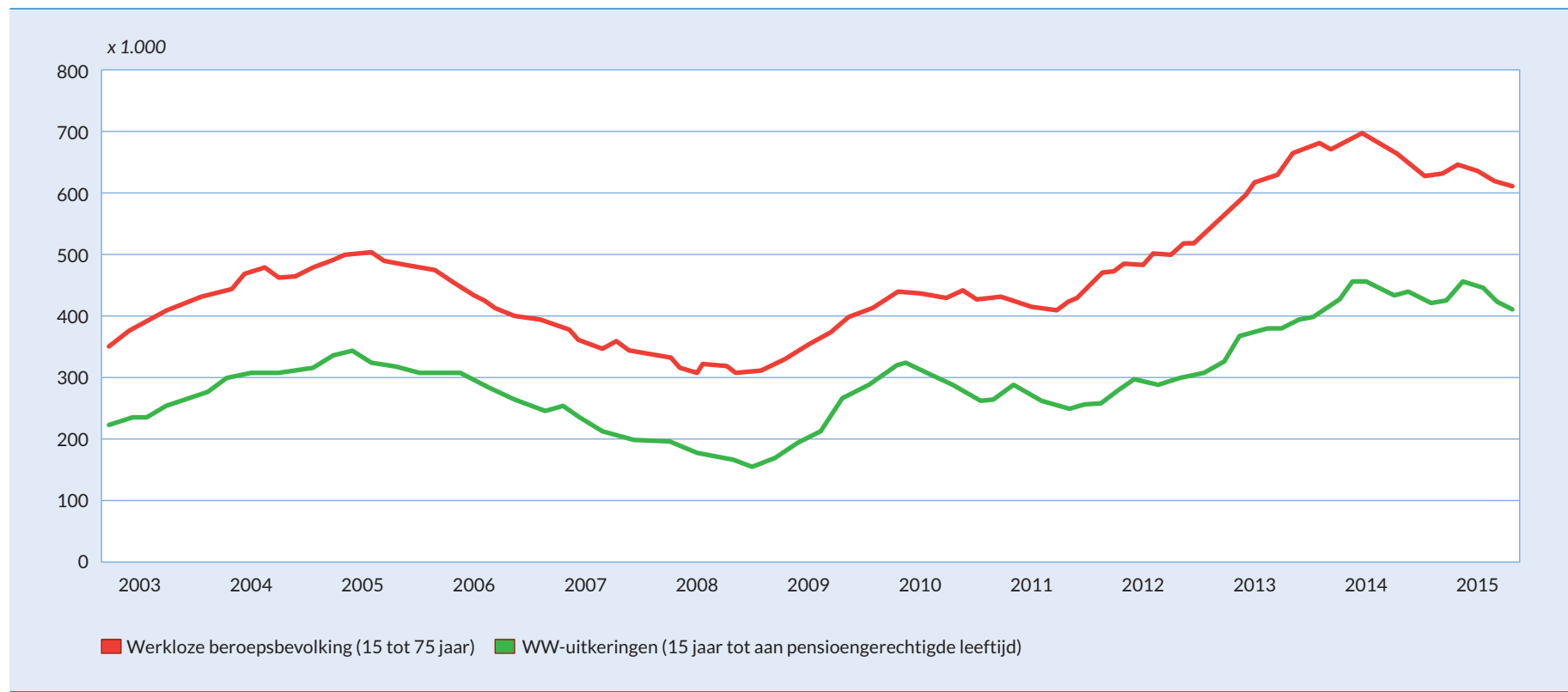


Mismatch tussen vraag en aanbod



Ondanks de nog altijd relatief hoge werkloosheid en het grote aanbod van personeel ervaren steeds meer HR-professionals moeite met het vervullen van specifieke posities, met name technici en ICT-specialisten. Dit betekent echter niet dat voor iedere ICT-er de arbeidsmarkt gunstig is. Aan de ene kant ontstaat er grote vraag naar bepaalde, hoogopgeleide IT-professionals, met name in de

softwareontwikkelingshoek en op het gebied van de cloud, big data en security. Aan de andere kant loopt de werkloosheid onder IT-professionals nog vrijwel iedere maand licht op. Halverwege 2015 telde ons land ruim 18.000 werkloze automatiseerders die zich bij UWV WERKbedrijf hadden geregistreerd als werkzoekend.



