

Beloning en waardering van HR

Performa's onderzoek HR-Trends 2021-2022



Inhoudsopgave

Bronvermelding en verantwoording	3	Hoofdstuk 3 - HR en het Covid-19 virus	32
Woord vooraf	4	3.1 Impact op de prioriteitstelling	33
Hoofdstuk 1 - HR-beleidsthema's	5	3.2 Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid	34
1.1 HR anno 2021 vereist visie	6	3.3 Aanpassing van arbeidsvoorwaarden	36
1.2 HR-Beleidsthema's 2021	8	3.4 Impact van het gedwongen thuiswerken	36
1.3 Aansluiting op de Strategie Trends	9	3.5 Post Covid-19	37
1.4 Vooruitblik 2021	10	Hoofdstuk 4 - Uitgelicht	40
1.5 Ontwikkeling	11	4.1 Diversiteit en Inclusie	41
1.6 Lastig inschatten	12	4.2 Strategische Personeelsplanning	45
1.7 Jojo-effecten over langere termijn	13	4.3 Workforce of the Future	46
1.8 Beleidsthema's naar sector	14	Bijlage A Karakteristieken deelnemers	
Hoofdstuk 2 - HR als speler op de arbeidsmarkt	18	A1 Profiel van de respondenten	51
2.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	19	A2 Profiel van de organisatie	51
2.2 Werving – algemeen	23	Bijlage B	
2.3 Werving – beeld per sector	24	Auteurs	54
2.4 Werving – beeld per functiefamilie	25	Bijlage C	
2.5 Werving – beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau	26	Partners	57
2.6 Werving –functiefamilie en ervaring	27		
2.7 Werving – Functiefamilie en sector	27		
2.8 Personeelsbehoud	29		

Bronvermelding en verantwoording

Deze rapportage is gebaseerd, tenzij expliciet anders aangegeven, op Performa's onderzoek HR trends 2021-2022, hierna te noemen HR Trendonderzoek. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek onder ruim 2000 HR-professionals in Nederland is een initiatief van Performa Uitgeverij, uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en mede tot stand gekomen met hulp van AFAS Software.

Doel van het HR Trendonderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van HR-beleid en -uitvoering, arbeidsmarktcommunicatie en wet- en regelgeving rond arbeid. Begin maart 2021 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en internet communities om het onderzoek onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode maart-april 2021. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

2122 respondenten hebben de online vragenlijst ingevuld, waarvan 1150 volledig. Daarvan zijn 86 deelnemers zelfstandige zonder personeel. De overige respondenten zijn werkzaam in loondienst. 30% van de respondenten heeft ook aan de voorgaande editie van het onderzoek deelgenomen. De gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd.

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

Voor meer informatie

Berenschot
Hans van der Spek
Manager Kenniscentrum HCM

T (030) 291 68 88 / (06) 21 23 41 52
www.berenschot.nl/kenniscentrumhcm
h.vanderspek@berenschot.nl

Woord vooraf

We hebben reikhalzend uitgekeken naar de resultaten van de dertiende editie van het HR Trendonderzoek. De grote vraag die wij ons hebben gesteld is in hoeverre heeft het coronavirus invloed gehad op de HR-agenda? Tijdens de looptijd van het huidige onderzoek vorig jaar, belandde Nederland in een intelligente lockdown. Dit jaar gebeurde precies hetzelfde, weer een lockdown tijdens de looptijd van het onderzoek. Alleen had deze niet het predicaat intelligent.

De resultaten van het Trendonderzoek van dit jaar hebben ons enigszins verrast. Grote verschuivingen hebben niet plaatsgevonden. Aan een kant een geruststellende gedachte, want een strategie bepaal je voor een langere periode en die gooi je bij de eerste de beste crisis niet zo maar om. Omdat Covid-19 een crisis van de buiten categorie is, hadden we toch grotere verschuivingen verwacht. In hoofdstuk 1 gaan we in op de beleidsthema's die de HR-agenda gaan bepalen op korte en middellange termijn.

De Nederlandse economie is bijzonder veerkrachtig gebleken. Door het snel en kordaat optreden van de Overheid met regelingen als de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW) en de Tegemoetkoming vaste lasten (TVL) valt het mee met het aantal faillissementen en zijn de werkloosheidcijfers meegevallen. We verwachten zelfs weer krapte op de arbeidsmarkt, daar lees je meer over in hoofdstuk 2.

Er zijn al voldoende onderzoeken beschikbaar over het post-Corona tijdperk. Met het HR Trendonderzoek willen wij niet in herhaling vallen. Toch zullen we in hoofdstuk 3 stil staan bij effecten en de reactie op het post-coronatijdperk vanuit HR-perspectief.

In het laatste hoofdstuk diepen we een aantal actuele thema's uit zoals diversiteit & inclusie, strategische personeelsplanning dat langzaam terrein wint, mede veroorzaakt door de gevolgen van corona en the future of work.

Ik wens een ieder heel veel leesplezier en wijsheid toe en ik nodig iedereen weer uit om deel te nemen aan het volgende onderzoek.

1

HR-beleidsthema's

Performa's HR-Trendonderzoek 2021 - 2022

Zoals elk jaar vragen wij wat de belangrijkste HR-thema's zijn voor het lopende jaar en het daarop volgende jaar. Ondanks Covid-19 is de top drie vrijwel ongewijzigd gebleven. *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talent management* is volgens de respondenten topprioriteit en *Werving & selectie*, (plaats 3 in 2020) en *Verzuim/ arbeidsomstandigheden*, (plaats 2 in 2020) hebben stuivertje gewisseld.

In de directiekamers wordt *digitalisering* als dé sleutel gezien om als organisaties voor te breiden op de onzekere toekomst, om de transitie te maken van een statische analoge organisatie naar een digitale en transparante organisatie, waarin toekomstige successen sterk afhankelijk zijn van de wendbaarheid van medewerkers en de organisatie. Dat staat haaks op de uitkomsten van het Trendrapport. Want de digitalisering van het personeelsbeleid en robotisering staat op plaats 14 op de prioriteitenlijst en stijgt naar verwachting in 2022 naar plaats 13.

HR-beleidsthema's

Uit het HR Trendonderzoek blijkt dat er (grote) verschillen zijn in HR-beleidsthema's tussen de verschillende sectoren, maar ook binnen de sectoren zelf, ja zelfs tussen organisaties binnen dezelfde sector. De conclusies die wij trekken zijn algemeen en zijn van toepassing op vrijwel alle organisaties, maar uiteindelijk vormt het zeker geen dictaat en is het niet meer dan een naslagwerk op basis waarvan men binnen de eigen organisatie aan de slag kan of beter gezegd aan de slag zou moeten. Op basis van de uitkomsten kunt u zich misschien de volgende vragen stellen:

- Herkent u de toegekende prioritering of
- Zijn er binnen uw organisatie andere keuzes gemaakt?

1.1 HR anno 2021 vereist visie

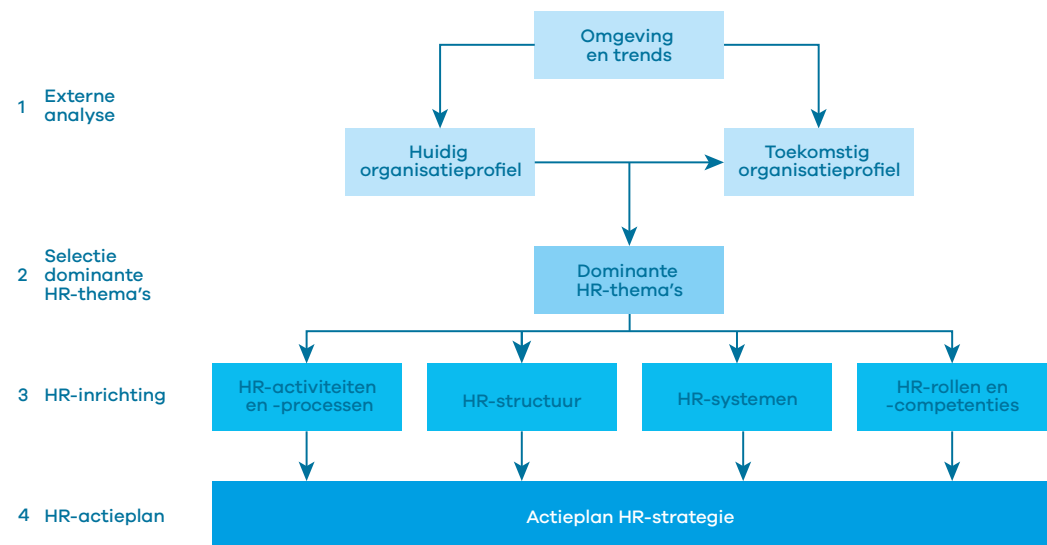
Vooraf door de Covid-19 pandemie maken we een turbulente ontwikkeling door. De omgeving van organisaties verandert sneller dan ooit en er doen zich ook een aantal structurele veranderingen voor.

In hoeverre een organisatie daar succesvol op in weet te spelen, hangt meer en meer af van de competenties en motivatie van haar medewerkers. Dat geldt voor het anticiperen op een fluctuerende personeelsbehoefte, voor het verbeteren van bestaande producten en diensten en het ontwikkelen en realiseren van nieuwe, maar ook voor het verhogen van efficiency en flexibiliteit binnen de organisatie. Een heldere HR-strategie, die vervlochten is met de organisatiedoelstellingen, geeft richting aan managementkeuzes omtrent personeel, HR-beleid en de ondersteuning van de HR-afdeling. Dat zijn de randvoorwaarden voor toekomstig succes.

Strategisch HR-beleid levert een bijdrage aan het behouden, ontwikkelen of veranderen van de kritische succesfactoren van de organisatie, factoren die voor de organisatie essentieel zijn om in de toekomst succesvol te zijn. De kritische succesfactoren met een sterke personele afhankelijkheid zijn de zaken die prioriteit hebben in het beleid en de acties van HRM.

Figuur 1 roept wellicht de suggestie op dat voor HR louter een volgende rol is weggelegd als het gaat om strategievorming, maar strategievorming is niet alleen een kwestie van een externe oriëntatie, denk aan politieke, economische of technologische ontwikkelingen, maar ook van een interne oriëntatie, met als inzet typische HR-aspecten als organisatiecultuur, organisatiestructuur, menskracht (al dan niet in loondienst) en leiderschap.

Figuur 1. HR-strategie model (bron: Berenschot)



Voor het dertiende jaar op rij hebben we het HR Trendonderzoek uitgezet onder HR-professionals. En één van de belangrijkste onderzoeksvragen van ons jaarlijkse onderzoek is natuurlijk op welke wijze de HR-professional vanuit het eigen vakgebied aansluiting vindt op actuele ontwikkelingen, zoals de terugkerende spanning op de arbeidsmarkt (hoofdstuk 2), de Covid-19 pandemie en de genomen maatregelen (hoofdstuk 3) en de verdergaande digitalisering & robotisering (hoofdstuk 4).

De respondenten met een interne HR-functie (96% van de respondenten) hebben uit een lijst van 15 HR-beleidsthema's aangegeven wat voor hun organisatie de vijf belangrijkste HR-beleidsthema's zijn voor het huidige jaar 2021 en welke dat naar verwachting voor komend jaar (2022) zijn. Deze lijst is een clustering van het brede takenpakket van HR. Zo hebben we de verschillende thema's rondom het aantrekken van nieuwe medewerkers samengebracht onder de noemer *Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie/ 'employer branding'/ 'Onboarding'*.

In figuur 2 is deze opgenomen in volgorde van de in 2021 toegekende prioriteit. In de tweede kolom wordt de mutatie 2021 ten opzichte van 2020 aangeduid en in de laatste kolom de positie op de ranglijst in 2020.

Figuur 5, paragraaf 1.4, laat de voor 2022 prioritering zien en geeft een beeld van de (verwachte) verschuiving in 2022 ten opzichte van 2021. In de tweede kolom wordt de mutatie 2022 ten opzichte van 2021 aangeduid en in de laatste kolom wordt de positie in de ranglijst voor 2022 weergegeven.

Natuurlijk treden er tussen organisaties verschillen op als we kijken naar die beleidsthema's die in 2021 of naar verwachting in 2022 de HR-agenda zullen gaan domineren. Daar waar paragraaf 1.2 t/m 1.7 een totaalbeeld schetsen, zoomen we in paragraaf 1.8 in op de verschillen zoals tussen de vijf hoofd-

sectoren, die wij voor dit onderzoek onderscheiden. Dat zijn de sectoren handel, transport en dienstverlening, Industrie en nijverheid, de collectieve sector, kennisintensieve dienstverlening en het openbaar bestuur.

1.2 HR-Beleidsthema's 2021

Ondanks de corona-uitbraak hebben zich slechts kleine verschuivingen voorgedaan in de top drie. *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talent management* is volgens de respondenten topprioriteit en *Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'Onboarding' en Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid* hebben stuivertje gewisseld.

Dat leidt tot de volgende top drie:

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

Ten opzichte van 2020 zijn de verschillen uiterst beperkt. Er zijn geen beleidsthema's die sterk zijn gestegen of gedaald op de prioriteitenladder. De positie van negen van de vijftien beleidsthema's is gelijk gebleven ten opzichte van 2020 (figuur 2). De impact van de Covid-19 pandemie en alle beperkende maatregelen op de HR-agenda (b)lijkt dus na 1 jaar erg beperkt te zijn. In de editie 2020 was het effect ook relatief beperkt, met één uitzondering, een fors hogere prioriteit voor de Digitale ondersteuning van HR processen.

Figuur 2. Ranking HR-beleidsthema's 2021 t.o.v. 2020

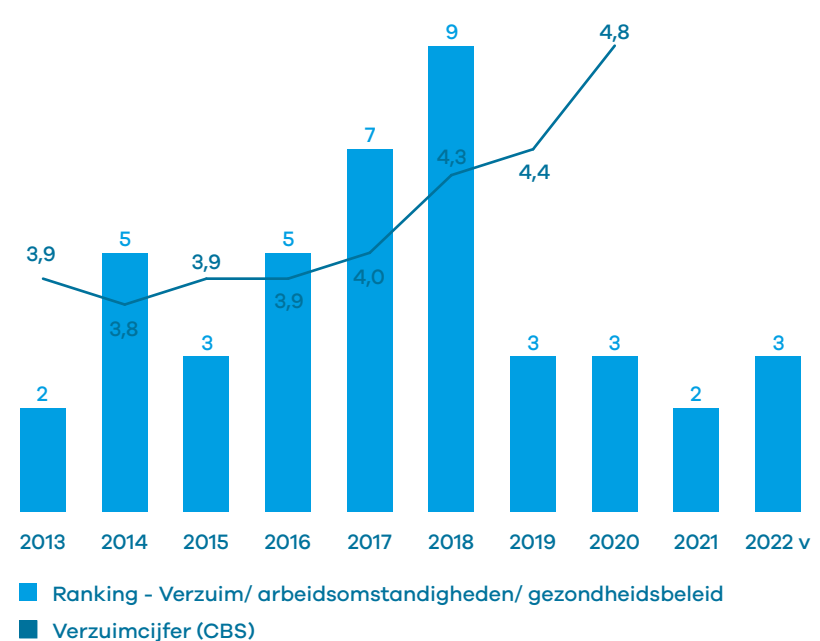
Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	Rang-orde 2021	Mu-tatie	Rang-orde 2020
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	1	=	1
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	2	+	3
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	3	-	2
Digitale ondersteuning van HR processen	4	=	4
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	5	=	5
Strategische personeelsplanning	6	+	7
'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	7	-	6
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	=	8
Performance management/ beoordeling	9	=	9
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	=	10
Privacy- en databeveiliging	11	=	11
Diversiteit/ inclusiviteit	12	=	12
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	=	13
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	+	15
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	-	14

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

Nog wat nadrukkelijker dan in de afgelopen jaren zien we dat de focus niet louter op het vinden van nieuwe medewerkers ligt, maar ook op het behouden, gemotiveerd en inzetbaar houden van bestaande medewerkers. Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'Onboarding', de nummer twee van vorig jaar, vinden we nu terug op de derde plaats.

Een hogere prioriteit voor Verzuim/ Arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid is wellicht ingegeven door het feit dat het verzuim in 2020 is toegenomen en op het hoogste niveau lag sinds 2013 (bron: CBS – dashboard ziekteverzuim). In figuur 3 zien we een patroon, een stijgend verzuimcijfer vertaalt zich in een hogere prioriteit voor dit beleidsthema in het opvolgende jaar.

Figuur 3. Ranking HR-beleidsthema's Verzuim ten opzichte van het verzuimcijfer (CBS)



Digitale ondersteuning van HR-processen, zoals gezegd één van de sterkste stijgers van vorig jaar, handhaaft zich op een 4e plaats. Impact van robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid, in 2017 toegevoegd aan de lijst, scoort met een 14e plaats een positie hoger dan vorig jaar. Dat is toch wel een opvallend lage waardering gezien de impact van nieuwe technologieën op het werk en de manier waarop het werk georganiseerd wordt. We gaan hier in hoofdstuk 4 dieper op in.

1.3 Aansluiting op de Strategie Trends

We hebben in de inleiding van dit hoofdstuk al kunnen lezen dat het cruciaal is om de HR-strategie af te stemmen op de organisatiestrategie. Sinds 2007 brengt Berenschot ook het Strategie Trends-onderzoek uit, een uniek inkijkje in de directiekamers.

Op basis van dit onderzoek blijkt dat digitalisering dé sleutel is om je als organisaties voor te breiden op de onzekere toekomst, om de transitie te maken van een statische analoge organisatie naar een digitale en transparante organisatie, waarin toekomstige successen sterk afhankelijk zijn van de wendbaarheid van medewerkers en de organisatie (zie ook hoofdstuk 4).

