



Berenschot

HR-TRENDONDERZOEK 2024-2025

De stand van HR in Nederland

De stand van HR in Nederland

HOOFDSTUK
1.

HOOFDSTUK
2.

HOOFDSTUK
3.

Bijlage

Colofon

Uitgever en redactie:

Berenschot, Hans van der Spek

Onderzoek en rapportage:

Berenschot, Hans van der Spek en Joris van Berckel

Mede mogelijk gemaakt door:

SkillsTown en Performa HR

Partners

NVP – Netwerk voor HR-Professionals

© 2024 Berenschot

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

Inhoudsopgave

Samenvatting 3

Bronvermelding en verantwoording 4

HOOFDSTUK 1
HR-beleidsthema's 5

1.1 Inleiding..... 6

1.2 Verwachtingen voor 2024 niet uitgekomen..... 7

1.3 HR-beleidsthema's 2024 8

1.4 Verwachting HR-beleidsthema's 2025..... 9

HOOFDSTUK 2
Vergelijking HR en boardroom..... 13

2.1 Trends in HR en aansluiting op de strategie vanuit de boardroom 15

2.2 Belang thema duurzaamheid in boardroom neemt verder toe 16

2.3 Strategie boardroom en HR-beleidsthema's sluiten maar beperkt op elkaar aan 18

2.4 Staan HR en boardroom op één lijn? 18

HOOFDSTUK 3
Vijftien jaar HR-Trendonderzoek, een terug- en vooruitblik 20

3.1 Behoud en inzetbaarheid 21

3.2 Databedreven HR 22

3.3 Mens en Organisatie (M&O)..... 24

3.4 HR Tech 25

BIJLAGE A
Karakteristieken deelnemers 28

BIJLAGE B
Auteur 31

BIJLAGE C
Partners 32

Samenvatting

HOOFDSTUK
1.HOOFDSTUK
2.HOOFDSTUK
3.

Bijlage

Een groeiend aantal respondenten van ons jaarlijkse onderzoek naar de stand van HR – het HR-Trendonderzoek – geeft aan binnen de eigen organisatie de impact te merken van voortgaande technologische veranderingen. Meer dan 90% stelt dat in de eigen organisatie het productieproces en de geleverde producten of diensten aan het veranderen zijn door de komst van automatisering, robotisering, virtual reality, AI, etc. Eén op de vijf verwacht dat de komende vijf jaar banen gaan verdwijnen door verdere digitalisering of robotisering.

Tegelijkertijd zien we dat het HR-beleidsthema Impact van AI/robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid nog steeds erg weinig prioriteit krijgt; plaats 13 van de 15.

De indruk dat HR weliswaar de dreigende wolken boven het personeelsbestand ziet hangen, maar nog niet in de actiemodus staat, wordt versterkt door het gegeven dat minder dan 10% van de respondenten aangeeft te weten wat deze veranderingen concreet betekenen voor het personeel. Voor deze uiterst beperkte groep is duidelijk wat de gevolgen zijn voor de omvang en samenstelling van het personeelsbestand. Vanuit die inzichten kan gewerkt worden aan de benodigde competenties, kunnen gerichte scholingsprogramma's opgestart worden en kan HR met toekomstgerichte profielen gaan werven.

HR lijkt wat dat betreft de aansluiting met de boardroom te missen, aangezien op C-level digitalisering ná de arbeidsmarkt het meest genoemde strategische onderwerp is. Ook de medewerkers zijn bezig met zaken als robotisering, digitalisering en AI. En zij worden onrustig. Bestaat hun baan straks nog wel? HR moet daarop anticiperen, medewerkers daarin meenemen. Immers, HR moet weten hoe de teams eruit dienen te zien, welke vaardigheden de medewerkers nodig hebben en wie er bijgeschoold moet worden.

Veel HR-professionals die ik spreek weten dit wel. Het is de figuurlijke bananenschil van HR. Ze weten dat digitalisering grote impact gaat hebben, ze weten dat het MT ermee bezig is, maar het wordt verder niet concreet gemaakt of opgepakt. Met andere woorden, HR vertaalt deze technologische ontwikkeling niet door naar hun wervings- en ontwikkelplan van medewerkers. Velen wachten op input van het MT, in plaats van zelf achter de informatie aan te gaan. En dat komt mede doordat er weinig tijd is om dit op te pakken, want HR-professionals zijn bezig met de waan van de dag. En zo blijven onderwerpen als strategische personeelsplanning en de impact van digitalisering onderaan de HR-lijstjes hangen.

Dit is slechts een kleine bloemlezing uit de uitkomsten van het HR-Trendonderzoek 2024-2025. Geïnteresseerden kunnen de overige onderzoeksresultaten niet alleen terugvinden in dit rapport, maar hiervoor ook een speciaal ontwikkeld dashboard raadplegen.



Scan eenvoudig de QR-code om te grasduinen in de bevindingen van het nieuwe HR-Trendonderzoek.

Bronvermelding en verantwoording

HOOFDSTUK
1.HOOFDSTUK
2.HOOFDSTUK
3.