Figuur 19. Ontwikkeling werkloosheid (bron: CBS, UWV)

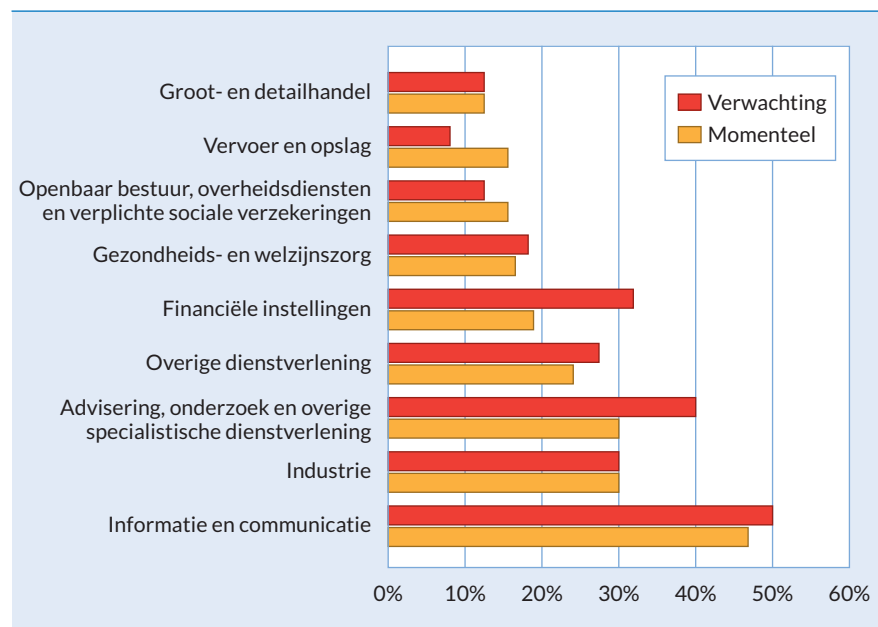
Verschillen tussen vraag en aanbod, de mismatch, beperken zich niet tot opleidingsniveaus en/of specialismen, soms spelen ook regionale verschillen een rol.

	Momenteel	Verwachting
2015	23%	27%
2014	28%	27%
2013	23%	25%

Figuur 20. Problemen werving & selectie

Midden	31%
Noord	16%
Oost	24%
Randstad	24%
Zuid	21%

Figuur 21. Problemen W&S naar regio



Figuur 22. Problemen werving & selectie per sector

Tekort aan hoger geschoolde verkoopmedewerkers

Naast ICT-specialisten (31%) zijn vooral technici (33%), verkoopmedewerkers (22%) en productiepersoneel (21%) schaars. Het tekort aan ICT'ers en technici is er al geruime tijd; opvallender is de roep om personeel in de bouwnijverheid.

In een eerdere editie van HR-trends voorspelden we al dat het voor de bouwsector lastig zou worden om geschikt personeel te vinden. Dat blijkt nu uitgekomen: het gaat nog niet goed in de sector, ontslagen halen regelmatig het nieuws. Aan de andere kant is het knokken om goed gekwalificeerd personeel te vinden. Voor functies op de afdelingen HR, Juridische Zaken en Inkoop & Logistiek is het momenteel vrijwel geen probleem om geschikt personeel te vinden.