Figuur 4. Wat speelt er in de directiekamer?
(bron: Strategie Trendonderzoek 2021 - Berenschot)



Natuurlijk zijn er verschillen tussen organisaties, maar de strategische onderwerpen die de meeste impact hebben op de strategie voor het zogeheten C-level, zijn digitalisering, innovatie en arbeidsmarkt. Ook binnen de boardroom wordt het belang onderkend dat het kunnen beschikken over de juiste medewerkers een cruciale rol heeft bij het realiseren van de bedrijfsstrategie.

Link met het HR-Thema's

Als we naar de ranking van de HR-beleidsthema's kijken dan zien we dat het strategische onderwerp arbeidsmarkt breed omarmd wordt. De facetten behoud en ontwikkeling, alsmede het vinden van nieuwe medewerkers zijn de topprioriteiten voor HR in 2021. Ook verschillende andere HR beleidsthema's ondersteunen de behoefte om voldoende medewerkers beschikbaar te hebben en te houden, zoals Verzuim/ arbeidsomstandigheden (plaats 3), Strategische personeelsplanning (plaats 6) en Employee Experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie (plaats 7).

Daarentegen lijkt aansluiting met de strategische onderwerpen Digitalisering en Innovatie ver te zoeken. De impact van robotisering/ digitalisering op het personeelsbeleid daalt in 2021 zelfs naar de een-na-laatste plaats op de prioriteitenlijst, terwijl robotisering de trend is die veel impact heeft op de wereld van morgen.

Het goede nieuws is dat de toekomst ook veel nieuwe kansen biedt om processen te optimaliseren, producten en diensten te verbeteren én het werkplezier te vergroten. Het is belangrijk dat ook HR zich voorbereidt op ontwikkelingen die de Future of Work (zie ook hoofdstuk 4) met zich meebrengt en nú in actie komt. De toekomst is niet alleen iets van morgen, maar begint vandaag.

1.4 Vooruitblik 2021

Als we vooruitblikken en kijken naar de beleidsthema's die volgens de respondenten de agenda van 2022 gaan bepalen, zien we dat ook de top drie wijzigt.

Het ontwikkelen, gemotiveerd en inzetbaar houden van bestaande medewerkers blijft het belangrijkste thema. Strategische personeelsplanning maakt een sprong naar een tweede plaats. Aandacht voor de fysieke aspecten rondom medewerkers complementeert naar verwachting de top drie.

Strategische Personeelsplanning is naar verwachting volgend jaar overigens de enige grote stijger. De overige thema's verschuiven niet of nauwelijks ten opzichte van 2020-2021.

Het lijkt erop dat Privacy & Databeveiliging in 2018 alleen dankzij de GDPR ooit de topprioriteit heeft gehaald. In 2019 viel deze terug naar een 10e plaats, stond in 2020 en 2021 op de 11e plaats en zakt in 2022 naar verwachting verder naar een 12e plaats.

“Ondanks de corona-uitbraak hebben zich slechts kleine verschuivingen voorgedaan in de top drie”

Figuur 5. Ranking HR-beleidsthema's 2022 t.o.v. 2021

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	Rang-orde 2021	Mu-tatie tov '21	Rang-orde 2022
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	1	=	1
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	2	-	3
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	3	-	4
Digitale ondersteuning van HR processen	4	-	6
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	5	-	7
Strategische personeelsplanning	6	++	2
'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	7	+	5
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	-	10
Performance management/ beoordeling	9	=	9
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	+	8
Privacy- en databeveiliging	11	-	12
Diversiteit/ inclusiviteit	12	+	11
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	-	15
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	+	13
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	+	14

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

In paragraaf 1.8 geven we inzicht in de verschillen van de ranking per sector voor 2021 en 2022.

1.5 Ontwikkeling

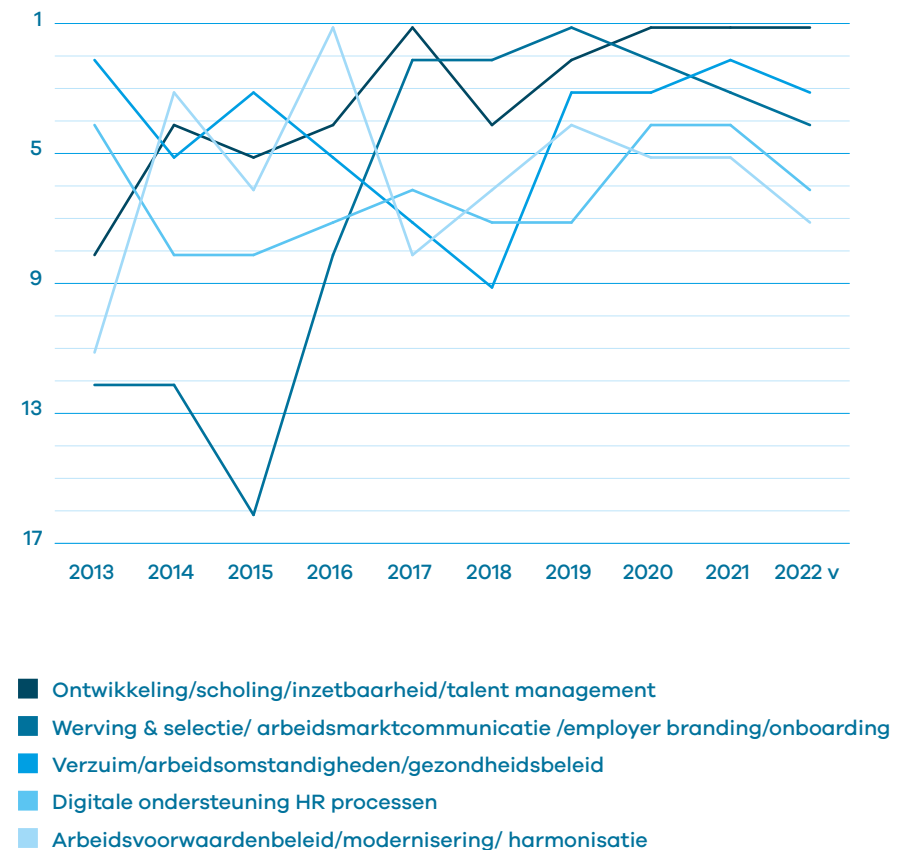
Als we de beleidsthema's over de periode 2013-2022 nader bekijken, zien we dat het belang van *Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management* in al die jaren in belang is toegenomen en inmiddels de boventoon voert.

Als we kijken naar *Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid* dan complementeert die het beeld van toenemende aandacht voor de bestaande medewerker. De strijd om de medewerker wordt door HR dus niet alleen aan de vraagzijde gevoerd.

Door de toename van de spanning op de arbeidsmarkt was er na 2015 een stijgende belangstelling voor *Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie/ 'employer branding'/ 'onboarding'* (zie ook hoofdstuk 2, HR als speler op de arbeidsmarkt). Het thema *Strategische personeelsplanning* (zie ook paragraaf 4.2) mag zich in toenemende mate op aandacht verheugen.

“Een heldere HR-strategie, die vervlochten is met de organisatiedoelstellingen, geeft richting aan managementkeuzes omtrent personeel, HR-beleid en de ondersteuning van de HR-afdeling”

Figuur 6. Ontwikkeling top 5 HR-beleidsthema's



1.6 Lastig inschatten

Het is voor de respondenten toch relatief lastig om de prioriteit van HR-beleidsthema's voor het volgende jaar in te schatten. We zien maar één van de vijftien thema's in 2021 op dié positie staan die in 2020 door de respondenten werd voorspeld, figuur 7.

Figuur 7. Ranking HR-beleidsthema's 2021 t.o.v. inschatting 2021 gemaakt in 2020

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

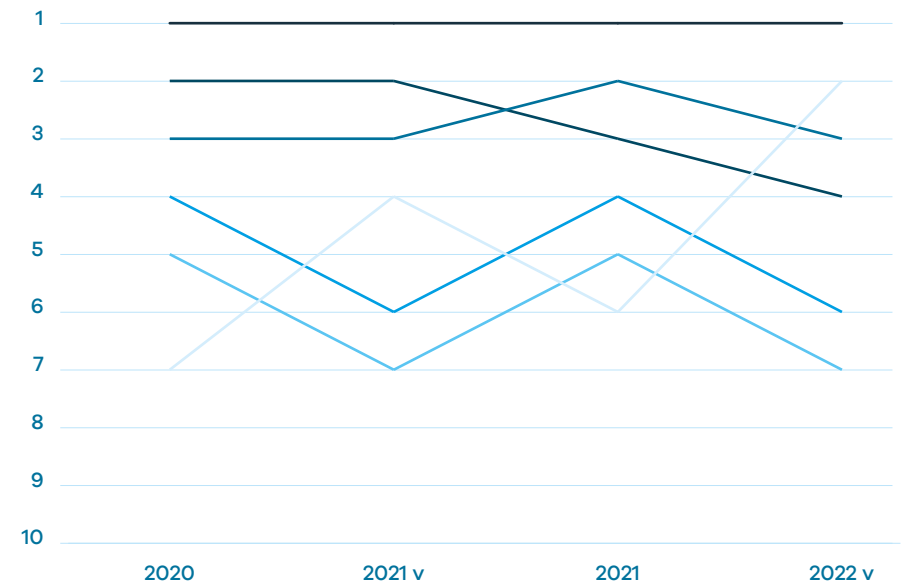
	Rang-orde 2021	Mu-tatie tov ver-wachting	ver-wachting 2021 in 2020
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	1	=	1
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	2	+	3
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	3	-	2
Digitale ondersteuning van HR processen	4	+	6
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	5	+	7
Strategische personeelsplanning	6	-	4
'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/ Functiehuis / inrichting van functies of rollen	7	-	5
Performance management/ beoordeling	8	+	10
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	9	-	8
Privacy- en databeveiliging	10	-	9
Diversiteit/ inclusiviteit	11	+	13
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	12	-	11
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	13	+	15
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	14	-	12
	15	-	14

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

We zien in de bovenstaande figuur terug dat in 2021 een aantal thema's, waaronder *Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid* een hogere plaats in de ranking heeft gekregen dan in 2020. Andere thema's werden in 2020 voor dit jaar juist hoger ingeschat, bijvoorbeeld *Impact van robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid*.

Figuur 8 visualiseert voor de top 6 van 2021 de complexiteit van een goed inschatting.

Figuur 8. Top 6 HR-beleidsthema's 2021 inschatting en werkelijkheid (2020-2022)

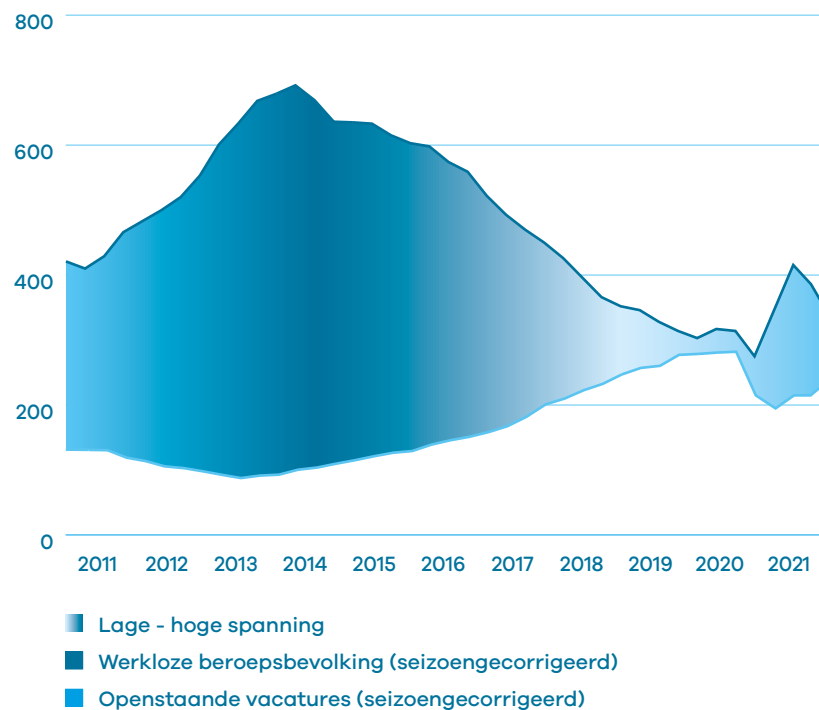


- Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talent management
- Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie /employer branding/onboarding
- Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid
- Digitale ondersteuning HR processen
- Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie
- Strategische personeelsplanning

1.7 Jojo-effecten over langere termijn

Als we de inschattingen vergelijken met de werkelijkheid voor meerdere jaren valt op dat er voor een aantal HR-beleidsthema sprake lijkt te zijn van een 'doorschuif-' of 'bulldozer-effect'.

De hogere inschatting voor een thema voor het volgende jaar, die dan vervolgens het daaropvolgende jaar niet terug te zien is, maar vervolgens wel weer een hoge inschatting krijgt voor het daaropvolgende jaar. In figuur 9 te herkennen aan de zigzag-lijnen.



Figuur 9. HR-beleidsthema's grote afwijking inschatting en werkelijkheid (2017-2022)

Dikwijls gaat het om beleidsthema's waarbij een nauwe samenwerking met de lijnorganisatie essentieel is en het gevoel van urgentie onvoldoende gedeeld wordt. Het lukt niet om er voldoende tijd en budget voor vrij te maken. In figuur 9 zien we dat bijvoorbeeld terug bij het thema Strategische Personeelsplanning dat telkens veel hoger ingeschat wordt dan later de realiteit blijkt. Een patroon dat we voor dit thema al meerdere jaren op rij zien. Het gevoel van urgentie is er wel, maar het ontbreekt aan doorzettingskracht of middelen om met deze thema's aan de slag te gaan.

Als we kijken naar het grillige verloop van de lijn voor het thema Privacy en Databeveiliging dan lijkt hier vooral sprake te zijn van een moetje. De piek viel samen met het jaar waarin de AVG voor het eerst gehandhaafd werd. Net als we eerder bij het thema *Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie* zagen lijkt het wettelijke kader de stuwende factor. Het achterliggende thema, de zorg omtrent vertrouwelijke data en het handelen van medewerkers, lijkt minder relevant gelet op de prioriteit die er aan wordt toegekend.

In figuur 9 vallen ook twee omgekeerde zigzaglijnen op, namelijk die van *Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid* en *Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie*. Bij herhaling ligt de werkelijk toegekende prioriteit boven het ingeschatte niveau.

1.8 Beleidsthema's naar sector ¹

Als we de voor 2021 toegekende prioriteiten afzetten tegen de sector waarin de organisaties vallen dan valt op dat de top-3 prioriteitstelling voor nagenoeg alle sectoren gelijk.

Alleen binnen de sector Kennisintensieve dienstverlening zien we Digitale ondersteuning van HR-processen in de top 3 en *Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid* pas op een 6e plaats.

Bij de onderstaande drie beleidsthema's zien we wel grote verschillen tussen de afzonderlijke sectoren:

- *Employee experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie*, de nummer zeven, staat binnen de sector Openbaar bestuur onderaan de lijst en scoort in de sector Kennisintensieve dienstverlening het hoogst met een vijfde positie.
- *Strategische personeelsplanning*, overall de nummer zes, staat binnen de sectoren Openbaar Bestuur en Collectieve sector hoger op de HR-agenda.
- *Diversiteit en Inclusiviteit*, de nummer twaalf, lijkt vooral een belangrijker beleidsthema binnen de sector Openbaar bestuur, daar noteert het een negende plaats.

De kritische succesfactoren met een sterke personele afhankelijkheid zijn de zaken die prioriteit hebben in het beleid en de acties van HRM

¹ Zie bijlage A.2 voor de clustering van sectoren naar de vijf hoofdsectoren

Figuur 10. HR-beleidsthema's 2020 overall en uitgesplitst naar sector

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

De voor 2022 verwachte HR-beleidsthema's lopen iets verder uiteen, met uitzondering van *Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management* die staat voor alle sectoren op plaats één. De rest van de top drie verschilt per sector.

De prioritering binnen de top vijf verschilt ook tussen de sectoren;

- *Strategische personeelsplanning* staat bij drie van de vijf sectoren in de top drie, maar bij de Kennisintensieve dienstverlening op plaats zes.
- *Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie/ 'employer branding'/ 'onboarding'*, valt voor de sector Handel, transport en dienstverlening net buiten de top 5.
- *Employee experience* staat binnen nagenoeg alle sectoren op een vijfde plaats, terwijl deze binnen Openbaar Bestuur op een tiende plaats is geëindigd.

Als we de totale lijst voor 2021 bekijken dan valt op dat over de verschillende sectoren de onderstaande vier beleidsthema's qua rangorde sterk afwijken:

- *Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie*, de nummer acht, staat binnen de sector Openbaar bestuur met positie 3 op een relatief hoge plek.
- *Performance management/ beoordeling*, de nummer negen, staat binnen de sector Kennisintensieve dienstverlening op nummer vijf, aanmerkelijk hoger en binnen de sector Openbaar bestuur daarentegen fors lager, op plaats twaalf.
- *Privacy en dataveiligheid*, de nummer twaalf, blijkt alleen binnen de sector Openbaar bestuur een belangrijker beleids-thema te zijn met een negende positie.

Figuur 11. HR-beleidsthema's 2021 overall en uitgesplitst naar sector

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

Op basis van dit onderzoek blijkt dat digitalisering dé sleutel is om je als organisaties voor te breiden op de onzekere toekomst

Niet alleen de ranking verschilt per sector maar ook de wijziging van de toegekende prioriteit verschilt tussen de vijf sectoren, zie figuur 12.