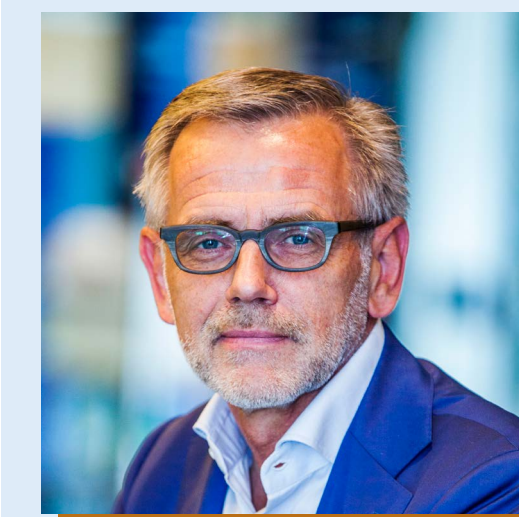
Bijlage

Deze rapportage is gebaseerd op het HR-Trendonderzoek 2024-2025 van Berenschot, hierna te noemen HR-Trendonderzoek. Dit jaarlijks terugkerende onderzoek, uitgezet onder HR-professionals in Nederland, is uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en mede tot stand gekomen met hulp van SkillsTown en Performa HR.

Doel van het HR-Trendonderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van HR-beleid en -uitvoering. Eind januari 2024 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en -communities om het onderzoek bij de doelgroep onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de maanden februari-maart 2024. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden; de resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

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 is 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 diverse (clusters van) sectoren en/of functies. Daar waar significant en relevant zijn de verschillen benoemd. Voor toepassing van de resultaten betekent dit dat het van belang is om steeds de juiste vergelijkingsgroep te hanteren.

Voor meer informatie:



Hans van der Spek
manager Kenniscentrum
Mens & Organisatie Berenschot

T (030) 291 69 16 / (06) 21 23 41 52

E h.vanderspek@berenschot.nl

I www.berenschot.nl

HOOFDSTUK

1.

HOOFDSTUK

2.

HOOFDSTUK

3.

Bijlage

HOOFDSTUK 1

HR-beleidsthema's

Begin 2024 is voor het vijftiende jaar op rij het HR-Trendonderzoek uitgezet onder in Nederland opererende HR-professionals. Zoals elk jaar is één van de belangrijkste onderzoeksvragen: wat zijn dé dominante HR-thema's voor het huidige (2024) en het komende jaar (2025)? HR-thema's worden als dominant ervaren als ze vanuit HR van belang worden geacht om aansluiting te houden bij zowel de interne ontwikkelingen, voortkomend uit de bedrijfsstrategie, als bij de actuele externe ontwikkelingen en invloeden. Denk in dat laatste geval aan de gespannen situatie op de arbeidsmarkt, de impact van technologische ontwikkelingen zoals kunstmatige intelligentie (AI) en het spanningsveld tussen loonontwikkeling en inflatie.

1.1 Inleiding

De respondenten die in loondienst werkzaam zijn met een interne HR-functie (86% van de respondenten), hebben uit een lijst van vijftien HR-beleidsthema's aan kunnen geven wat voor hun eigen organisatie de vijf belangrijkste HR-beleidsthema's zijn voor 2024 en welke dat naar verwachting in 2025 zullen zijn.

Het brede HR-werkveld is daarmee voor dit onderzoek teruggebracht tot een lijst van vijftien beleidsthema's. Hierdoor bevat een beleidsthema soms een verzameling onderwerpen binnen het brede takenpakket van HR. Zo hebben we de verschillende HR-beleidsthema's rondom het aantrekken van nieuwe medewerkers samengebracht onder de noemer *Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding en thema's rondom verzuim, preventie en duurzame inzetbaarheid onder de noemer Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid*.

De impact van de in- en externe ontwikkelingen verschillen per organisatie en dus treden er ook verschillen op als we kijken naar die beleidsthema's die in 2024 of naar verwachting in 2025 de HR-agenda van organisaties zullen gaan domineren. Paragraaf 1.2 tot en met 1.4 schetsen een totaalbeeld, waarna we in paragraaf 1.5 en 1.6 inzoomen op de verschillen tussen de vijf clusters van sectoren die wij voor dit onderzoek onderscheiden. Dit betreft de clusters *Handel, transport en dienstverlening, Industrie en Nijverheid, de Collectieve sector, Kennisintensieve dienstverlening en Openbaar bestuur*. In bijlage A.2 staan de samenvoeging van de sectoren en SBI-codes van de genoemde clusters weergegeven.

Uit het HR-Trendonderzoek blijkt ook dit jaar dat er (grote) verschillen zijn in de rangorde van de HR-beleidsthema's tussen de diverse clusters en sectoren, maar ook binnen de sectoren zelf. Zelfs tussen organisaties binnen dezelfde sector zullen er verschillen optreden. De conclusies die wij in dit rapport trekken, zijn dan ook van algemene aard en van toepassing op meerdere organisaties. Het is daarmee meer een naslagwerk, op basis waarvan u binnen de eigen organisatie aan de slag kunt, dan een dictaat.

Op basis van de uitkomsten zou u zich onder meer de volgende vragen kunnen stellen:

- Geldt voor mijn organisatie dezelfde prioriteitstelling?
- Zijn er binnen mijn organisatie terecht andere keuzes gemaakt?
- Verdienen bepaalde beleidsthema's in mijn organisatie meer aandacht?

1.2 Verwachtingen voor 2024 niet uitgekomen

Ondanks de voortdurende oorlog in Oekraïne, conflicten in het Midden-Oosten, de energietransitie, klimaatmaatregelen, demografische ontwikkelingen, de aangekondigde plannen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt en de komst van een nieuw kabinet hebben zich maar weinig verschuivingen voorgedaan in de top 15 van de HR-beleidsthema's voor 2024:

- De top 8 is in zijn geheel ongewijzigd gebleven ten opzichte van 2023.
- De top 3 is sinds 2019 nauwelijks veranderd.
- De prioriteitenlijst wordt gedomineerd door thema's die direct verband houden met het aantrekken van nieuwe medewerkers en het (inzetbaar) houden van bestaande medewerkers.
- Diversiteit en inclusiviteit is blijven staan op plaats 11.
- De impact van verdere digitalisering en robotisering op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand wordt wel gezien, maar staat net als verleden jaar buiten de top 10.