Top 10 moeilijkst vervulbare vacatures:

1. ICT'er in openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen (54%)
2. ICT'er in informatie- en communicatiesector (46%)
3. ICT'er bij financiële instellingen (34%)
4. Technicus industrie (33%)
5. ICT'er in advisering, onderzoek en overige specialistische dienstverlening (25%)
6. Technicus in advisering, onderzoek en overige specialistische dienstverlening (23%)
7. Productie en operations in bouwnijverheid (22%)
8. Verkoper in groot- en detailhandel (22%)
9. Technicus bouwnijverheid (22%)
10. ICT'er in vervoer en opslag (19%)

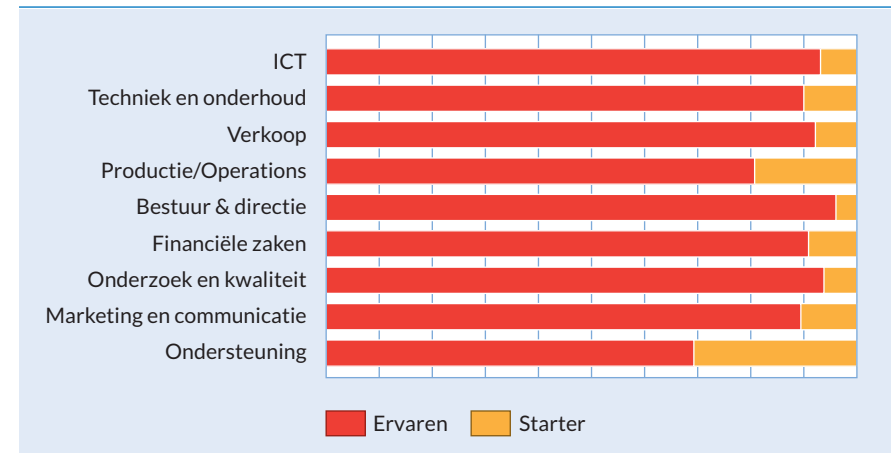
Met name hbo-geschoolde ICT'ers zijn moeilijk te vinden: maar liefst 76% heeft moeite bij het werven van deze groep. Opvallend is het grote contrast met de vraag naar universitair geschoolde ICT'ers (18%) en ICT'ers met een mbo-opleiding (6%).

Qua technici zijn HR-afdelingen voornamelijk op zoek naar mbo'ers (50%) en hbo'ers (42%). Ook binnen de sector verkoop zijn sollicitanten het meest gebaat bij een hbo-opleiding: maar liefst 82% van de respondenten geeft aan moeite te hebben bij het vinden van een geschikte kandidaat voor een verkoopfunctie op hbo-niveau.

		LBO	MBO	HBO	WO
ICT	31%	0%	6%	76%	18%
Techniek en Onderhoud	33%	1%	50%	42%	7%
Verkoop	22%	0%	11%	82%	7%
Productie/Operations	21%	4%	58%	30%	7%
Bestuur & Directie	15%	0%	0%	22%	78%
Financiële Zaken	11%	0%	11%	50%	39%
Onderzoek & Kwaliteit	15%	0%	6%	47%	47%
Marketing en Communicatie	8%	0%	7%	81%	11%
Ondersteuning	7%	0%	58%	38%	4%

Figuur 23. Opleidingsniveau vacatures naar functiegroep

Starters zijn er daarentegen in overvloed. Slechts 10% van de HR-professionals geeft aan problemen te hebben bij het invullen van startersfuncties.



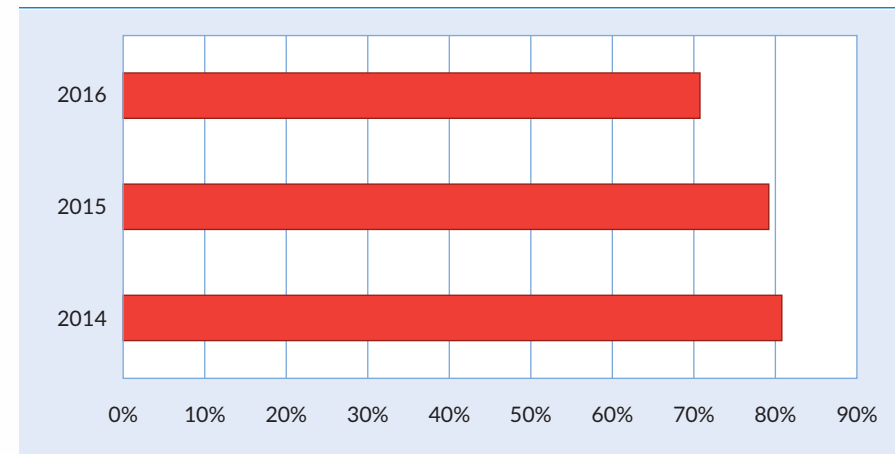
Figuur 24. Ervaringsniveau vacatures naar functiegroep