Figuur 12. Mutatie ranking HR-beleidsthema's 2021 t.o.v. 2020 uitgesplitst naar sector

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	Rang-orde 2020	Mutatie	Rang-orde 2021	Handel transport Collectieve sector	en dienst-verlening	Industrie	Kennis-intensieve Dienst-verlening	Openbaar bestuur
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	1	=	1	+	=	=	=	=
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	2	-	3	-	=	-	-	-
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	3	-	4	-	--	-	=	-
Digitale ondersteuning van HR processen	4	-	6	-	-	-	-	-
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	5	-	7	-	-	--	--	-
Strategische personeelsplanning	6	++	2	++	++	++	++	+
'Employee experience' / Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	7	+	5	+	+	++	+	++
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	-	10	--	-	-	--	=
Performance management/ beoordeling	9	=	9	=	+	+	+	-
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	+	8	+	=	+	+	++
Privacy- en databeveiliging	11	-	12	-	-	--	=	-
Diversiteit/ inclusiviteit	12	+	11	+	+	=	=	+
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	-	15	-	-	--	-	-
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	+	13	=	+	+	=	-
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	+	14	++	=	+	+	+

Binnen de Collectieve sector zien we een fors hogere prioriteit voor *Strategische personeelsplanning* en *Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement*, terwijl een forse afname is te zien bij *Functiehuis/ inrichting van functies of rollen*.

Ook binnen de sectoren Handel, transport en dienstverlening, Industrie & Nijverheid en Kennisintensieve dienstverlening is het beleidsthema *Strategische personeelsplanning* een sterke stijger. Voor bijna de helft van de beleidsthema's blijft de in 2020 toegekende prioriteit naar verwachting in 2021 ongewijzigd.

De sector Handel, transport en dienstverlening is de enige sector waar *Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie/ 'employer branding' / 'onboarding'* in 2022 naar verwachting drie plaatsen lager scoort dan in 2021.

Het thema *Employee Experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie* geldt voor de sectoren *Industrie & Nijverheid* en *Openbaar bestuur* als thema met sterk verhoogde aandacht in 2022.

Ten slotte zien we alleen bij de sector *Openbaar bestuur* een sterke prioriteitstoename voor de *Privacy en dataveiligheid*.

2

HR als speler op de arbeidsmarkt

Performa's HR-Trendonderzoek 2021 - 2022

Als gevolg van diverse tijdelijke noodmaatregelen als de NOW is de toename van de werkloosheid relatief beperkt gebleken in 2020. In haar arbeidsmarktprognose 2021-2022 spreekt het UWV de verwachting uit dat de groei van het aantal banen in 2021 nog beperkt is doordat er in 2020 sprake is geweest van een (gesubsidieerde) buffervorming van arbeidscapaciteit (labour hoarding) binnen organisaties.

Op dit moment is er weer krapte op de arbeidsmarkt. 56% van de respondenten ondervindt problemen bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers en 13% geeft aan dat zelfs het uitoefenen van de bedrijfsactiviteiten wordt belemmerd. De problemen doen zich voor bij alle sectoren maar zijn bij de Collectieve sector en de sector Kennisintensieve dienstverlening het grootst. Daarentegen geven de respondenten aan dat het behouden van personeel minder moeite kost. Enerzijds doordat organisaties meer energie steken in ontwikkeling, scholing en inzetbaarheid, anderzijds zijn mensen in een onzekere periode minder geneigd om van baan te wisselen.

HR als speler op de arbeidsmarkt

De effecten van de Covid-19 pandemie op de Nederlandse economie lijken mee te vallen. Daar waar begin 2020 economen zich schrap zetten voor een ongekende crisis, geeft onder meer het Centraal Planbureau aan verrast te zijn door de veerkracht van de Nederlandse economie. De krimp in het eerste kwartaal van 2021 bleef beperkt en naar verwachting koersen we voor heel 2021 af op een groei van ruim 3 procent. Een percentage dat ook in 2022 wordt verwacht. In 2020 kenden we een krimp van 3,7 procent. Ook op de arbeidsmarkt is het economisch herstel zichtbaar. De werkloosheid daalt en het CPB verwacht voor dit jaar zelfs een historisch laag percentage van 3,6%

In het eerste hoofdstuk hebben we gezien dat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een prominente rol spelen voor HR. Het ontwikkelen en inzetbaar houden van bestaande medewerkers, maar ook de werving & selectie van nieuwe vormen de top 3 van de HR-prioriteiten. De meest belangrijke rol voor HR is immers om zorg te dragen dat er voldoende en voldoende toegerust menselijk kapitaal beschikbaar voor het realiseren van de bedrijfsdoelen. Veel beleidsthema's zijn daarvan afgeleid.

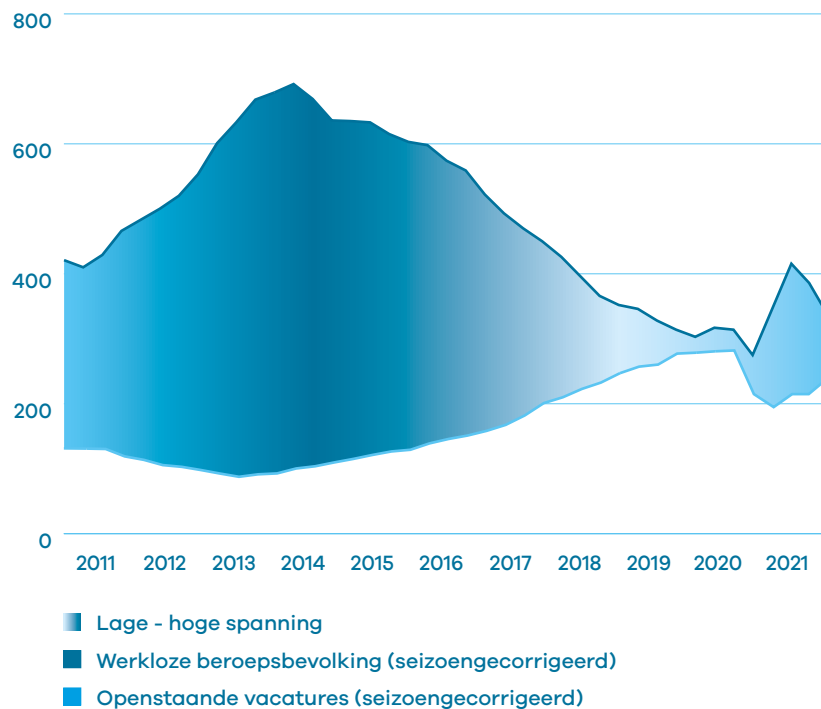
2.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

De spanningsmeter arbeidsmarkt van het CBS is een grafische weergave van de spanning op de arbeidsmarkt. Spanning volgt uit de balans tussen vraag naar extra arbeid en het beschikbare aanbod hiervan. De spanningsmeter arbeidsmarkt geeft sinds eind 2017 de kwalificatie 'gespannen arbeidsmarkt' aan.

Het hoogtepunt voor het aantal werklozen werd in het eerste kwartaal van 2014 bereikt met 649.000 werklozen onder de beroepsbevolking. Sinds het tweede kwartaal 2014 loopt de spanning op de arbeidsmarkt op. Aan het einde van 2020 stonden tegenover elke 100 werklozen gemiddeld 57 vacatures. Aan het einde van het eerste kwartaal van 2021 is het aantal vacatures per 100 werklozen alweer opgelopen tot 73.

In onderstaand figuur is het verloop van de spanning op de arbeidsmarkt over de periode 2011-2021 weergegeven.

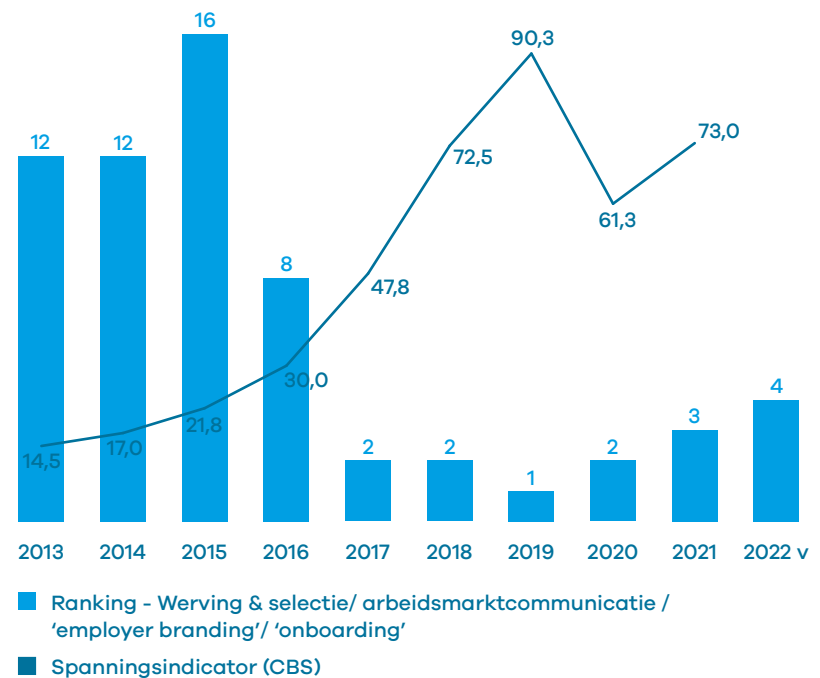
Figuur 13. Spanningsmeter Arbeidsmarkt 2011-2021 (bron: CBS – dashboard spanning op de arbeidsmarkt)



In Hoofdstuk 1, figuur 3, hebben we gezien dat er een relatie is tussen de prioriteit die HR aan Verzuim toekent en het ziekteverzuimcijfer. In figuur 14 zien we een soortgelijk patroon. Een stijgend arbeidsmarktspanningscijfer vertaalt zich in een hogere prioriteit voor het beleidsthema Werving & selectie

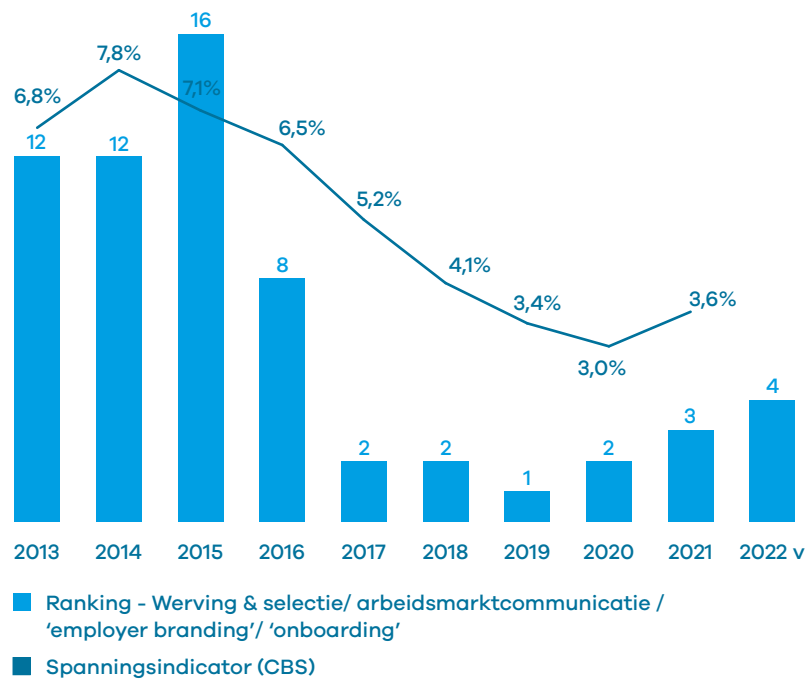
in het opvolgende jaar. Het omgekeerde effect zien we overigens ook terug. De afname van de spanning op de arbeidsmarkt in 2020 resulteert in een daling van de prioriteit, Werving & Selectie daalt van een tweede naar een derde plaats. Opvallend is dat voor 2022 een nog lagere prioriteit is afgegeven voor Werving & Selectie terwijl het cijfer van het eerste kwartaal 2021 duidt op een snelle terugkeer van krapte op de arbeidsmarkt.

Figuur 14. Ranking HR-beleidsthema's Werving & selectie t.o.v. spanningsindicator (CBS)



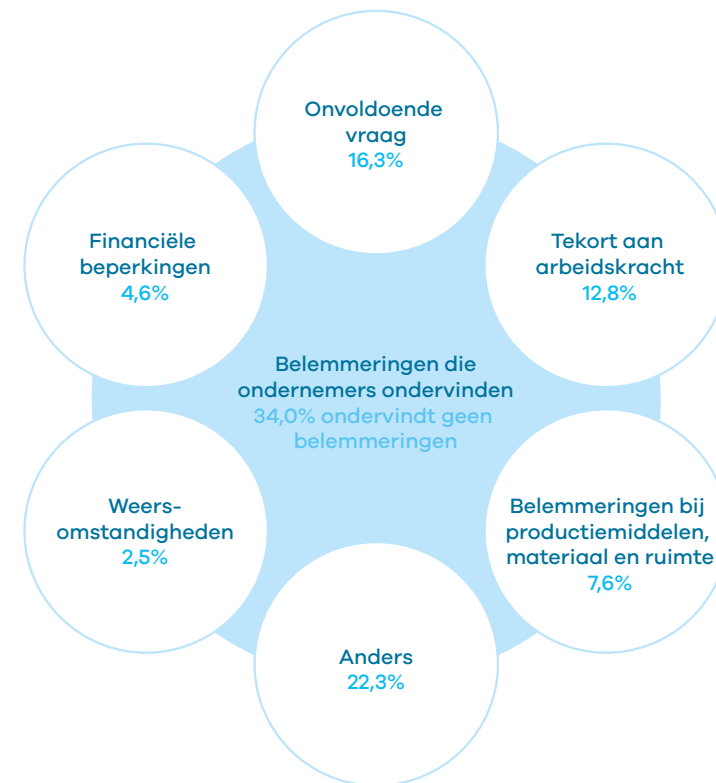
In figuur 15 is de prioritering van het beleidsthema Werving & selectie gerelateerd aan het werkloosheidscijfer van het CBS. In 2019 noteerden we voor het laatst een nummer één positie in de prioriteitenlijst, terwijl er toen sprake was van een dalend werkloosheidscijfer. Het werkloosheidscijfer is na 2020 opgelopen en is vrijwel gelijk aan het niveau van 2019. Tegelijkertijd is de prioriteit bij HR gedaald naar een derde plek, met een verwachte verdere daling in 2022.

Figuur 15. Ranking HR-beleidsthema's Werving & selectie ten opzichte van het werkloosheidscijfer (CBS)



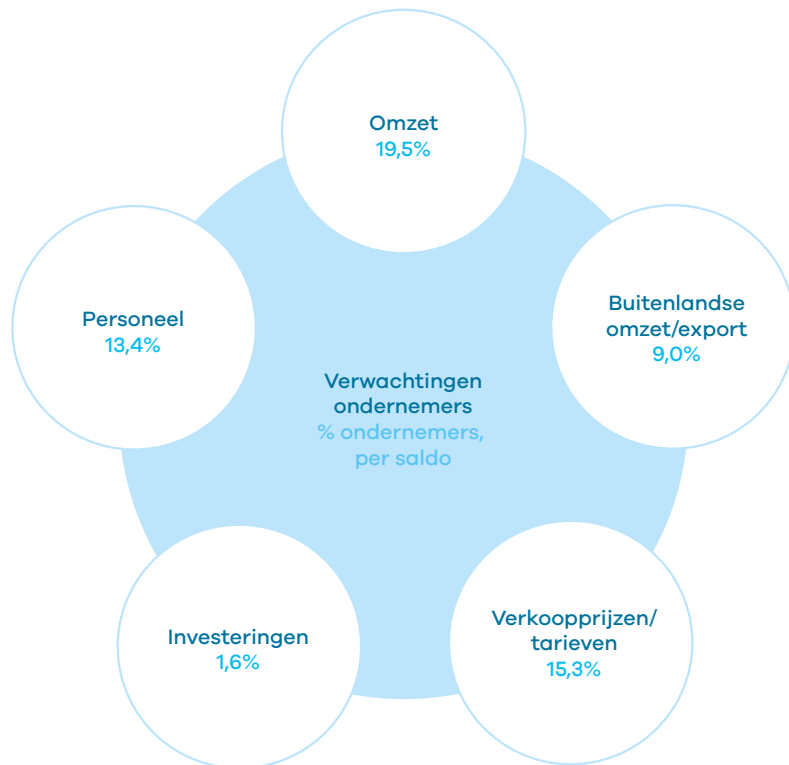
Belemmeringen door personeelstekort zijn nog steeds niet verdwenen. Bij zo'n 13% van de ondernemers wordt het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten momenteel belemmerd door een tekort aan arbeidskrachten. Vorig jaar was dat bijna 22%. Het is een beeld dat we van de laatste jaren kennen, veel bedrijven die gehinderd worden door personeelstekort (figuur 16).