De respondenten geven weliswaar aan op één lijn te zitten met de prioriteitstelling van de boardroom, maar als we de HR-prioriteiten naast die van de boardroom leggen, tekent zich een duidelijk discrepantie af. Vooral als het gaat om innovatie en digitalisering.

Natuurlijk zijn de meeste van de vijftien beleidsthema's breed geformuleerd om daarbinnen andere keuzes te maken, bijvoorbeeld door een andere opzet van werving of onboarding te kiezen, maar de uitkomsten roepen wel het beeld op dat de HR-professional gehecht is aan traditionele patronen en instrumenten: na de roerige coronajaren weer lekker alles bij het oude.... Of zijn we getuige van de spreekwoordelijke stilte voor de storm en wordt er achter de schermen een significant andere aanpak voorbereid?

De toekomst zal het ons leren, maar vergt een andere aanpak!

1.3 HR-beleidsthema's 2024

De top 3 HR-beleidsthema's voor 2024:

HOOFDSTUK
1.



1. Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie/ employer branding/onboarding.

HOOFDSTUK
2.



2. Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/ talentmanagement.

HOOFDSTUK
3.



3. Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid.

Bijlage

Tijdens het HR-Trendonderzoek in 2023 hebben we de verwachte prioriteiten voor 2024 uitgevraagd. Waar de prioriteiten in 2023 grotendeels gelijk waren aan die van 2022, werden er voor 2024 wel de nodige kleine en grotere verschuivingen verwacht.

Het blijft voor de respondenten relatief lastig om de prioriteit van HR-beleidsthema's voor het volgende jaar goed in te schatten. Ten opzichte van de in 2023 uitgesproken verwachting (derde kolom) zijn slechts drie van de vijftien HR-beleidsthema's op de verwachte plek uitgekomen. Het *begeleiden/uitvoering van reorganisatie* komt drie plaatsen hoger uit dan verwacht, *Strategische personeelsplanning (SPP)* drie plaatsen lager dan in 2023 werd voorzien. Voor de overige elf beleidsthema's is de afwijking beperkt tot één of twee plaatsen hoger of lager (zie tabel 1).

Ranking 2024	HR-beleidsthema	Verwachting in 2023 voor 2024	Verskil t.o.v. verwachting	
1	Werving en selectie	2	1	+
2	Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement	1	-1	-
3	Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid	5	2	+
4	'Employee experience'/medewerkersbetrokkenheid/retentie	3	-1	-
5	Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie	6	1	+
6	Digitale ondersteuning van HR-processen	7	1	+
7	Strategische personeelsplanning	4	-3	--
8	Functiehuis/inrichting van functies of rollen	10	2	+
9	Performancemanagement/beoordeling	9	0	=
10	Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie	8	-2	-
11	Diversiteit/inclusiviteit	11	0	=
12	Begeleiden/uitvoering reorganisatie/fusie	15	3	++
13	Impact AI/robotisering/digitalisering op personeelsbeleid	12	-1	-
14	Privacy- en databeveiliging	14	0	=
15	Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement	13	-2	-

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

Tabel 1. Ranking HR-beleidsthema's 2024 ten opzichte van de verwachting uit 2023

Het hier en nu, de waan van de dag, blijkt ook dit jaar weer richtinggevend te zijn wat betreft de prioriteiten die vanuit HR gesteld (kunnen) worden. Waarschijnlijk ingegeven door de aanhoudende spanning op de arbeidsmarkt eist *Werving en selectie* toch weer de meeste aandacht op. En de ontwikkeling in de cijfers over arbeidsverzuim vormt aanleiding om een derde positie toe te kennen aan *Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid*.

Ten opzichte van 2023 (derde kolom) zijn de verschillen binnen de lijst van de vijftien HR-beleidsthema’s uiterst klein. Geen enkel beleidsthema is met drie plaatsen meer gestegen of gedaald. Slechts twee beleidsthema’s stegen een plaatsje en twee daalden een plaatsje. De rangorde van elf van de vijftien beleidsthema’s is gelijk gebleven ten opzichte van 2023 (zie tabel 2), zo weinig verschillen ten opzichte van het voorgaande jaar hebben we niet eerder gezien. In 2023 bleven negen beleidsthema’s ongewijzigd en ook in de jaren 2020, 2021 en 2022 waren de schommelingen beperkt.

Ranking 2024	HR-beleidsthema	2023	Verskil t.o.v. 2023	
1	Werving en selectie	1	0	=
2	Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement	2	0	=
3	Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid	3	0	=
4	'Employee experience'/medewerkersbetrokkenheid/retentie	4	0	=
5	Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie	5	0	=
6	Digitale ondersteuning van HR-processen	6	0	=
7	Strategische personeelsplanning	7	0	=
8	Functiehuis/inrichting van functies of rollen	8	0	=
9	Performancemanagement/beoordeling	10	1	+
10	Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie	9	-1	-
11	Diversiteit/inclusiviteit	11	0	=
12	Begeleiden/uitvoering reorganisatie/fusie	12	0	=
13	Impact AI/robotisering/digitalisering op personeelsbeleid	14	1	+
14	Privacy- en databeveiliging	13	-1	-
15	Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement	15	0	=

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

Tabel 2. Ranking HR-beleidsthema’s 2024 ten opzichte van 2023

In paragraaf 1.4 geven we inzicht in de verwachting voor 2025 en in paragraaf 1.5 zoomen we in op de verschillen van de ranking per geclusterde sector voor 2024 en 2025.