Arbeidsmarktcommunicatie geen prioriteit

Ondanks de voortdurende mismatch op de arbeidsmarkt en de aanhoudende wervingsproblemen geeft slechts 14% van de HR-professionals prioriteit aan arbeidsmarktcommunicatie. Daarmee staat 'Versterken arbeidsmarktcommunicatie/employer branding' op een 16e plaats als het gaat om de belangrijkste HR-beleidsthema's (zie [Figuur 1 - HR-beleidsthema's](#) op pagina 4). HR-professionals kunnen juist door hier nu proactief op in te zetten, voorkomen dat de mismatch op de arbeidsmarkt voor hun organisatie nog langer doorzet. Bijna de helft (49%) van de respondenten geeft aan dat social media een nadrukkelijke rol spelen bij arbeidsmarktcommunicatie.

Meer moeite personeelsbehoud

Bijna een kwart van de HR-professionals (23%) ervaart momenteel problemen bij het werven van personeel. Ook maken zij zich meer zorgen over het behouden van personeel. Waar vorig jaar nog maar liefst 81% aangaf geen moeite te hebben medewerkers te behouden, is dat dit jaar teruggelopen tot 79%.



Figuur 25. Behoud van bestaande werknemers

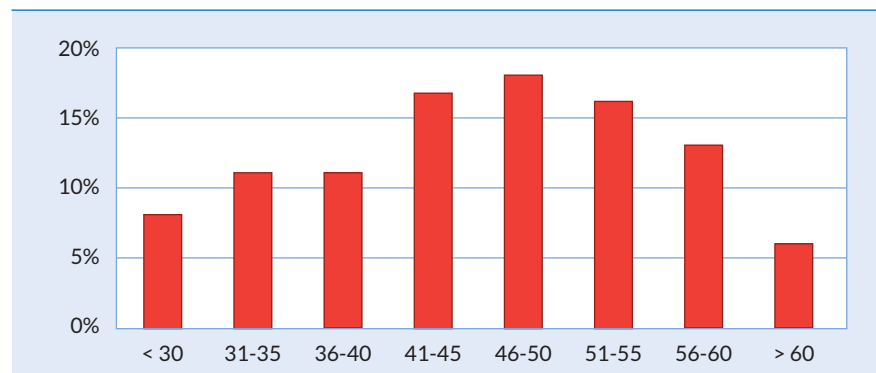
Het lijkt erop dat de arbeidsmarkt nu nog nauwelijks in beweging is gekomen, tegelijkertijd verwachten HR-professionals in 2016 meer moeite te krijgen om personeel vast te houden. Uit verschillende salarisonderzoeken die Berenschot uitvoert blijkt dat meer dan een kwart van de werknemers op zoek is naar een andere baan, wat dat betreft lijkt het dus terecht dat men zich zorgen maakt of gaat maken over het gewenste behoud van medewerkers.

Gelet op het diffuser worden van de arbeidsmarkt is het zaak dat iedere HR-professional binnen de eigen organisatie bekijkt wat een passende wijze is om als aantrekkelijke werkgever herkend te worden en zo de juiste mensen als medewerker te boeien en/of te behouden voor de organisatie.

Karakteristieken deelnemers aan het onderzoek

In dit hoofdstuk treft u meer informatie aan omtrent de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR Trendonderzoek 2015-2016.