Figuur 16. Belemmering door tekort aan arbeidskrachten (bron: Conjunctuurenquête Nederland tweede kwartaal 2021 (COEN))



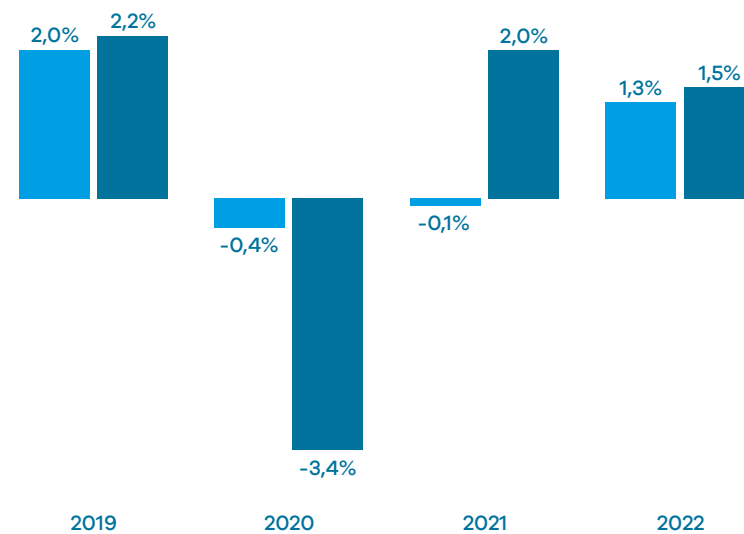
Als we kijken naar de voorspelling van de ondernemers, zien we dat de verwachte omzetgroei zich zal vertalen in een uitbreiding van het personeelsbestand of in elk geval in een toename van de vraag naar arbeidskrachten (figuur 17).

Figuur 17. Verwachtingen ondernemers (bron: Conjunctuurenquête Nederland tweede kwartaal 2021 (COEN))



We kunnen in figuur 18 terugzien dat, mede als gevolg van diverse tijdelijke noodmaatregelen als de NOW, de toename van de werkloosheid relatief beperkt is gebleken in 2020, ondanks alle heftigheid van de Covid-19 pandemie. In haar arbeidsmarktprognose 2021-2022 spreekt het UWV de verwachting uit dat de groei van het aantal banen in 2021 nog beperkt is doordat er in 2020 sprake is geweest van een (gesubsidieerde) buffervorming van arbeidscapaciteit (labour hoarding) binnen organisaties. In figuur 18, overgenomen uit het de arbeidsmarktprognose, zien we een substantieel sterkere afname van het aantal gewerkte uren (-3,4%) ten opzichte van de afname van het aantal banen -0,4%.

Figuur 18. Procentuele ontwikkeling banen en gewerkte uren 2019-2022 (bron: Arbeidsmarktprognose 2021-2022 (UWV))



2.2 Werving - algemeen

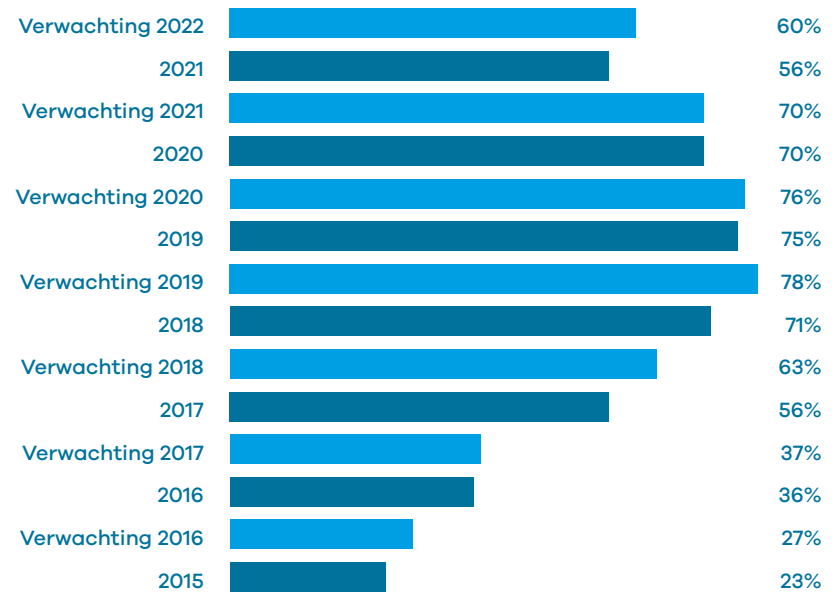
Om inzicht te krijgen in de mate van krapte op de arbeidsmarkt hebben we de respondenten de volgende twee vragen:

- **Ondervind je momenteel problemen bij de werving & selectie wegens krapte op de arbeidsmarkt?**
- **Verwacht je de komende 12 maanden problemen bij de werving & selectie wegens krapte op de arbeidsmarkt?**

56% van de respondenten ondervindt problemen bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Een percentage dat niet alleen onder dat van 2020 ligt (70%), maar ook onder het voor 2021 verwachte niveau (70%). Een afname die in het licht van de Covid-19 pandemie nog enigszins beperkt genoemd kan worden. Het niveau van een eerdere crisisperiode (2015) is nog lang niet bereikt. Respondenten voorzien voor 2022 iets grotere problemen bij het aantrekken van personeel.

“Bij zo’n 13% van de ondernemers wordt het uitoefenen van de bedrijfsactiviteiten momenteel belemmerd door een tekort aan arbeidskrachten”

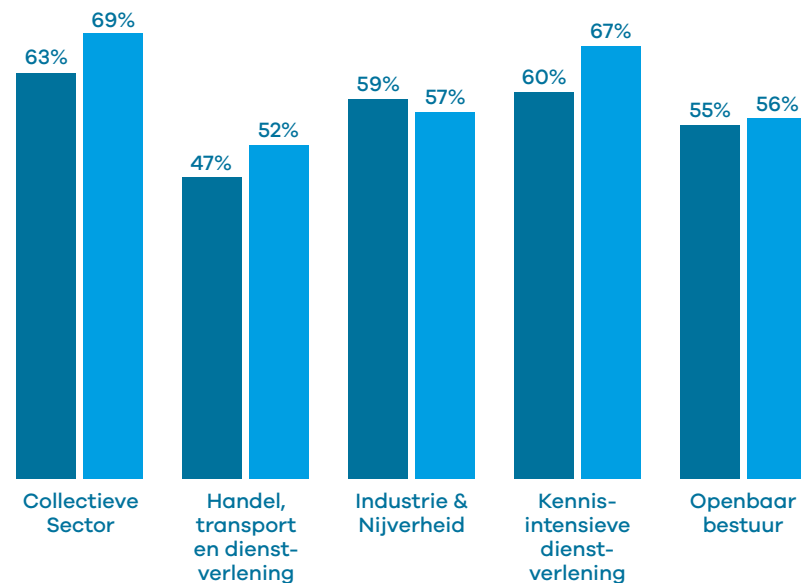
Figuur 19. Problemen bij werving en selectie



2.3 Werving – beeld per sector ²

Als we naar de verschillende sectoren kijken valt op dat het aantal respondenten dat momenteel wervingsproblemen ervaart binnen de Collectieve sector en de sector Kennisintensieve dienstverlening het grootst zijn.

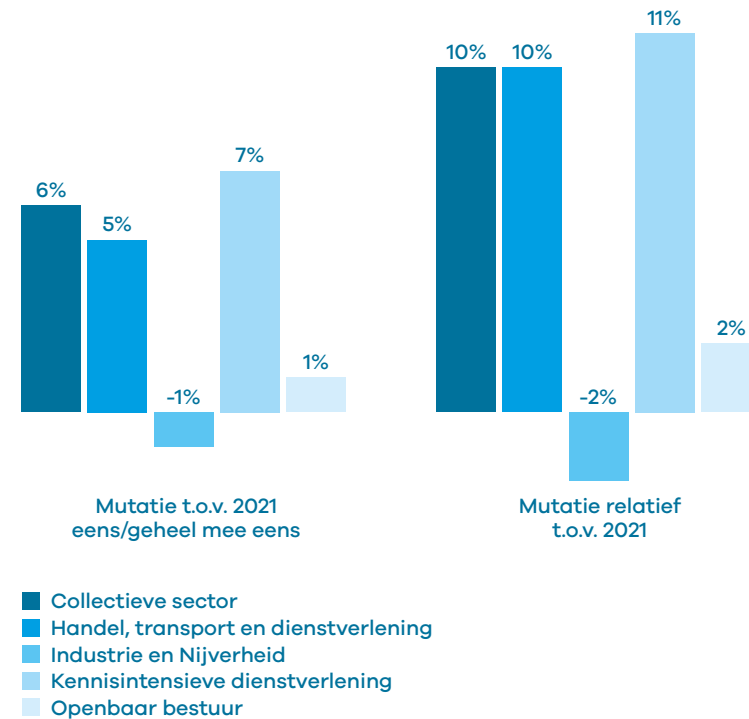
Figuur 20. Problemen bij werving en selectie – naar sector



² Zie bijlage A.2 voor de clustering van sectoren naar de vijf hoofdsectoren

Naar verwachting nemen de wervingsproblemen de komende twaalf maanden voor nagenoeg alle sectoren toe. Binnen de sector Kennisintensieve dienstverlening is de toename in absolute en relatieve zin het sterkst. Een opvallende, maar beperkte, afname zien we binnen de sector Industrie & Nijverheid (figuur 21).

Figuur 21. Ontwikkeling problemen bij werving en selectie – naar sector



* Mogelijke impact op bezetting, competenties, werving, scholingsbehoefte, werkproces e.d.

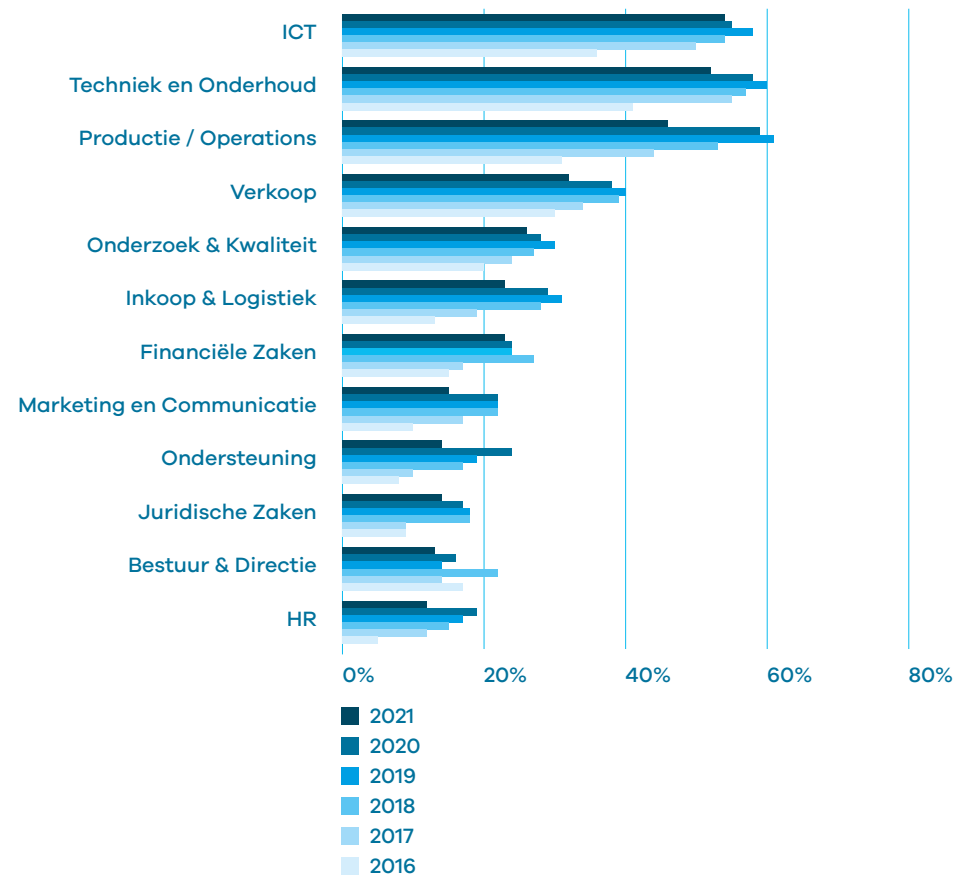
2.4 Werving – beeld per functiefamilie

Bij het werven van nieuwe medewerkers spelen meerdere factoren een rol, zoals regio en sector, maar ook opleidingsniveau en soort functie.

Gevraagd naar de wervingsproblemen per functiegroep geeft 54% aan regelmatig of vaak moeite te hebben met het werven van personeel ten behoeve van ICT. Goede tweede en derde zijn Techniek en Onderhoud en Productie/Operations. Deze drie vormen de laatste jaren de top drie. Door de toegenomen digitalisering ter ondersteuning van het verplicht thuiswerken is het niet vreemd dat de functiefamilie ICT de koppositie heeft overgenomen van Productie/Operations.

Als we naar de periode 2016-2021 kijken is er sprake van een trendbreuk. Vorig jaar zagen we voor het eerst sinds jaren een brede daling van het aandeel van de respondenten die problemen hadden met het werven en selecteren van personeel. Een ontwikkeling die in lijn ligt met het dalende aantal organisaties dat problemen ondervindt en/of verwacht met werving & selectie (figuur 18).

Figuur 22. Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie (2021-2016)



Ten opzichte van 2020 is er bij alle functiefamilies sprake van een daling van het aantal respondenten dat moeite heeft om bepaalde vacatures te vervullen. Voor ICT en Financiële Zaken is de afname beperkt. De functiefamilie Ondersteuning is met een relatieve daling van 42% de sterkste daler, HR volgt met 37% en is weer terug op de laatste trede in deze ranglijst.

Figuur 23. Problemen bij werving en selectie – naar functiefamilie ontwikkeling 2020-2021

Funciefamilie	2021	2020	Mutatie	Relatief
ICT	54%	55%	-1%	-2%
Techniek en Onderhoud	52%	58%	-6%	-10%
Productie / Operations	46%	59%	-13%	-22%
Verkoop	32%	38%	-6%	-16%
Onderzoek & Kwaliteit	26%	28%	-2%	-7%
Inkoop & Logistiek	23%	29%	-6%	-21%
Financiële Zaken	23%	24%	-1%	-4%
Marketing en Communicatie	15%	22%	-7%	-32%
Ondersteuning	14%	24%	-10%	-42%
Juridische Zaken	14%	17%	-3%	-18%
Bestuur & Directie	13%	16%	-3%	-19%
HR	12%	19%	-7%	-37%

Binnen de functiefamilie ICT gaat het vooral om software engineers en BI-specialisten. Binnen de functiefamilie Techniek en Onderhoud liggen de problemen voornamelijk bij auto- en servicemonteurs, binnen Productie/ Operations gaat het om zorgmedewerkers en chauffeurs.

2.5 Werving – beeld per functiefamilie naar opleidingsniveau

Ook het opleidingsniveau is van invloed op het werving- en selectieproces. Kijken we naar de top 3 van functiefamilies waarvoor vacatures moeilijk zijn in te vullen, dan zijn het binnen Productie/operations en Techniek en onderhoud met name mbo-vacatures, binnen ICT zijn het de hbo-vacatures.

Als we naar alle functiefamilies kijken dan knelt het op wo-niveau vooral in de functiefamilie Bestuur & Directie, op hbo-niveau is dat HR, voor mbo Techniek en Onderhoud en voor lbo productie/ operations.

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

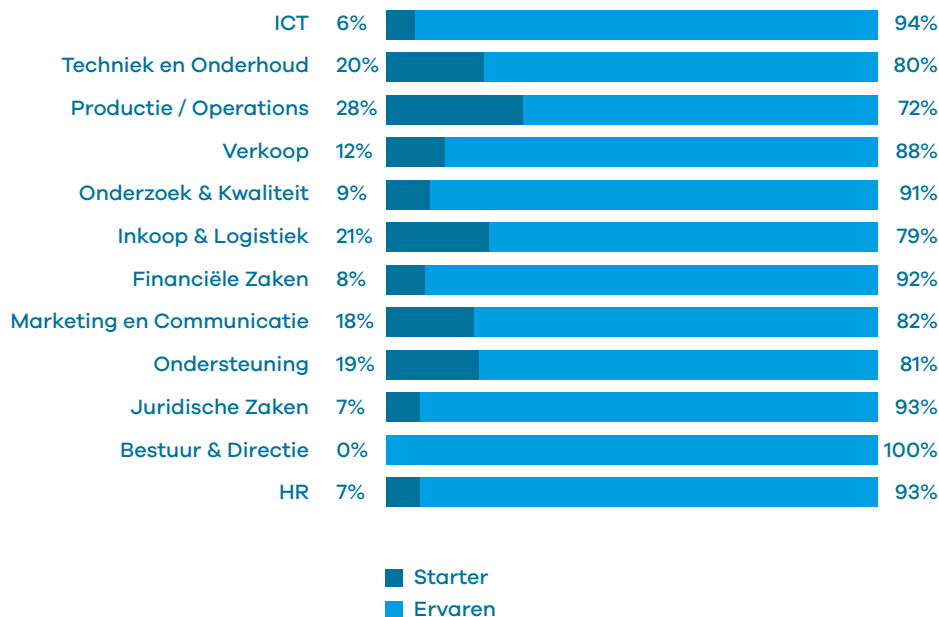
	Over-all	lbo	mbo	hbo	wo
ICT	54%	0%	13%	76%	11%
Techniek en Onderhoud	52%	3%	66%	26%	5%
Productie / Operations	46%	14%	53%	28%	5%
Verkoop	32%	1%	23%	67%	9%
Onderzoek & Kwaliteit	26%	0%	6%	57%	37%
Inkoop & Logistiek	23%	8%	39%	48%	5%
Financiële Zaken	23%	0%	9%	70%	21%
Marketing en Communicatie	15%	0%	5%	81%	14%
Ondersteuning	14%	6%	62%	31%	1%
Juridische Zaken	14%	0%	2%	27%	71%
Bestuur & Directie	13%	0%	0%	24%	76%
HR	12%	0%	7%	84%	9%
Over-all		3%	24%	52%	22%

Een ongewogen gemiddelde over de verschillende functiegroepen verdeeld naar opleidingsniveau levert het volgende beeld op: 3% lbo; 24% mbo; 52% hbo en 22% wo.