1.4 Verwachting HR-beleidsthema’s 2025

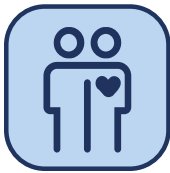
Als we vooruitblikken op de beleidsthema’s die volgens de respondenten de agenda van 2025 gaan bepalen, dan zien we dat de top 3 wijzigt.



1. Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement.



2. Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding.



3. Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid.

Het ontwikkelen, gemotiveerd en (vaktechnisch) inzetbaar houden van bestaande medewerkers wordt volgens de respondenten in 2025 het belangrijkste beleidsthema. *Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie* klimt op naar de derde plaats en *Strategische personeelsplanning* springt naar de vierde plaats. Aandacht voor de fysieke/gezondheidsaspecten rondom medewerkers, een belangrijke component van duurzame inzetbaarheid, valt daardoor in 2025 met een vijfde plaats buiten de top 3.

Ranking 2024	HR-beleidsthema	2025	Verskil t.o.v. 2024	
1	Werving en selectie	2	-1	-
2	Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement	1	1	+
3	Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid	5	-2	-
4	'Employee experience'/medewerkersbetrokkenheid/retentie	3	1	+
5	Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie	6	-1	-
6	Digitale ondersteuning van HR-processen	7	-1	-
7	Strategische personeelsplanning	4	3	++
8	Functiehuis/inrichting van functies of rollen	8	0	=
9	Performancemanagement/beoordeling	9	0	=
10	Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie	12	-2	-
11	Diversiteit/inclusiviteit	11	0	=
12	Begeleiden/uitvoering reorganisatie/fusie	13	-1	-
13	Impact AI/robotisering/digitalisering op personeelsbeleid	9	4	++
14	Privacy- en databeveiliging	14	0	=
15	Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement	15	0	=

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

Tabel 3. Ranking HR-beleidsthema's 2025 ten opzichte van 2024

Strategische personeelsplanning en Impact van robotisering/digitalisering zijn volgend jaar naar verwachting de grote stijgers en Begeleiden/uitvoering reorganisatie/fusie de enige grote daler. Vijf HR-beleidsthema’s worden in 2025 op eenzelfde plaats verwacht als in 2024. De overige HR-beleidsthema’s verschuiven niet of nauwelijks ten opzichte van 2024.

1.5 Beleidsthema’s naar clusters van sectoren¹

Als we de voor 2024 toegekende prioriteiten afzetten tegen de clusters van sectoren waarin de respondenten werkzaam zijn, valt op dat de top 3 qua prioriteitstelling niet voor alle sectoren gelijk is. Werving en selectie staat voor alle clusters van sectoren op de eerste plaats. De clusters Collectieve sector en Kennisintensieve dienstverlening kennen met respectievelijk *Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid* en *Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie* een afwijkende nummer 2. *Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid*, de algehele nummer 3, staat alleen voor het cluster Industrie en Nijverheid op een derde plaats. Vanaf prioriteit 3 lopen de scores (soms ver) uiteen.

De prioritering kan per sector verschillen (zie tabel 4):

- *Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid* heeft binnen de clusters Handel, transport en dienstverlening en Kennisintensieve dienstverlening een lagere prioriteit dan in de andere clusters. De hogere notering binnen de cluster Collectieve sector (waar onder andere de sectoren zorg en onderwijs onder vallen) en Openbaar bestuur mag geen verrassing zijn, gezien de berichten over hoge werkdruk en het ziekteverzuim binnen deze clusters.
- *Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie*, de nummer 4 overall, scoort in de clusters Industrie en Nijverheid maar zeker binnen het cluster Openbaar bestuur aanmerkelijk lager. In het cluster Kennisintensieve dienstverlening scoort dit thema met een tweede plaats juist weer wat hoger.

¹ Zie bijlage A.2 voor de clusters van sectoren

- De thema’s *Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie* en *Performance management/beoordeling* krijgen weer een hogere prioriteit bij de drie profit-clusters Handel, transport en dienstverlening, Industrie en Nijverheid en Kennisintensieve dienstverlening.
- Het omgekeerde zien we dat *Strategische personeelsplanning*, overall de nummer 7, binnen de clusters Openbaar bestuur en Collectieve sector hoger op de agenda staat.
- *Diversiteit en inclusiviteit* scoort binnen het cluster Openbaar bestuur met een zesde plaats bovengemiddeld hoog.

2024	HR-beleidsthema	Overall	Collectieve sector	Handel, transport en dienstverlening	Industrie en Nijverheid	Kennisintensieve dienstverlening	Openbaar bestuur
1	Werving en selectie	1	1	1	1	1	1
2	Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement	2	3	2	2	3	2
3	Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid	3	2	5	3	5	2
4	‘Employee experience’/medewerkersbetrokkenheid/retentie	4	4	3	5	2	9
5	Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie	5	7	4	4	4	10
6	Digitale ondersteuning van HR-processen	6	5	6	6	10	4
7	Strategische personeelsplanning	7	6	7	9	8	4
8	Functiehuis/inrichting van functies of rollen	8	7	8	7	7	6
9	Performancemanagement/beoordeling	9	11	9	8	6	--
10	Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie	10	9	10	11	12	6
11	Diversiteit/inclusiviteit	11	10	11	10	10	6
12	Begeleiden/uitvoering reorganisatie/fusie	12	12	12	--	9	--
13	Impact AI/robotisering/digitalisering op personeelsbeleid	13	--	12	--	13	--
14	Privacy- en databeveiliging	14	--	12	--	13	--
15	Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement	15	--	--	--	--	--

Tabel 4. HR-beleidsthema's 2024 overall en uitgesplitst naar cluster van sectoren

1.6 Verwachtingen voor 2025 per cluster

De voorspellingen voor de verschillende clusters voor 2025 lopen ook iets uiteen, ook binnen de top 3, met uitzondering van het thema *Werving en selectie*. Dat staat bij alle clusters op de tweede plaats (zie tabel 5). De positie van de nummers 1 en 3, *Werving en selectie* en *Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie*, verschilt soms sterk per cluster.