Traditiegetrouw hebben meer vrouwen (60%) dan mannen deelgenomen aan het HR-trendonderzoek. De gemiddelde leeftijd van 46 jaar is nagenoeg gelijk met de editie van vorig jaar.



Figuur 26. Leeftijd respondenten

Opleidingsniveau en richting

84% van de respondenten is hoger opgeleid: 58% heeft een HBO-diploma en 26% heeft een universitaire graad. Een kleine 10% heeft een MBO diploma. Ongeveer de helft van de respondenten is afgestudeerd op een relevante HR-opleiding. Van de HBO-respondenten volgde 56% een HR-opleiding. Onder WO en MBO geschoolde respondenten was dit respectievelijk 47% en 13%.

Ervaring

De respondenten zijn ervaren medewerkers in het HR-vakgebied. Meer dan de helft (58%) heeft meer dan 10 jaar werkervaring. Dit is iets meer dan de vorige editie met 56%.

Eerdere deelname

Voor het HR-trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel. 40% van de respondenten heeft echter aangegeven ook in 2014 aan het onderzoek te hebben deelgenomen (45% in 2013).

Profiel van de organisatie

Regio

De meeste respondenten zijn werkzaam in de Randstad (41%). 18% van de respondenten komt uit Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg). Het Midden (Utrecht) en Oosten (Gelderland, Overijssel) zijn vertegenwoordigd met respectievelijk 17% en 18%. Alleen Noord (Groningen, Friesland en Drenthe) blijft achter met 6%. Deze percentages komen redelijk overeen met de spreiding van organisaties over Nederland, met dien verstande dat de Randstad en Zuid in verhouding licht oververtegenwoordigd zijn.

Sector

De sector Handel, transport en dienstverlening vormt met 37% de grootste groep onder de respondenten. Industrie en Nijverheid, de Kennisintensieve dienstverlening en de Collectieve sector waren respectievelijk vertegenwoordigd met 20%, 19% en 18%. De sector Overheid is met 6% ondervertegenwoordigd in de steekproef.

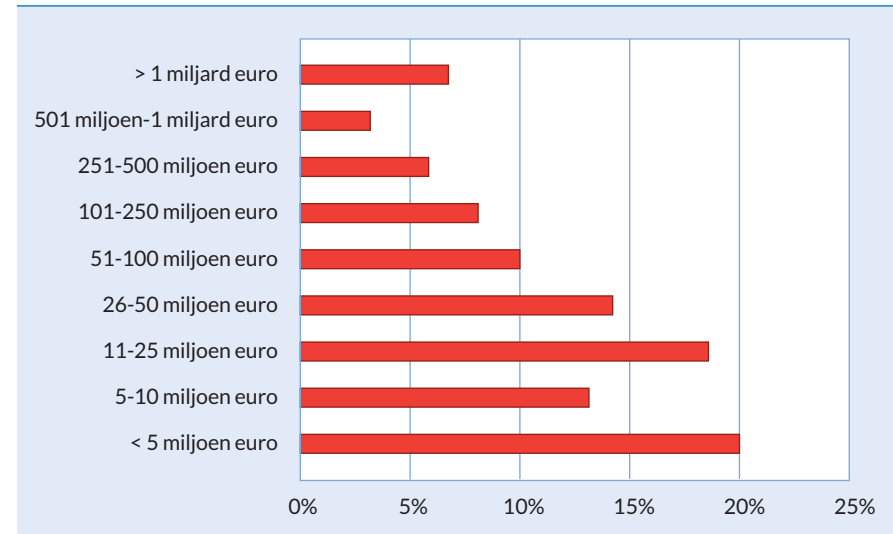
Omzet

Bijna 1/3 van de respondenten in loondienst (31%) weet niet hoe groot de omzet of het totale budget van de organisatie is waar men werkt.