2.6 Werving –functiefamilie en ervaring

Van de respondenten geeft 87% aan met name moeite te hebben om mensen met ervaring te werven (figuur 25), binnen de functiegroepen Productie/Operations kost het relatief gezien de meeste moeite om starters te werven (28%).

Figuur 25. Problemen met werving & selectie naar functiegroep en ervaring



2.7 Werving – Functiefamilie en 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 & Nijverheid voornamelijk gaat om functies als techniek en onderhoud (75%) en productie/operations (59%), functies die direct met de realisatie van de producten of diensten te maken hebben.

ICT-vacatures knellen niet alleen binnen de sector Kennisintensieve dienstverlening, waaronder ook IT-bedrijven vallen, maar springen er ook uit binnen de sector Openbaar bestuur. Deze sector heeft voor maar liefst 6 van de 12 functiefamilies wervingsproblemen.

“Mede als gevolg van diverse tijdelijke noodmaatregelen als de NOW, is de toename van de werkloosheid relatief beperkt is gebleken”

Figuur 26. Problemen met werving en selectie – sector en functiefamilies

Funciefamilie	Overall	Collectieve sector	Handel transport en dienstverlening	Industrie & Nijverheid	Kennis-intensieve Dienstverlening	Openbaar bestuur
Bestuur & Directie	13%	14%	10%	14%	12%	22%
Financiële Zaken	23%	21%	22%	24%	27%	34%
Juridische Zaken	14%	11%	10%	8%	24%	30%
HR	12%	12%	11%	12%	10%	23%
ICT	54%	46%	55%	46%	63%	84%
Onderzoek & Kwaliteit	26%	18%	22%	39%	37%	28%
Marketing en Communicatie	15%	11%	17%	16%	17%	15%
Verkoop	32%	12%	33%	39%	45%	18%
Inkoop & Logistiek	23%	10%	27%	33%	10%	46%
Productie / Operations	46%	45%	37%	59%	49%	32%
Techniek en Onderhoud	52%	23%	59%	75%	52%	54%
Ondersteuning	14%	14%	12%	13%	19%	12%
	323%	237%	317%	379%	365%	398%
Gemiddeld	27%	20%	26%	32%	30%	33%
Funciegroep-index (hoe hoger de index; hoe meer functiegroepen lastig in te vullen zijn)	3,2	2,4	3,2	3,8	3,7	4,0

Van de respondenten geeft 87% aan met name moeite te hebben om mensen met ervaring te werven

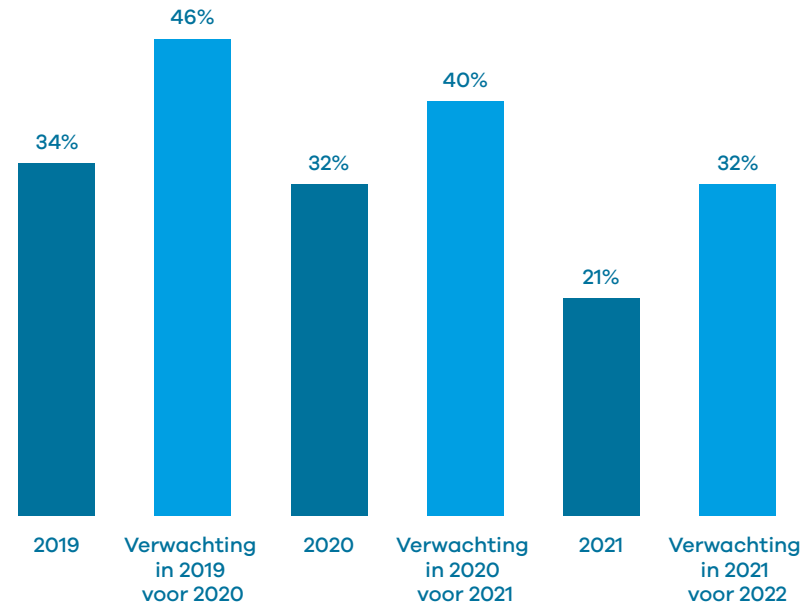
2.8 Personeelsbehoud

De effecten van de toename van de spanning op de arbeidsmarkt beperken zich niet alleen tot werving & selectie, ze hebben ook impact op het behouden van bestaande medewerkers.

De laatste jaren groeide het aantal HR-professionals dat problemen had om personeel te behouden. Deze trend zette zich in 2020 niet door, maar het percentage stijgt naar verwachting volgend jaar weer naar het niveau van voor Covid-19 (figuur 27).

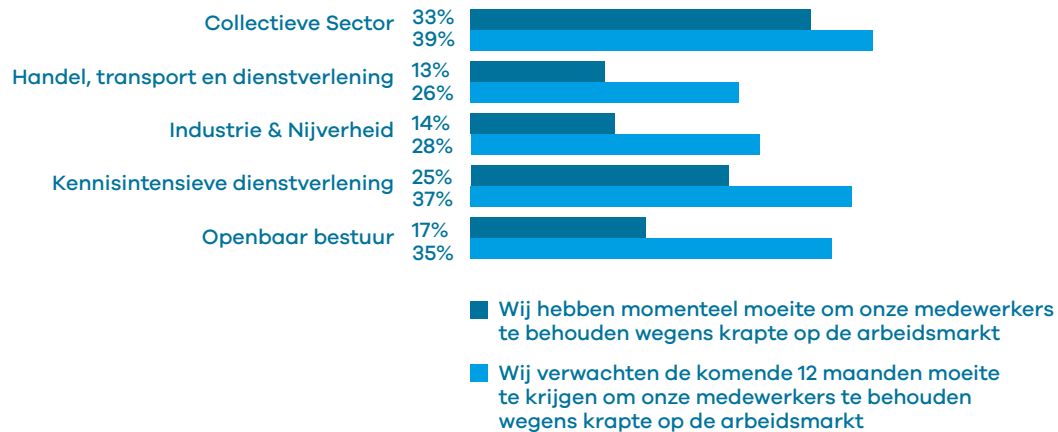
In 2020 voorspelde 40% van de respondenten dat ze in 2021 problemen verwachtte om personeel te behouden. Dat blijkt in 2021 mee te vallen, dit jaar gaf 21% aan daadwerkelijk moeite te hebben met het behouden van personeel. Mogelijk is die daling veroorzaakt door meer energie te steen in *Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management* en *'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie*, maar in deze onzekere periode door de Covid-19 pandemie zijn werknemers minder geneigd om van baan te wisselen.

Figuur 27. Problemen bij behoud bestaande medewerkers



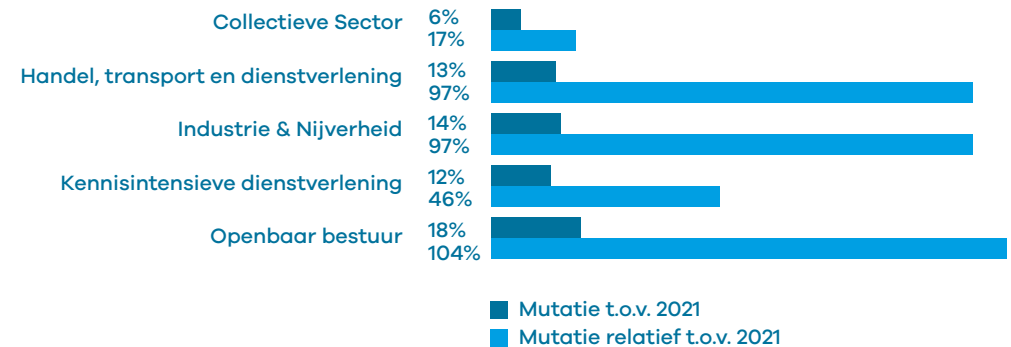
Als we het beeld van de huidige en verwachte situatie met betrekking tot behoud van medewerkers per sector bekijken dan zien we grote verschillen. De nood blijkt het hoogst binnen de Collectieve sector. De sector Openbaar Bestuur scoort ten opzichte van andere jaren naar verhouding laag; wellicht doordat de sector als 'veilige haven' werd gezien tijdens de Corona-crisis.

Figuur 28. Problemen bij behoud bestaande medewerkers – naar sector



Met een relatieve toename van 104% zien we dat met name in de sector Openbaar bestuur problemen verwacht worden bij het behouden van medewerkers. Met een relatieve toename van 97% geldt dat ook voor de sectoren Handel, transport en dienstverlening en Industrie & Nijverheid (figuur 29).

Figuur 29. Ontwikkeling problemen bij behoud bestaande medewerkers – naar sector 2021-2022



Gelet op het aantal organisaties dat problemen ondervindt of verwacht om medewerkers te behouden hebben we de respondenten ook gevraagd of zij aanvullende initiatieven hebben genomen om mensen te binden aan de organisatie. 36% van de respondenten heeft de vraag met nee beantwoord, dat is behoorlijk hoger dan voorgaande jaren (rond de 22%). De overige 64 % geeft aan één of meer initiatieven te hebben genomen. We zien een afname van het aantal organisaties dat meerdere initiatieven heeft ondernomen. De multipliciteits-score daalde van 2,5 naar 1,5 (figuur 30).

Het intensiveren van het opleidings- of loopbaanprogramma staat met 33% op de eerste plaats, gevolgd door meer aandacht voor exitinterviews met 28%. Meer aandacht voor keuzevrijheid m.b.t. de arbeidsvoorwaarden neemt met 25% de gedeelde derde plaats in.

Interventie via de portemonnee, aanpassing van de loonschalen en/of toekennen van meer toeslagen/ bonussen, worden in 2021 minder vaak ingezet dan in 2020 en 2019. Het voorspellen van retentie op basis van data-analyse staat met 4% nog steeds in de kinderschoenen.

Figuur 30. Initiatieven om mensen te behouden voor de organisatie (meerdere keuzes mogelijk)

Heeft de veranderende arbeidsmarkt geleid tot meer initiatieven om mensen te behouden binnen uw organisatie? Meerdere antwoorden zijn mogelijk

	2021	2020	2019	mutatie t.o.v. 2020		
				absoluut	relatief	
Bestuur & Directie	13%	14%	10%	14%	12%	22%
Intensiveren van opleidings- of loopbaanprogramma	33%	41%	42%	-8%	-20%	
Meer aandacht voor exitinterviews	28%	27%	29%	1%	4%	
Meer aandacht voor flexibele arbeidsvoorwaarden	25%	34%	33%	-9%	-26%	
Meten van betrokkenheid/ employee engagement	25%	29%	30%	-4%	-14%	
Toekennen van meer (arbeidsmarkt) toeslagen/ bonussen	13%	16%	19%	-3%	-19%	
Aanpassing van de loonschalen	11%	19%	21%	-8%	-42%	
Verbeteren employee benefit statement	6%	10%	13%	-4%	-40%	
Data analyse om retentie en vertrek te voorspellen	4%	8%	7%	-4%	-50%	
Anders	6%	7%	7%	-1%	-14%	
Geen (exclusief)	36%	23%	22%	13%	57%	
Multipliciteits-score*	1,5	2,5	2,6	-94%	-49%	

(* score boven de 1 duidt erop dat er meerdere initiatieven werden gekozen)

De effecten van de toename van de spanning op de arbeidsmarkt beperken zich niet alleen tot werving & selectie, ze hebben ook impact op het behouden van bestaande medewerkers

3

HR en het Covid-19 virus

Performa's HR-Trendonderzoek 2021 - 2022

Opvallend is dat de wisselingen in de HR-thema's 2020 en 2021 minimaal zijn. De hogere prioriteit voor het thema *Verzuim/ Arbeidsomstandigheden* kan worden toegeschreven aan de thuiswerksituatie, maar ook de toegenomen bezorgdheid omtrent de gezondheid vanwege het rondwarende coronavirus. De stijging van Digitale ondersteuning van HR-processen kan voor een groot deel worden toegeschreven aan het werken op afstand.

De meest in het oog springende stijging is *Privacy en Dataveiligheid* (van 13 naar 11). Dit is te verklaren gelet op de grote schaal waarop er buiten de veilige kantooromgeving wordt gewerkt. Dan is het toch verbazingwekkend dat het thema *Impact robotisering/ digitalisering* onderaan de ranglijst bungelt.

HR en het Covid-19 virus

Gedurende de looptijd van het onderzoek (maart – april 2021) was er een lockdown vanwege het Covid-19 virus. Tijdens het schrijven van dit rapport (juni en juli 2021) worden de beperkingen langzaam opgeheven en dringt zich de vraag steeds nadrukkelijker op hoe we ons leven inrichten ná alle beperkingen en welke impact eventuele aanpassingen hebben op ons gedrag, de economie en de samenleving

Er zijn al verschillende onderzoeken over het post-Corona tijdperk gedaan. Met het HR Trendonderzoek willen wij niet in herhaling vallen. Toch zullen we in dit hoofdstuk stil staan bij mogelijke effecten en de reactie vanuit HR-perspectief.

3.1 Impact op de prioriteitstelling

In het jaarlijkse HR Trendonderzoek staan de HR-beleidsthema's centraal. Deze hebben doorgaans een lange termijn focus als directe doorvertaling van de bedrijfsstrategie. Daarmee lijken ze relatief ongevoelig voor de actuele ontwikkelingen.

De Corona-crisis is natuurlijk wel een actuele ontwikkeling van de buiten categorie. Daarom gaan we in dit hoofdstuk in op de impact die Covid-19 heeft op de HR-agenda.

Als we kijken naar de verschillen in de prioriteitenlijst van 2020 en 2021 (zie Hoofdstuk 1 en figuur 31) dan lijkt er echter haast sprake van een lockdown; wisselingen in de prioriteitsstelling zijn minimaal.

Welk HR-thema heeft extra prioriteit gekregen?

Figuur 31. Ranking HR-beleidsthema's 2021 t.o.v. 2020 (red. kopie van figuur 2)

Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	Rang-orde 2021	Mu-tatie	Rang-orde 2020
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	1	=	1
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	2	+	3
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	3	-	2
Digitale ondersteuning van HR processen	4	=	4
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	5	=	5
Strategische personeelsplanning	6	+	7
'Employee experience' / Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	7	-	6
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	=	8
Performance management/ beoordeling	9	=	9
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	=	10
Privacy- en databeveiliging	11	=	11
Diversiteit/ inclusiviteit	12	=	12
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	=	13
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	+	15
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	-	14

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

Zoals we in hoofdstuk 1 zagen, kan de hogere prioriteit voor het thema Verzuim/ Arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid, waarschijnlijk worden toegeschreven aan de thuiswerksituatie, maar ook de toegenomen bezorgdheid omtrent gezondheid vanwege Covid-19. Net als in de voorgaande editie zien we dat het thema Digitale ondersteuning van HR-processen hoger scoort. Het is natuurlijk van groot belang in deze (kantoorloze) omstandigheden de HR-processen zo goed mogelijk te faciliteren.

De stijging van het thema Privacy en Dataveiligheid (van 13 naar 11) is misschien opvallend, maar wel te verklaren gelet op de grote schaal waarop

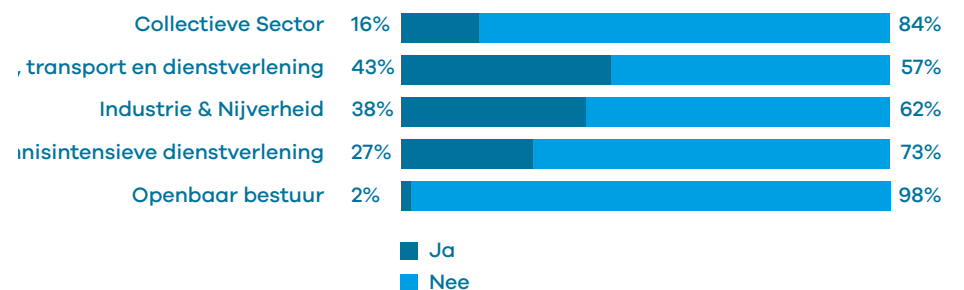
er buiten de veilige kantooromgeving wordt gewerkt. De ervaring met een versnelde digitalisering van bestaande werkwijzen heeft zich nog niet vertaald in beleid. Het thema Impact robotisering/ digitalisering op het personeelsbeleid bungelt onverkort onderaan de ranglijst.

3.1 Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid

30% van de respondenten heeft gebruik gemaakt van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW). In de editie van vorig jaar gaf 20% aan dat ze een aanvraag hadden ingediend, 19% was een aanvraag aan het voorbereiden.

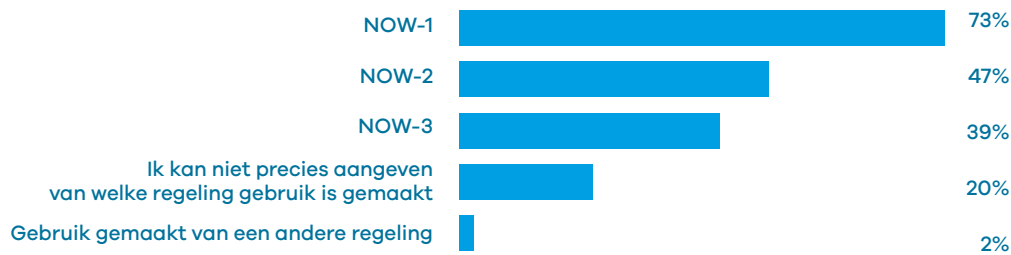
Als we de organisaties die een aanvraag hebben ingediend verdelen naar sector dan zien we dat de sector Handel, transport en dienstverlening met 43% het meest een beroep heeft gedaan op deze noodmaatregel. Een beeld dat in lijn ligt met de informatie die het UWV als uitvoerder van de regeling rapporteert (bron: Factsheet aanvraag NOW (UWV).)