Andere verschillen:

- Bij het thema *Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie* zien we, ook voor 2025, een hogere ranking bij de drie profit-clusters Handel, transport en dienstverlening, Industrie en Nijverheid, Kennisintensieve dienstverlening.

- *Strategische personeelsplanning*, overall nummer 4, staat binnen de clusters Openbaar bestuur met een derde plaats hoger op de agenda.
- *Diversiteit en inclusiviteit* staat binnen de clusters Openbaar bestuur, Collectieve sector en Kennisintensieve dienstverlening voor 2025 bovengemiddeld hoog op de agenda.
- Met een zesde plaats staat *Impact AI/robotisering/digitalisering* op het personeelsbeleid binnen de clusters Kennisintensieve dienstverlening hoger in de ranking dan in de andere vier clusters. Daarbij valt op dat deze prioriteit binnen de clusters Industrie en Nijverheid alsook Handel, transport en dienstverlening beduidend lager scoort.

2025	HR-beleidsthema	Overall	Collectieve sector	Handel, transport en dienstverlening	Industrie en Nijverheid	Kennisintensieve dienstverlening	Openbaar bestuur
1	Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement	1	1	1	1	2	1
2	Werving en selectie	2	2	2	2	2	2
3	'Employee experience'/medewerkersbetrokkenheid/retentie	3	4	3	4	1	6
4	Strategische personeelsplanning	4	5	4	5	4	3
5	Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid	5	3	4	6	7	4
6	Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie	6	10	6	3	5	--
7	Digitale ondersteuning van HR-processen	7	6	7	8	9	4
8	Functiehuis/inrichting van functies of rollen	8	7	7	7	9	9
9	Impact AI/robotisering/digitalisering op personeelsbeleid	9	9	11	12	6	9
10	Performancemanagement/beoordeling	9	11	9	9	8	--
11	Diversiteit/inclusiviteit	11	7	12	10	9	6
12	Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie	12	10	10	10	12	8
13	Begeleiden/uitvoering reorganisatie/fusie	13	--	--	--	13	--
14	Privacy- en databeveiliging	14	--	13	--	14	--
15	Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement	15	--	--	--	--	--

Tabel 5. HR-beleidsthema's 2024 overall en uitgesplitst naar cluster van sectoren