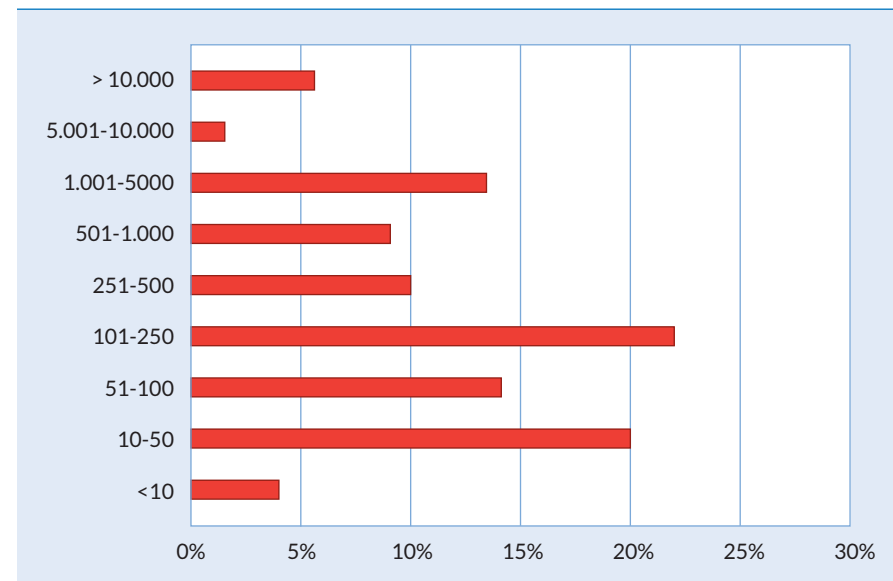
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzetklasse aan konden geven, dan werkt 66% in organisaties met een omzet/budget van 11 miljoen euro of meer. Dit beeld komt sterk overeen met de steekproef van vorig jaar. Zie figuur 27.

Organisatiegrootte

Van de respondenten in loondienst werkt 39% in een organisatie met minder dan 100 medewerkers. Zie figuur 28.



Figuur 27. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie



Figuur 28 Verdeling naar omvang van de organisatie

Auteurs

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



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



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



Bronvermelding & verantwoording

Bronvermelding

Het HR-trendonderzoek is een jaarlijks terugkerend, onafhankelijk, representatief onderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland. HR-trends is een initiatief van Performa, uitgevoerd door Berenschot en mede mogelijk gemaakt door ADP Nederland.

Vermelde gegevens zijn afkomstig uit het HR Trendonderzoek 2015-2016, tenzij expliciet anders aangegeven.

Verantwoording onderzoek

Performa's HR Trends 2015-2016 is tot stand gekomen met hulp van de HR-beroepsverenigingen NVP, OUTPUT, Recruiters United, VNSa en NIRPA.

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van beloning, beleid, werkzaamheden en ervaringen van HR-professionals. Begin maart 2015 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd.

Aanvullend daarop is de mogelijkheid tot deelname aan de enquête bekend gemaakt op diverse internetsites en via verschillende internet-communities. De enquête kon worden ingevuld via een speciale website in de periode maart – april 2015. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot de individuele respondenten.

809 respondenten hebben via het internet de volledige vragenlijst ingevuld en zo meegedaan aan het onderzoek. Daarvan zijn 94 deelnemers zelfstandige zonder personeel. Alle gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd.

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 gepubliceerde onderzoeken zijn voldoende groot om uitspraken te doen over gemiddelden van sectoren en/of functies in Nederland. Uit analyses blijkt dat er verschillen bestaan tussen de verschillende sectoren en/of functies. Daar waar significant en relevant zijn de verschillen benoemd. Voor de toepassing van de resultaten betekent het dat het van belang is om steeds de juiste vergelijkingsgroep te hanteren.

Initiatief

Uitvoering

Sponsor

Partners

Performa 

Berenschot

ADP

NVP 


RECRUITERS UNITED

Output

VNSa.nl
Vereniging van
Nederlandse
Salarisadministrateurs


NIRPA