Figuur 32. Beroep op NOW verdeeld naar sector



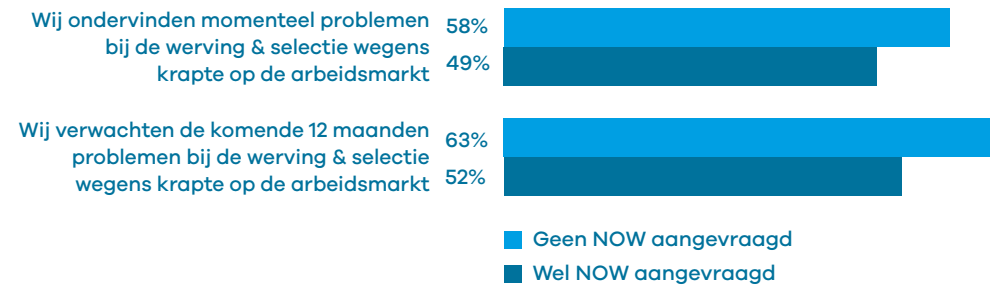
De impact van de Covid-19 was natuurlijk moeilijk in te schatten. Als we kijken wie van welke tranche of tranches van de NOW gebruik hebben gemaakt, zien we een sterke afname tussen NOW-1 (73%) en NOW-2 (47%). De afname van NOW-2 naar NOW-3 is minder sterk. We zien het aantal organisaties dat meerdere tranches aanvraagt, afnemen.

Figuur 33. Beroep op NOW verdeeld naar tranche/regeling



In hoofdstuk twee hebben we uitgebreid stil gestaan bij HR's visie op en ervaring met de arbeidsmarkt. Als we organisaties die problemen ervaren met werving & selectie afzetten tegen het gebruik van de NOW dan zien we dat ook de NOW-aanvragers zeker niet zorgenvrij zijn. Het percentage ligt weliswaar onder het gemiddelde (56%/60%), maar met circa 50% komt het daarbij wel in de buurt (figuur 34).

Figuur 34. Moeite met werving verdeeld naar beroep op NOW-regeling



“Als we kijken naar de verschillen in de prioriteitenlijst van 2020 en 2021 dan lijkt er echter haast sprake van een lockdown”

3.3 Aanpassing van arbeidsvoorwaarden

Van de organisaties zag 17% zich genoodzaakt om het afgelopen jaar in te grijpen in de arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld door een beperking (of uitstel) van de reguliere salarisverhoging.

Figuur 35. Aanpassing arbeidsvoorwaarden i.v.m. Covid-19 crisis (indien ja, meerdere keuzes mogelijk)

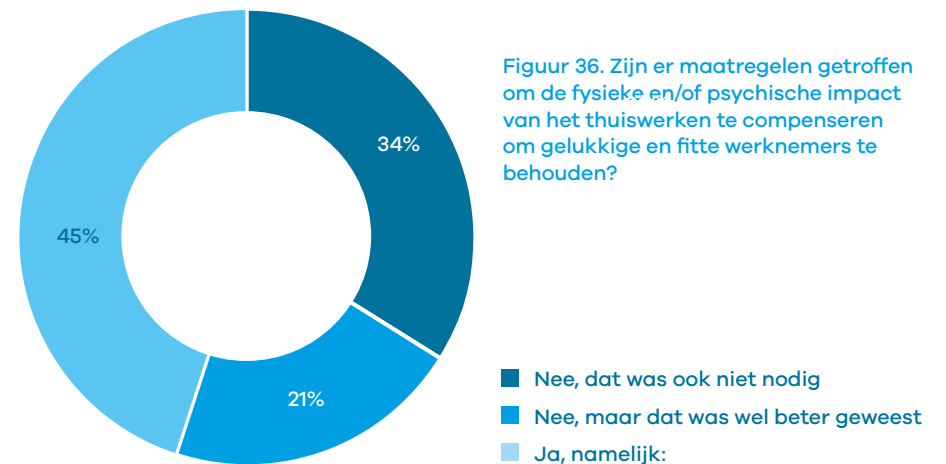


Als overige maatregelen (6%) werden onder andere genoemd: aanpassing van de reiskostenvergoeding, uitstel uitbetaling vakantiegeld en het verplicht op laten nemen van verlofdagen.

3.4 Aanpassing van arbeidsvoorwaarden

Het kantoor, dé plek waar normaal gesproken veel aandacht wordt besteed aan een ergonomisch verantwoorde werkplek, een schoon en veilig werkklimaat, gezonde voeding en structuur qua werk- en pauzetijden, werd op grote schaal ingeruild voor een niet of minder gereguleerde werkplek thuis. We zagen in paragraaf 1.3 een toename van het ziekteverzuim in 2020, het gedwongen thuiswerken zal daar zeker ook een bijdrage aan hebben geleverd.

Bijna de helft van de respondenten (45%) bevestigt dat de organisatie maatregelen heeft genomen om de fysieke en/of psychische impact van het thuiswerken te compenseren om gelukkige en fitte werknemers te behouden, zoals aandacht voor de thuiswerkende medewerkers, het voorzien in of vergoeden van een goede werkplekinrichting, het organiseren van workshops en het starten van vitaliteitsprogramma's (figuur 36). Ruim een derde geeft aan dat het niet nodig was, terwijl ruim 20% zich realiseert dat het eigenlijk wel beter was geweest als er maatregelen genomen waren.



Figuur 36. Zijn er maatregelen getroffen om de fysieke en/of psychische impact van het thuiswerken te compenseren om gelukkige en fitte werknemers te behouden?

3.5 Post Covid-19

We hebben natuurlijk ook gevraagd naar de visie van HR over wat te doen na de Covid-19 pandemie, bijvoorbeeld of er (nood)maatregelen zijn getroffen die, al dan niet in een aangepaste vorm, een permanent karakter krijgen?

Met respectievelijk 82% en 73% zijn (gedeeltelijk) thuiswerken en online-vergaderen twee verworvenheden die een permanent karakter krijgen. Ook hier zien we nadrukkelijke verschillen tussen de sectoren. De sector Openbaar bestuur lijkt de meest aangewezen sector voor beide maatregelen, de sector Handel, transport en dienstverlening scoort op beide maatregelen fors lager (figuur 37).

Daar waar ruim 50% de vaste reiskostenvergoeding aanpakt, al was het maar om fiscale redenen, staat de toekenning van een auto van de zaak bij 13% op het vizier (met als uitschieter de sector Kennisintensieve dienstverlening met 30%). Een noodrem in de vorm van een crisisclausule in cao of bedrijfsregeling, die de afgelopen maanden in de publiciteit kwam, wordt het minst genoemd.

Bijna de helft van de respondenten bevestigt dat de organisatie maatregelen heeft genomen om de fysieke en psychische impact van het thuiswerken te compenseren

Figuur 37. (Post)Covid-19 maatregelen

	Overall	Collectieve sector	Handel transport en dienstverlening	Industrie & Nijverheid	Kennis-intensieve Dienstverlening	Openbaar bestuur
Ook als het niet langer een verplichting is zal er binnen onze organisatie meer thuisgewerkt worden dan voor Covid-19.	82%	87%	73%	77%	93%	98%
Wij verstrekken aan thuiswerkende medewerkers een thuiswerkvergoeding.	41%	44%	33%	34%	57%	52%
Online-vergaderen is voor onze organisatie een blijvertje.	73%	73%	66%	77%	82%	88%
Vaste reiskostenvergoedingen maken bij ons plaats voor een variabele reiskostenvergoeding.	54%	53%	50%	49%	66%	60%
Wij gaan onze regelingen m.b.t. de toekenning van auto's van de zaak / leasewagens herzien.	13%	6%	13%	14%	29%	6%
Wij ontmoedigen het gebruik van het openbaar vervoer.	6%	4%	6%	3%	10%	13%
Wij willen in onze arbeidsvoorwaardenregeling een 'noodrem' inbouwen; een crisisclausule.	4%	2%	4%	7%	3%	2%

Het thuiswerken heeft menig organisatie in een situatie gebracht die daarvoor als onmogelijk en/of ongewenst werd bestempeld

Het verplicht of in elk geval zoveel mogelijk thuiswerken heeft menig organisatie in een situatie gebracht die daarvoor als onmogelijk en/of ongewenst werd bestempeld. In een rap tempo zijn er nieuwe afspraken gemaakt en voorzieningen getroffen om ook het werken buiten de organisatie mogelijk te maken en de standaard werktijden los te laten.

En nu het verplichtende karakter om thuis te werken afneemt, komt het vraagstuk omtrent het plaats- en tijdonafhankelijk (PLATO-)werken daarmee nadrukkelijk op de agenda. Een vraagstuk dat verder gaat dan de kreet Terug naar kantoor. Jarenlang hebben we het gehad over Het nieuwe

werken, anno 2020 omarmen we het begrip Hybride werken. Net als een volledige terugkeer naar kantoor of handhaving van het thuiswerken, kan hybride werken een uitkomst van de PLATO-discussie binnen een organisatie zijn. Een discussie die gevoerd zal moeten worden aangezien werkgever en werknemer ruimschoots de gelegenheid hebben gekregen om de positieve en negatieve aspecten van het niet louter op kantoor werken te ervaren.

Uit een onderzoek van FNV onder ruim 5000 leden uit de sectoren Kennis-intensieve dienstverlening en Openbaar Bestuur valt op te maken dat het voor medewerkers absoluut geen vanzelfsprekendheid is om volledig terug te keren op kantoor. Slechts 10% wil helemaal terug naar kantoor, 20% wil definitief afscheid nemen van het kantoor als werkplek (of heeft dat in gedachte al gedaan) en 70% zoekt de mogelijkheid om werken op kantoor af te wisselen met werken op afstand.

De werkgever zal ook een afweging moeten maken tussen individuele- en groepsbelangen. Of zoals Dr. Kilian Wawoe het in zijn recent verschenen boek *Het Corporate brein* op basis van literatuur- en veldonderzoek typeert: invulling geven aan de mix van collectieve functies als contact, creativiteit, samenwerken en coaching en individuele functies die een medewerker kan uitvoeren zonder dat er strikt noodzakelijk samenwerking met collega's voor nodig is, zoals concentratie, bezoek aan en van buiten. Veel werk, zeker ook kenniswerk is teamsport, producten en diensten die de organisatie levert komen voort uit enige vorm van samenwerking.

Vanuit arbeidsmarkt/arbeidsvoorwaarden-perspectief is het goed om ons te realiseren dat autonomie, het zelf kunnen regelen hoe en wanneer je het werk doet, erg hoog scoort als het gaat om tevredenheid in het werk (bron: diverse onderzoeken naar de beleving van arbeidsmarkt en -voorwaarden van Berenschot).

Als we denken in termen van kansen en bedreigingen op de arbeidsmarkt:

- Hoe groot is het risico dat bestaande medewerkers gaan vertrekken of nieuwe medewerkers minder zullen toehappen, als we volledig terugkeren naar kantoor en kantooruren?
- Wat is het effect van een meer hybride werkvorm op mijn aantrekkelijkheid als werkgever? Reisafstanden zijn misschien minder bezwaarlijk als het aantal reisdagen afneemt. Een flexibeler tijdvenster kan bijdragen aan een betere werk-privé-balans.
- Vacatureteksten met alleen een vermelding van een standplaats zijn wel heel erg 2019.

4

Uitgelicht

Performa's HR-Trendonderzoek 2021 - 2022

In dit laatste hoofdstuk gaan we in op een drietal specifieke HR-thema's: diversiteit en inclusie, strategische personeelsplanning en workforce of the future.

Ondanks de overheidsbemoeienis en de (wetenschappelijke) inzichten staat het thema *Diversiteit/ Inclusie* ergens onder in de lijst met prioriteiten en kruipt het maar heel langzaam richting de top 10.

De belangrijkste drijfveren om te sturen op diversiteit is aan te sluiten bij de maatschappelijke visie van de organisatie. Een positieve bijdrage aan de prestaties van medewerkers staat met 61% op een tweede plaats. Het goede nieuws is dat beide argumenten hoger scoren dan in 2020.

Strategische personeelsplanning (SPP) is een uitermate geschikt instrument om tot een toekomstbestendig personeelsbeleid en -bestand te komen.

In de werkelijkheid scoort SPP altijd lager dan in de voorspellingen, het zogenoemde bulldozereffect. Toch zien we dat er geleidelijk meer belangstelling voor SPP is. Wellicht door de coronacrisis waardoor er snel gereageerd moet worden op de veranderde marktomstandigheden.

We hebben al gezien dat in de boardroom digitalisering het onderwerp van gesprek is. Dit zien we niet terug bij HR. Op de vraag of het voor HR inzichtelijk is wat de technologische ontwikkelingen voor het personeel gaan betekenen, antwoordt 84% positief. In de voorgaande editie was dit nog 92%.

Werk aan de winkel voor HR.

Uitgelicht

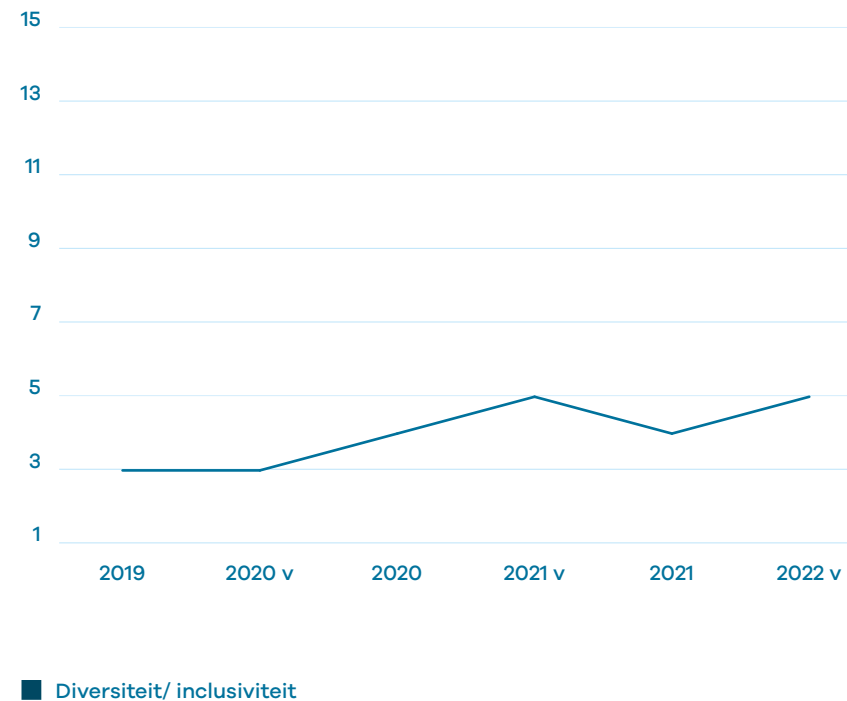
Na de algemene beschouwing over de HR Trends voor 2021 en 2022 in het eerste hoofdstuk, de arbeidsmarkt in het tweede en Covid-19 in het derde hoofdstuk zoomen we in dit hoofdstuk verder in op een aantal specifieke HR-beleidsthema's, zoals *Diversiteit en Inclusie*, *Strategische Personeelsplanning* en de *Impact van digitalisering en robotisering*.

4.1 Diversiteit en Inclusie

De Nederlandse overheid zet zich al jaren in op een verdere integratie op de Nederlandse arbeidsmarkt voor onder meer statushouders en Nederlanders met een migratieachtergrond. Daar waar de samenstelling van (onderdelen van) het personeelsbestand de samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking onvoldoende weerspiegelt, wordt er gedreigd met quota en eventuele sancties.

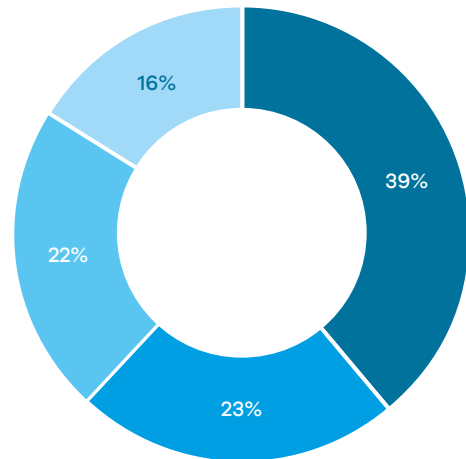
Verskillende onderzoeken hebben hun duiding gegeven aan de positieve effecten van een meer divers en meer inclusief werknemersbestand op het reilen en zeilen van organisaties. Ondanks de overheidsbemoeienis en de (wetenschappelijke) inzichten bungelt het thema Diversiteit/ Inclusie ergens onder in de lijst met prioriteiten en kruipt het maar heel langzaam richting de top 10 (figuur 38).

Figuur 38. Ontwikkeling prioriteitsniveau beleidsthema Diversiteit/Inclusie



Van de respondenten geeft 62% aan niet actief te sturen op diversiteit, terwijl bijna een kwart (22%) dat wel doet. Er lijkt nog maar weinig vooruitgang geboekt, vorig jaar gaf 20% van de respondenten aan dat er sprake was van actieve sturing. Van die organisaties die niet actief sturen op diversiteit en inclusie, geeft ruim een derde aan dit wel wenselijk te achten (figuur 38).