HOOFDSTUK 2

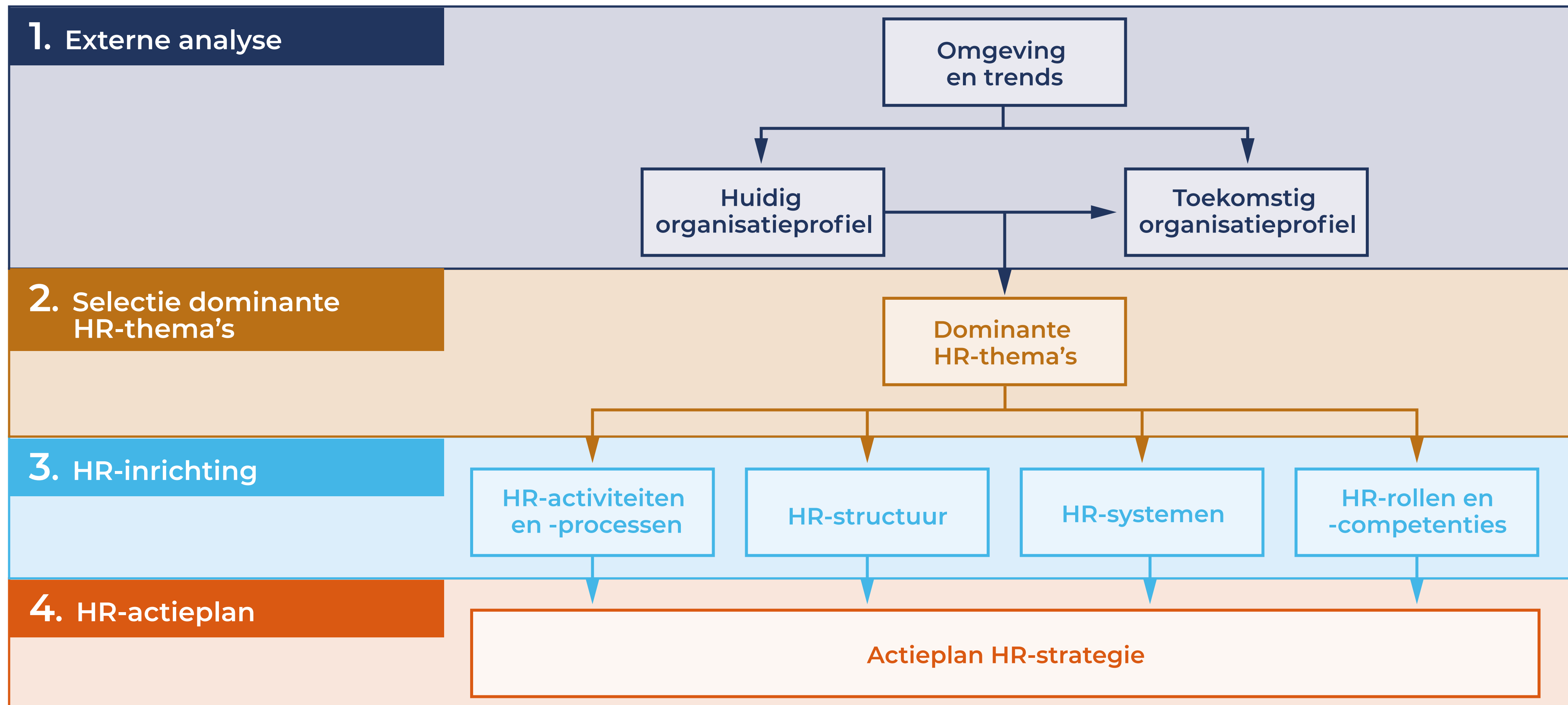
Vergelijking HR en boardroom

HOOFDSTUK
1.HOOFDSTUK
2.HOOFDSTUK
3.

Bijlage

De omgeving van organisaties is volop in beweging. Succesvolle organisaties weten hierop in te spelen door te zorgen voor voldoende gekwalificeerd en gemotiveerd personeel en door het verhogen van de efficiency en flexibiliteit van de organisatie. Ook is het van belang te anticiperen op een fluctuerende personeelsbehoefte en aandacht te hebben voor het verbeteren en ontwikkelen van nieuwe diensten en producten. Een heldere HR-strategie die vervlochten is met de organisatiedoelstellingen geeft richting aan managementkeuzes over de inzet van in- en extern personeel, het voeren HR-beleid en de ondersteuning van de HR-afdeling. Dit zijn de randvoorwaarden voor (toekomstig) succes.

De prioritering van HR-thema's vertaalt zich in keuzes die HR-professionals maken en hebben invloed op (de inrichting van) HR-systemen, rollen en competenties van het HR-team.



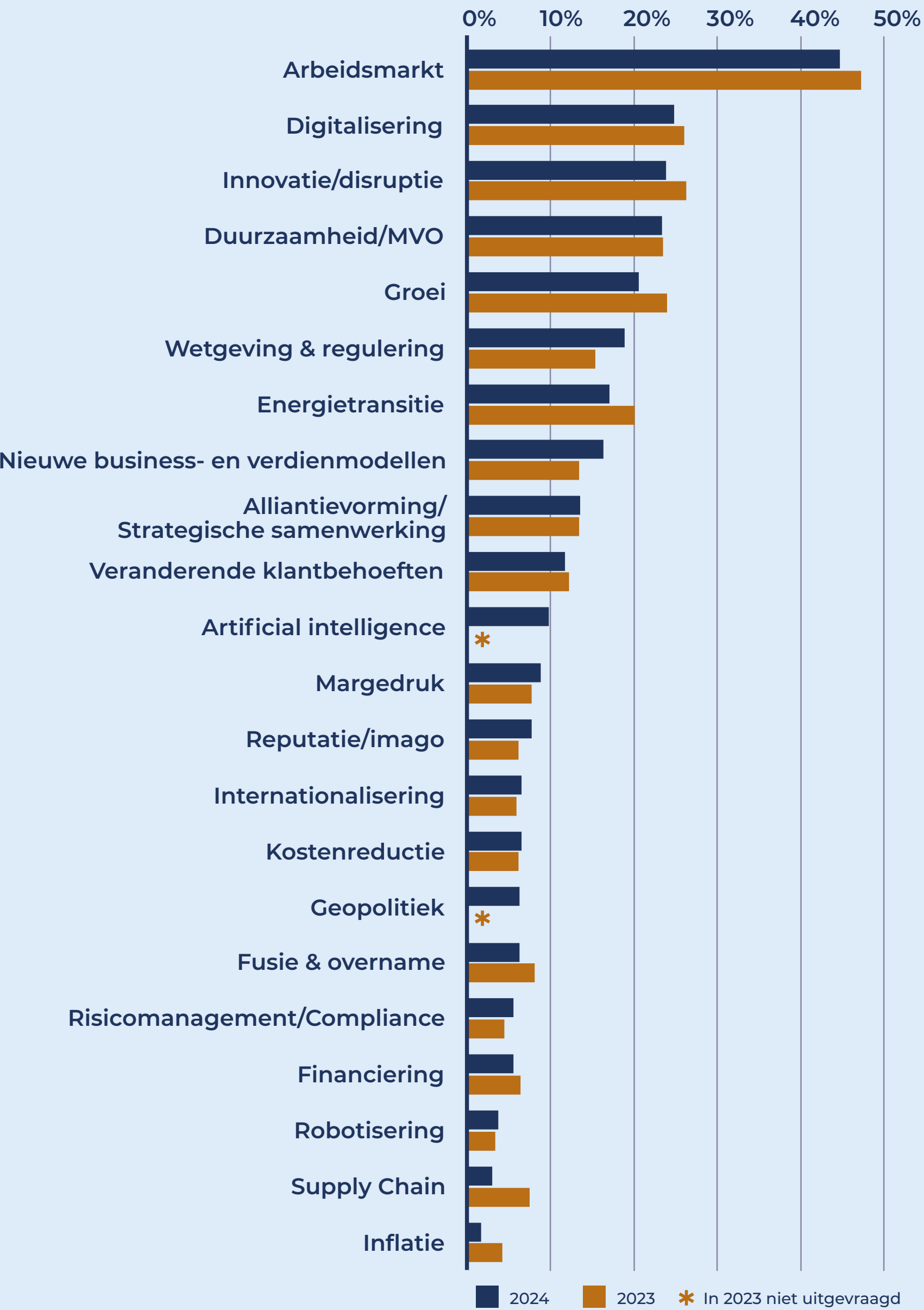
Figuur 1. HR-strategiemodel (bron: Berenschot)
© Copyright Berenschot Groep B.V.