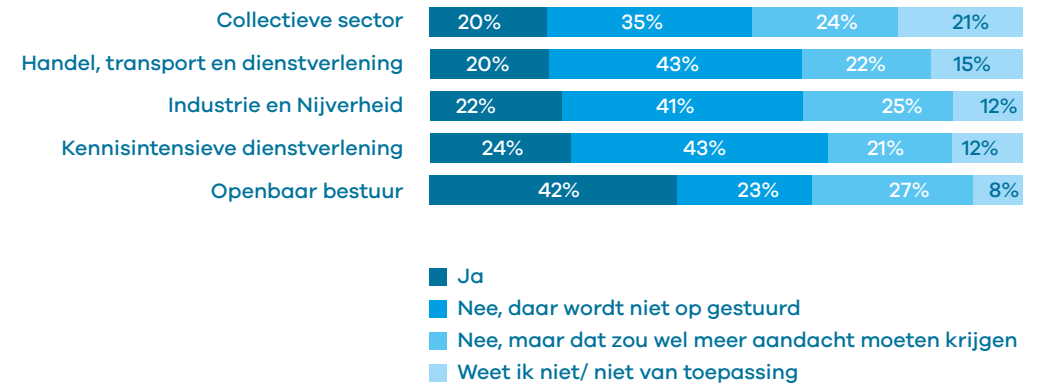
Figuur 39. Sturing op beleidsthema Diversiteit/Inclusie



- Nee, daar wordt niet op gestuurd
- Nee, maar dat zou wel meer aandacht moeten krijgen
- Ja
- Weet ik niet/ niet van toepassing

Met name binnen de Sector Openbaar bestuur wordt er actief gestuurd op diversiteit. De overige sectoren blijven daarbij ver achter. Daar waar organisaties nog niet actief sturen op diversiteit wordt dit vooral wenselijk geacht binnen de sectoren Openbaar Bestuur (27%), Industrie & Nijverheid en de Collectieve sector (figuur 40).

Figuur 40. Sturing op beleidsthema Diversiteit/Inclusie – per sector



De belangrijkste drijfveer om te sturen op diversiteit is aan te sluiten bij de maatschappelijke visie van de organisatie. Een positieve bijdrage aan de prestaties van medewerkers staat met 61% op een tweede plaats. Beide argumenten scoren hoger dan in 2020. In de categorie anders, namelijk: werden argumenten genoemd als: betere afspiegeling van de maatschappij, sluit beter aan bij onze klanten/doelgroep, zorgt voor minder groepsvorming binnen de organisatie (figuur 41).

“De belangrijkste drijfveer om te sturen op diversiteit is aan te sluiten bij de maatschappelijke visie van de organisatie”

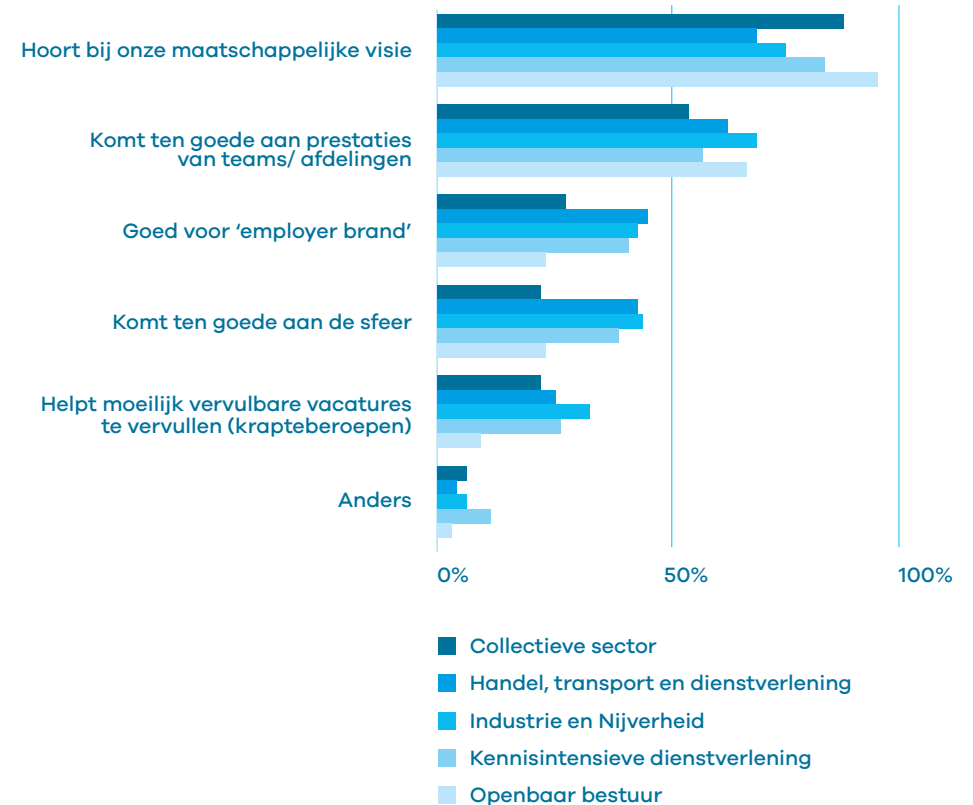
Figuur 41. Aanleiding sturing op beleidsthema Diversiteit/Inclusie



Ook qua drijfveren voor een actieve sturing op diversiteit zien we verschillen tussen de sectoren. De aansluiting op de maatschappelijke visie geldt voor alle sectoren als het belangrijkste argument. Met name binnen de Sector Industrie & Nijverheid wordt ook het argument van de invulling van vacatures van krapteberoepen aangegeven (33%), een argument dat blijkbaar minder opgaat voor de Collectieve sector (23%), waarvan we in hoofdstuk twee zagen dat zij de meeste problemen ervaren om nieuwe medewerkers aan te trekken (figuur 42).

“Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat de organisatie actief is om eventuele discriminatie binnen de eigen organisatie duurzaam te verminderen”

Figuur 42. Aanleiding sturing op beleidsthema Diversiteit/Inclusie – per sector



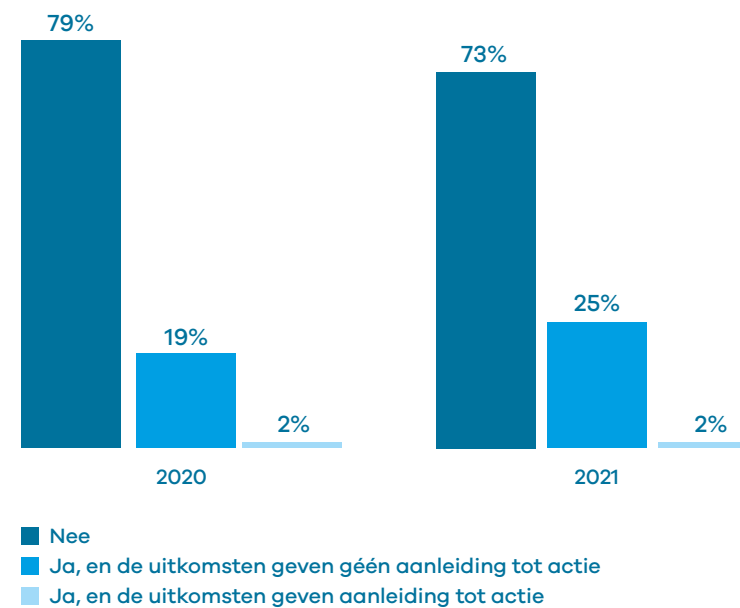
Net iets meer dan de helft van de respondenten (51%) geeft aan dat de organisatie actief is om eventuele discriminatie binnen de eigen organisatie duurzaam te verminderen. Gemiddeld genomen worden er meer dan twee van de uitgevraagde initiatieven ondernomen, waarbij extra alertheid voor tekst en visuele elementen op de wervingssites met 27% het hoogste scoren. Daarnaast wordt er de nodige aandacht besteed aan de bewustwording, onder andere door extra scholing en het organiseren van rondetafelgesprekken (figuur 43).

Figuur 43. Initiatieven om (mogelijke) discriminatie aan te pakken



Heeft iedereen binnen de organisatie gelijke kansen? Zijn eventuele beloningsverschillen verklaarbaar en/of uitlegbaar? Gevraagd naar een recent onderzoek naar een mogelijke loonkloof tussen mannen en vrouwen, geeft bijna 80% van de respondenten aan dat dit niet aan de orde is. Er zijn in 2021 bijna 10% meer organisaties die een dergelijk onderzoek hebben uitgevoerd dan in 2020. Voor het overgrote deel van de organisaties leidde het uitgevoerde onderzoek overigens niet tot noodzakelijke acties (figuur 44).

Figuur 44. Onderzoek naar het bestaan van een loonkloof

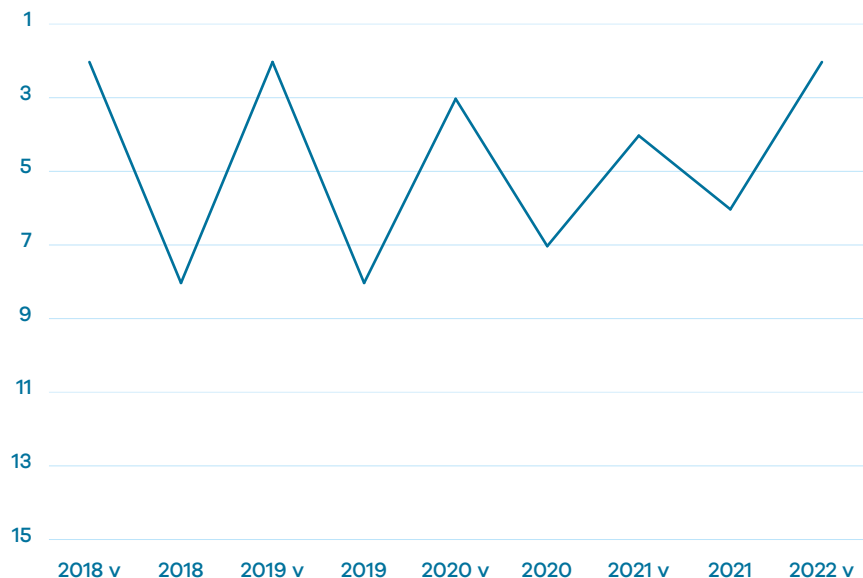


4.2 Strategische Personeelsplanning

Hoewel Strategische personeelsplanning (SPP) een uitermate geschikt instrument is om tot een toekomstbestendig personeelsbeleid en – bestand te komen, zien we zoals beschreven in paragraaf 1.7 het bulldozer-effect optreden.

De voor het volgende jaar toegekende prioriteit (de geel gemarkeerde kolommen) wordt in de praktijk niet gerealiseerd (de blauwe kolommen), een patroon dat we inmiddels vele jaren terugzien keren (figuur 45). Enerzijds worden we afgeleid door de waan van de dag, spoedeisende acties die de aandacht opeisen, anderzijds slaagt HR er onvoldoende in om het operationeel management te overtuigen van nut en noodzaak om verder te kijken dan de actuele vacature-nood of overschot aan medewerkers.

Figuur 45. Ontwikkeling prioriteitsniveau beleidsthema Strategische Personeelsplanning



Toch zien we dat er heel geleidelijk meer belangstelling voor SPP is. Wellicht wakkerde de corona-crisis de belangstelling SPP aan, enerzijds omdat er snel gereageerd moest worden op de veranderde marktomstandigheden, anderzijds doordat digitalisering en thuiswerken een enorme impuls hebben gekregen.

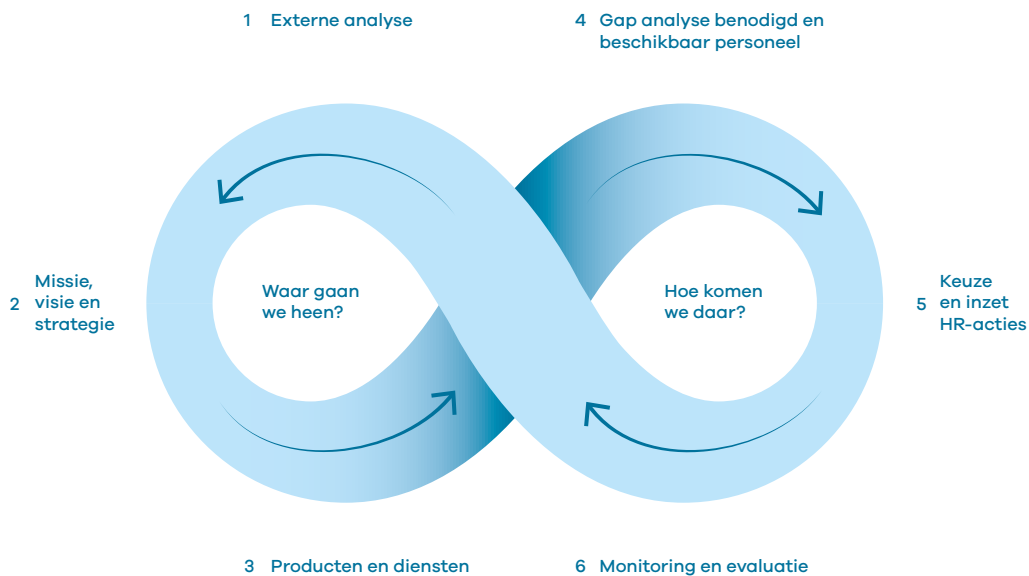
- Als we op een andere manier gaan (samen)werken, welke skills en vaardigheden zijn dan van belang?
- Welke sleutelfuncties kunnen op slot en welke nieuwe dienen ontsloten te worden?

Wil HR haar belangrijke rol pakken en zorgdragen dat er voldoende en toegerust menselijk kapitaal beschikbaar is die aansluit op de realisatie van de bedrijfsdoelen dan is Strategische personeelsplanning een aangewezen methode om een goede diagnose te stellen. Met SPP wordt in kaart gebracht hoe het gewenste personeelsbestand er over een aantal jaar uitziet (zie ook 4.3). Vervolgens worden de gewenste en bestaande samenstelling van het personeelsbestand vergeleken en zo ontstaat er een beeld van de toekomstige positie op de arbeidsmarkt (figuur 45).

“HR is er onvoldoende in geslaagd om het operationeel management te overtuigen van nut en noodzaak van strategische personeelsplanning”

samenstelling van het personeelsbestand vergeleken en zo ontstaat er een beeld van de toekomstige positie op de arbeidsmarkt (figuur 46).

Figuur 46. Model Strategische Personeelsplanning (bron: Berenschot)



“Met strategische personeelsplanning wordt in kaart gebracht hoe het gewenste personeelsbestand er over een aantal jaar uitziet”

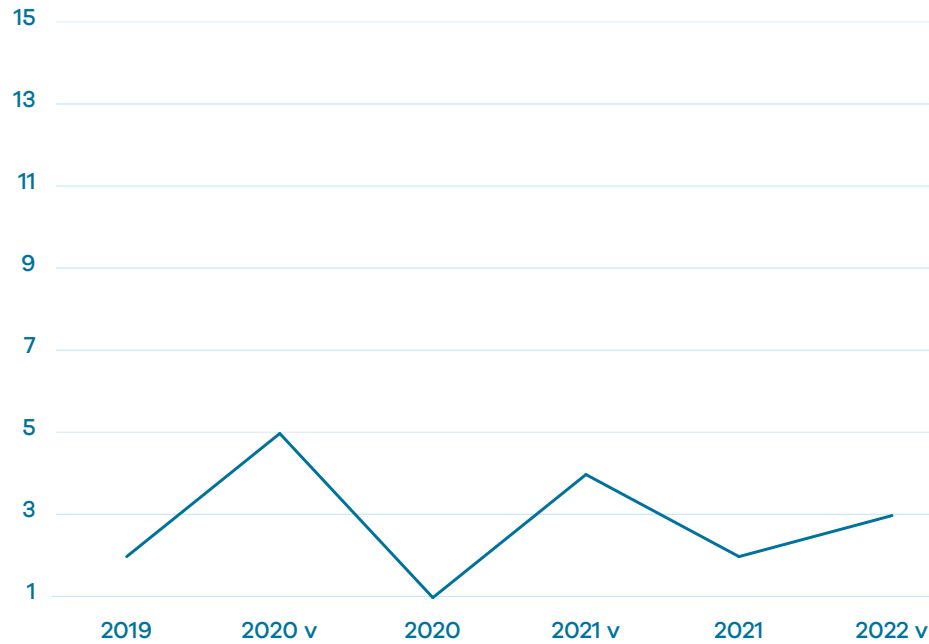
4.3 Workforce of the Future

Door verdergaande automatisering, robotisering en andere technologische ontwikkelingen is de verwachting dat het werk en de arbeidsmarkt verder verandert. De rapporten over de Future of Work stapelen zich op. We zagen al eerder dat het thema Impact van robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid maar relatief weinig aandacht krijgt (figuur 47). Dit terwijl we in hoofdstuk 1 juist zagen dat het een hot topic is aan de directietafel (figuur 4).

Door de maatregelen die in het kader van de bestrijding van de verspreiding van het Covid-19 virus zijn genomen, zijn ook organisaties en medewerkers die nog afwachtend stonden tegenover digitalisering geconfronteerd met een nieuwe werkelijkheid. Goede redenen om in deze paragraaf dieper op dit thema in te gaan.

“Door verdergaande automatisering, robotisering en andere technologische ontwikkelingen is de verwachting dat het werk en de arbeidsmarkt verder verandert”

Figuur 47. Ontwikkeling prioriteitsniveau beleidsthema Robotisering/ digitalisering



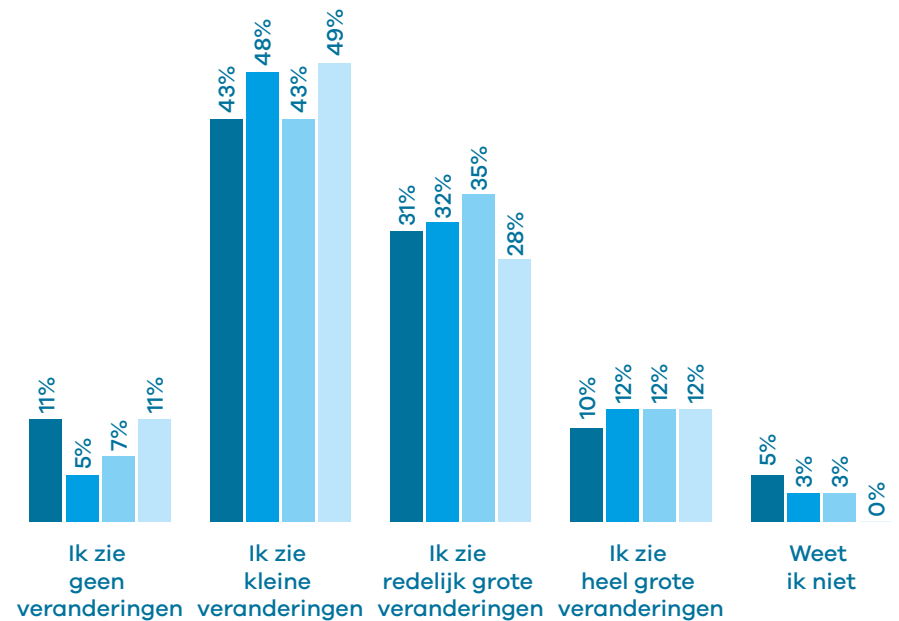
■ Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid

Zicht op (impact van) veranderingen

Op de vraag of het voor HR inzichtelijk is wat de technologische ontwikkelingen binnen nu en twee jaar voor het personeel binnen de organisatie gaan betekenen, antwoordt 84% positief. In de voorgaande editie was dit overigens nog 92%. Volgens het overgrote deel van de respondenten (43%) gaat het om kleine veranderingen, 40% geeft aan dat het om redelijk grote tot heel grote veranderingen gaat.

Merkt u in uw organisatie dat het productieproces, de producten of diensten aan het veranderen zijn door de komst van nieuwe technologieën, zoals automatisering, robotisering en virtual reality?

Figuur 48. Veranderingen door nieuwe technologieën



■ 2021
■ 2020
■ 2019
■ 2018

We zien dat het aandeel van de respondenten dat geen veranderingen ziet, weer terug is op het niveau van 2018 (11%). Ten opzichte van de voorgaande jaren zien we ook een toename van de groep die geen passend antwoord heeft op de vraag of nieuwe technologieën impact hebben op de eigen organisatie. Het lijkt erop dat het zicht op de veranderingen of de interesse daarvoor afneemt.

Met respectievelijk 46% en 45% verwachten de sectoren Kennisintensieve dienstverlening en Industrie & Nijverheid de grootste impact.

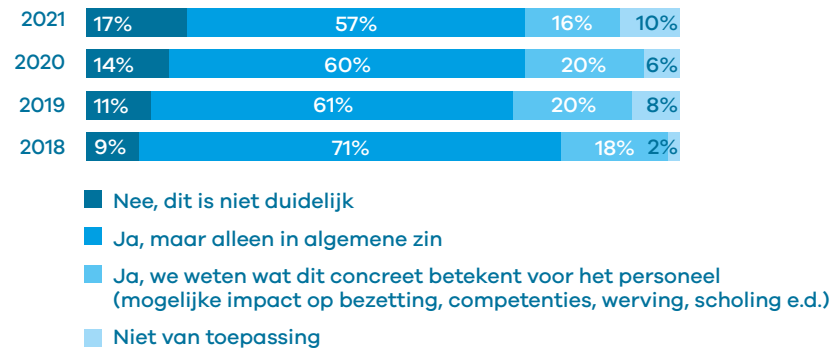
Figuur 49. Veranderingen door nieuwe technologieën per sector



Zicht op impact van veranderingen op personeelsbestand

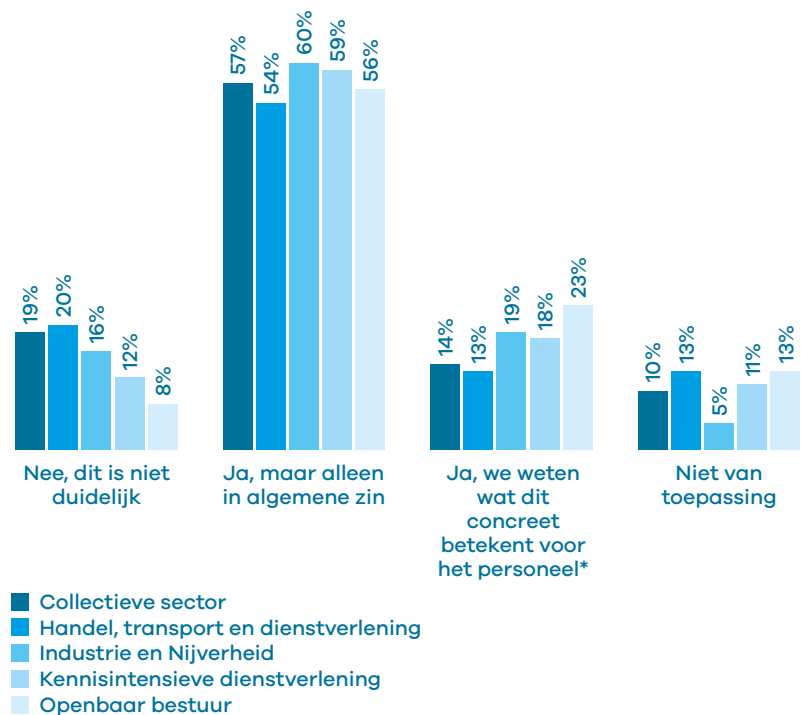
Op de vraag of het voor HR inzichtelijk is wat de technologische ontwikkelingen binnen nu en twee jaar voor het personeel binnen de organisatie gaan betekenen, antwoordt 73% positief, dat is weer minder dan in 2020 (80%). Voor het overgrote deel van de respondenten (57%) is dit echter alleen in algemene zin. Slechts 16% heeft ook een beeld wat dit concreet betekent voor de bezetting, competenties, werving, scholingsbehoefte en werkprocessen. We zagen hiervoor (4.3.1) dat 84% wel veranderingen waarneemt, toch is maar 73% in staat geweest om zich een beeld te vormen van de impact van die veranderingen voor de omvang en samenstelling van het personeelsbestand (figuur 50).

Figuur 50. Inzicht in impact veranderingen door nieuwe technologieën



We hebben ook gevraagd of het voor HR inzichtelijk is wat de impact van de technologische ontwikkelingen voor het personeel, binnen nu en twee jaar is, per sector uitgesplitst. De sector Handel, transport en dienstverlening is met 20% koploper als het gaat om HR-professionals waarvoor het niet inzichtelijk is wat de gevolgen zijn van technologische ontwikkelingen voor het personeel. Met respectievelijk 23%, 19% en 18% hebben de sectoren Openbaar bestuur, Industrie en Nijverheid en Kennisintensieve dienstverlening het duidelijkst voor ogen wat de impact van digitalisering en een digitale transformatie betekent voor het Human Capital van de organisatie (figuur 51).

Figuur 51. Inzicht in impact veranderingen door nieuwe technologieën naar sector

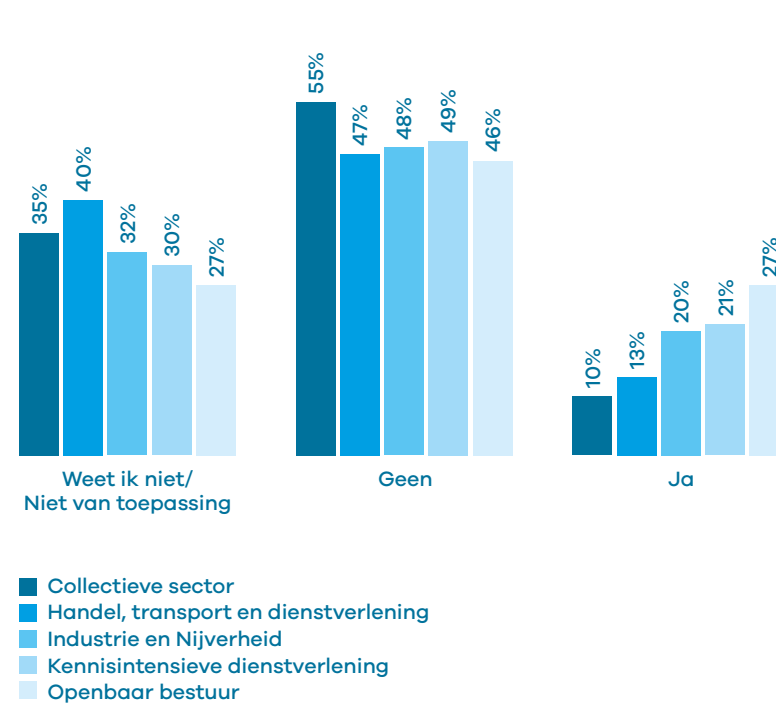


* Mogelijke impact op bezetting, competenties, werving, scholingsbehoefte, werkproces e.d.

Eén op de zeven respondenten verwacht dat er in de komende vijf jaar in de eigen organisatie banen gaan verdwijnen als gevolg van technologische ontwikkelingen. Het gaat dan vooral om administratieve en ondersteunende functies. 50% gaat daar niet van uit en 35% heeft geen idee.

Het lijkt bijna geen toeval dat het percentage respondenten dat concreet in beeld heeft wat de impact is (figuur 50) overeenkomt met het aandeel van de respondenten dat er van uit gaat dat er banen gaan verdwijnen.

Figuur 52. Verdwijnen banen door nieuwe technologieën?



* Mogelijke impact op bezetting, competenties, werving, scholingsbehoefte, werkproces e.d.

Bijlage

Performa's HR-Trendonderzoek 2020 - 2021

Bijlage A **Karakteristieken deelnemers**

Bijlage B **Auteurs**

Bijlage C **Partners**

Bijlage A

Karakteristieken deelnemers

In dit hoofdstuk treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR Trendonderzoek 2021-2022. De ongelijke verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is als HR-professional zien we terug in de respons: 73% van de respondenten is vrouw. Onder de zelfstandigen zonder personeel ligt deze verhouding anders, namelijk 46% vrouw en 54% man. De mediaanleeftijd, de middelste waarneming, van de respondenten in loondienst ligt op 45 jaar, dat is in lijn met de vorige edities. Voor de ZZP'ers ligt deze met 51 jaar iets hoger.

A.1. Profiel van de respondenten

Van de respondenten in loondienst werkt 92% bij een organisatie met een HR-afdeling of HR-functie.

Opleidingsniveau

84% van de respondenten is hoger opgeleid: 64% heeft een hbo-diploma en 20% heeft een universitaire graad. Een klein deel, 10%, heeft een mbo-diploma.

Ervaring en functie

De respondenten zijn ervaren in hun vakgebied en gemiddeld 7,6 jaar werkzaam in de huidige functie, de mediaan ligt op vijf jaar.

Figuur 53. Verdeling naar functietitel

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

HR-manager / Hoofd P&O	21%
HR-adviseur	18%
Medewerker personeelszaken	9%
Medewerker salarisadministratie	7%
Hoofd (salaris)administratie	6%
HR-business partner	5%
HR-directeur	3%
Overige functies	30%

Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 27% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

A.2. Profiel van de organisatie

Hoofd-Sector

De meeste respondenten zijn werkzaam in de sector Handel, transport en dienstverlening (34%), gevolgd door de Collectieve sector (31%), Industrie & nijverheid en de sector Kennisintensieve dienstverlening (beide 15%). De sector openbaar bestuur en overheidsdiensten is met 5% vertegenwoordigd.

Figuur 54. Clustering sectoren naar hoofdsectoren

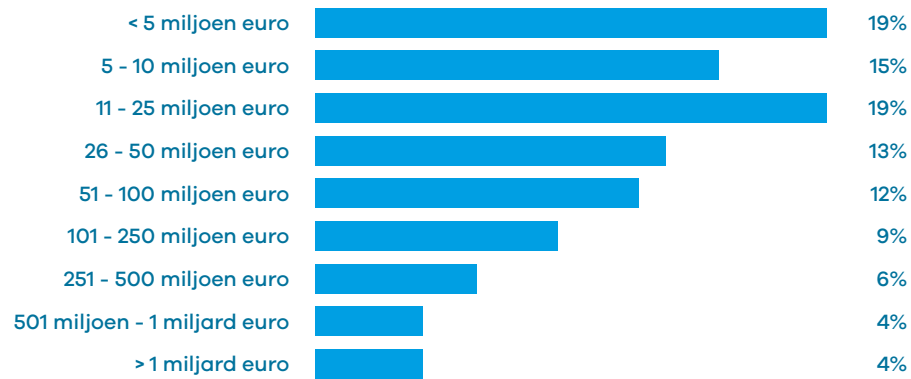
Sector	Cluster
1 Landbouw, bosbouw, visserij	Industrie & Nijverheid
2 Wining van delfstoffen	Industrie & Nijverheid
3 Industrie	Industrie & Nijverheid
4 Energievoorziening	Collectieve sector
5 Waterbedrijven en afvalbeheer	Collectieve sector
6 Bouwnijverheid	Industrie & Nijverheid
7 Groot- en detailhandel	Handel, transport en dienstverlening
8 Vervoer en opslag	Handel, transport en dienstverlening
9 Horeca	Handel, transport en dienstverlening
10 Informatie en communicatie	Kennisintensieve dienstverlening
11 Financiële instellingen	Kennisintensieve dienstverlening
12 Verhuur van en handel in onroerend goed	Industrie & Nijverheid
13 Specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering	Kennisintensieve dienstverlening
14 Verhuur en overige zakelijke dienstverlening	Handel, transport en dienstverlening
15 Openbaar bestuur en overheidsdiensten	Openbaar
16 Onderwijs	Collectieve sector
17 Gezondheids- en welzijnszorg	Collectieve sector
18 Cultuur, sport en recreatie	Collectieve sector
19 Overige dienstverlening	Handel, transport en dienstverlening

Omzet

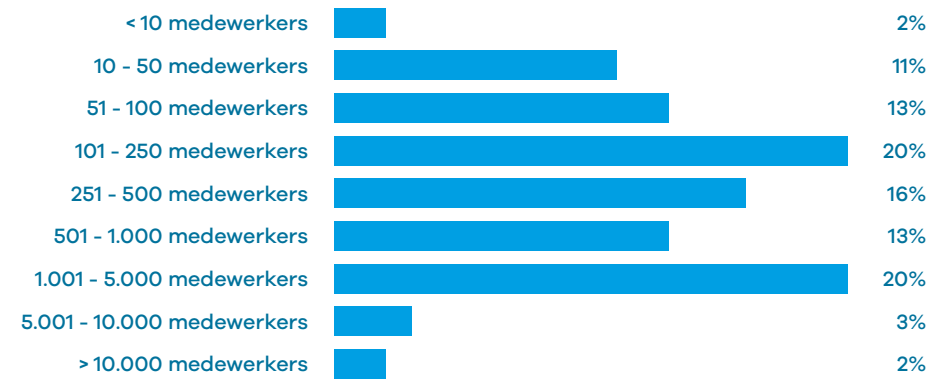
Ruim 45% van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar men voor werkt en heeft wat dat betreft nog stappen te zetten om invulling te geven aan de rol van business partner.

Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, dan werkt 53% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal 25 miljoen euro.

Figuur 55. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie



Figuur 56. Verdeling naar omvang van de organisatie



Omvang organisatie

Van de respondenten werkt 62% in een organisatie waar maximaal 500 medewerkers werken.

Bijlage B

Auteurs



Hans van der Spek

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

Bijlage C

Partners

Berenschot

Berenschot

Berenschot helpt organisaties in de publieke sector en het bedrijfsleven bij het oplossen van bestuurlijke en maatschappelijke vraagstukken, het realiseren van nieuwe strategieën, het verbeteren van prestaties en het bouwen en ontwikkelen van menselijk kapitaal. Pragmatisch, innovatief, mensgericht, onconventioneel en met veel plezier.

AFAS software

AFAS Software

Werk kan zo veel leuker en beter. En met meer oog voor de maatschappij. In veel organisaties zijn mensen druk met de verkeerde dingen. Onnodige handelingen, dubbel werk, fouten herstellen: het kost handenvol tijd en komt de kwaliteit niet ten goede. De missie van AFAS Software is: inspireert beter ondernemen. Dat doet AFAS met software en alles wat ervoor nodig is om die software zo te gebruiken dat je er een hoger doel mee bereikt. Organisaties houden tijd over voor wat ze echt belangrijk vinden, kwaliteit en werkplezier.

Performa HR

Performa

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

Mediapartner



NVP

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



Orde van
organisatiekundigen
en -adviseurs

Ooa

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

Medior partners



Compagnon

Compagnon is HR-specialist en biedt complete oplossingen voor recruitment-, career- en HR-management. Het specialisme van Compagnon is het proces van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

Colofon

Uitgever en redactie

Performa Uitgeverij, Hans Delissen

Onderzoek en rapportage

Berenschot, Hans van der Spek

Mede mogelijk gemaakt door

AFAS Software, Madeleen van de Pol

Mediapartners

- > NVP - Netwerk voor HR-Professionals
- > Ooa - Orde van organisatiekundigen
en -adviseurs
- > Compagnon

Downloaden

Dit rapport is als PDF gratis te downloaden
via de website van Performa:
www.performa-hr.nl/hr-trends

Performa Uitgeverij BV

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

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

NUR 807
© 2021 Performa/Berenschot