2.1 Trends in HR en aansluiting op de strategie vanuit de boardroom

Het is cruciaal om de HR-strategie af te stemmen op de organisatiestrategie. Uit het Strategie Trendonderzoek van Berenschot blijkt dat ook in de boardroom de arbeidsmarkt wordt gezien als dé sleutel voor strategierealisatie. Circa 47% van de deelnemende organisaties geeft aan dat de arbeidsmarkt grote impact heeft op hun strategische koers. Organisaties zijn op zoek naar nieuwe mensen en samen met het behoud van bestaand personeel zijn dit momenteel hun topprioriteiten.

Veel organisaties verwachten groei, maar daar zijn wel de juiste mensen voor nodig. Het vasthouden en werven van de juiste medewerkers blijft een belangrijke voorwaarde om groei te realiseren. Er is vooral grote behoefte aan hoger en technologisch geschoold personeel. Door economische en demografische ontwikkelingen is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. De ‘war for talent’ heeft duidelijk impact op de koers van organisaties.

Strategische onderwerpen in de boardroom



Figuur 2. Strategische onderwerpen in de boardroom
(bron: Strategie Trendonderzoek 2024 Berenschot)

2.2 Belang thema duurzaamheid in boardroom neemt verder toe

Duurzaamheid/MVO verscheen vorig jaar in de top 5 van onderwerpen die de bedrijfsvoering in grote mate beïnvloeden. Ook dit jaar blijft genoemd thema belangrijk en schuift het op naar de vierde plek (zie figuur 3).

Er bestaan verschillende kapstokken om duurzaamheid te duiden, waaronder PPP (People, Planet, Profit) of ESG (Environment, Social, Governance), dat veel in wet- en regelgeving wordt gebruikt. Inmiddels is in alle lagen van organisaties het besef doorgedrongen dat duurzaamheid niet alleen gaat over uitstoot en energieverbruik, maar dat gelijke behandeling van werknemers en de bedrijfs-cultuur eveneens relevante onderdelen zijn.

Relevantie van ESG voor organisaties



Figuur 3. Relevantie van ESG voor organisaties
(bron: Strategie Trendonderzoek 2024, Berenschot)

Met het stijgende water klotst CSRD ook HR tegen de schenen

niet alleen Naast de uitdagingen die de enorm krappe arbeidsmarkt oplevert en de toenemende economische onzekerheden dringt de thematiek rondom Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zich (ook) voor de HR-professionals op. De gedachte achter de CSRD is dat een organisatie niet alleen economische of operationele doelen nastreeft, maar ook doelstellingen heeft rondom duurzaamheidsaspecten als milieu, sociale en mensenrechten; een duurzame en toekomstbestendige organisatie.

Onder druk van klimaatverandering en de internationale akkoorden die daarover wettelijk vastliggen, is de CSRD een hot item in zowel bedrijfsleven als de publieke sector. Zo blijkt uit deze editie van het jaarlijkse HR-Trendonderzoek dat 40% van de Nederlandse bedrijven en organisaties beleid heeft ontwikkeld om de CO₂-afdruk van medewerkers te verminderen. Daarnaast geeft bijna 30% aan wel voornemens te zijn om te beginnen maar nu nog niet in actie te zijn gekomen. Dus mogen we concluderen dat dit de CSRD leeft bij twee van de drie bedrijven en organisaties in Nederland.

Meer dan een derde van alle respondenten geeft aan onbekend te zijn met de CSRD, de richtlijn die voor bepaalde (grotere) organisaties nu al van toepassing is als het gaat om de publicatieplicht over de prestaties van de eigen organisatie op de CSRD-aspecten. 37% geeft aan dat er in de organisatie een CSRD-project loopt, voor 29% is HR daar direct bij betrokken voor de overige 8% is dat (nog) niet het geval. Voor 28% van de deelnemers aan het onderzoek geldt dat ze wel bekend zijn met de CSRD, maar dat er op dit moment nog geen project of actie gaande is.



Ons advies luidt: wacht niet tot het wettelijk gezien moet en/of doe het niet alleen omdat het moet. Over het algemeen geldt: hoe kleiner de organisatie, hoe minder focus op de CSRD. Voor organisaties met minder dan tien medewerkers heeft het begrijpelijkerwijs ook niet dé hoogste prioriteit, gelet op de andere uitdagingen waarmee ze zich geconfronteerd weten.

Maar ook als bepaalde CSRD-verplichtingen misschien (nog) niet verplicht is voor de eigen organisatie, is het goed te beseffen dat de CSRD een steeds prominentere plaats krijgt, zowel bij opdrachtgevers/klanten als bij (potentiële) medewerkers. Klanten die serieus met de CSRD aan de slag gaan, zullen zich niet beperken tot hun eigen organisatie maar ook toeleveranciers en partners beoordelen op hun CSRD-performance. En medewerkers zullen bewuster kijken naar de impact van de eigen organisatie op de samenleving en het milieu.

2.3 Strategie boardroom en HR-beleidsthema's sluiten maar beperkt op elkaar aan

We hebben gezien dat het thema arbeidsmarkt topprioriteit is in zowel de boardroom als bij HR. Ook verschillende andere HR-beleidsthema's ondersteunen de behoefte om het personeelsbestand qua omvang en samenstelling op orde te hebben en te houden, zoals *Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid* (nummer 3), *Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie* (nummer 4) en *Strategische personeelsplanning* (nummer 7).

Als we beide onderzoeken vergelijken op strategische onderwerpen zoals innovatie en digitalisering (in het Strategie Trendonderzoek op nummer 2 en 3), is de aansluiting met het HR-Trendonderzoek echter ver te zoeken. De *impact van AI/robotisering/digitalisering* op het personeelsbeleid staat in het HR-Trendonderzoek in 2024 op een dertiende plaats, terwijl digitalisering/robotisering als trend grote invloed 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 de Future of Work en nú in actie komt.

Ook andere prioriteiten uit het boardroomonderzoek zijn van invloed op de samenstelling van het personeelsbestand, zoals duurzaamheid/MVO. Maar die vallen in dit rapport buiten beschouwing.

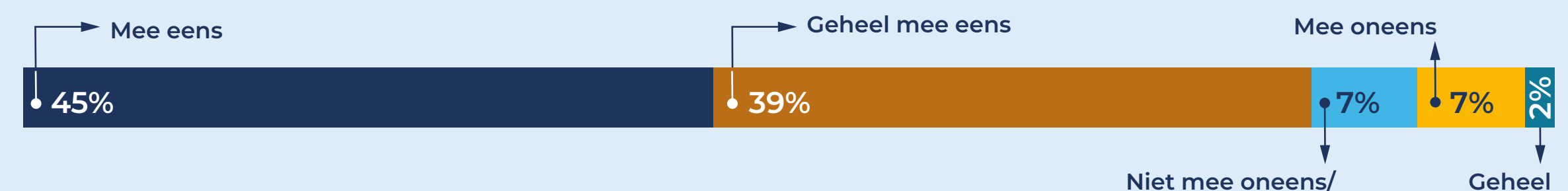
2.4 Staan HR en boardroom op één lijn?

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

We zien al enige jaren dat er 'licht zit tussen' de prioriteiten die we terugzien op de HR-agenda en die van de boardroom. Sinds de 2022-editie van het HR-Trendonderzoek hebben we daarom een aantal vragen toegevoegd om te achterhalen in hoeverre de HR-doelstellingen aansluiting vinden bij het bestuur en management van de organisatie.

84% (80% in 2023 en 84% in 2022) van de respondenten geeft aan dat de HR-prioriteiten op één lijn liggen met de prioriteiten van het bestuur en management (zie figuur 5).

We zitten met onze prioriteiten (de 5 belangrijkste HR-thema's) op één lijn met bestuur en management.



Figuur 5. Alignment HR-prioriteiten met boardroomprioriteiten

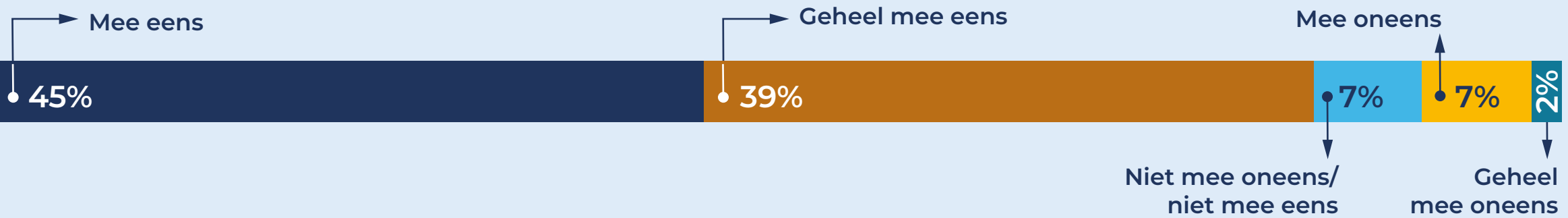
84% van de deelnemers (79% in 2023, 81% in 2022) geeft aan er ook in te slagen om de HR-prioriteiten goed onder de aandacht van bestuur en management te krijgen (zie figuur 6).

Nog geen twee derde van de respondenten (64%) is van oordeel dat HR binnen de eigen organisatie voldoende toegerust is om de rol als strategisch partner op te pakken en in te vullen. Eén op de vijf (20%) vindt dat dit niet het geval is (zie figuur 7). In 2023 was dit 18% en in 2022 15%, een negatieve trend dus.

Van de respondenten meldt meer dan driekwart (77%) dat de activiteiten die vanuit HR worden ondernomen deels op ad-hocbasis tot stand komen en deels voortkomen uit de HR-strategie/het HR-beleid (zie figuur 8). Bij 11% van de respondenten is ad-hoc dé dominante factor. Slechts 12% (9% in 2022) geeft aan dat de HR-activiteiten vooral zijn te koppelen aan de uitgestippelde HR-strategie. Het goede nieuws is misschien dat we een voorzichtig stijgende lijn zien: van 9% in 2022, 10% in 2023 naar 12% nu.

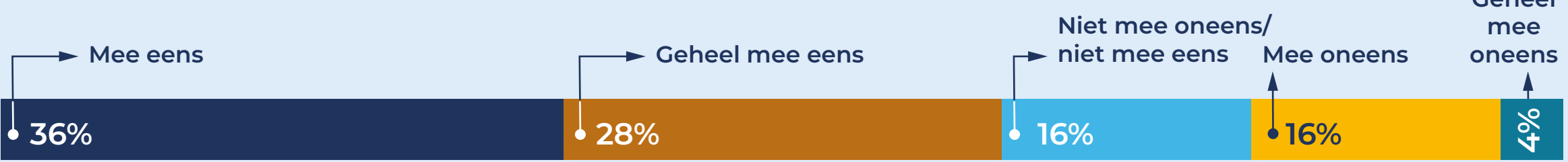
Al met al een relatief positief beeld van de mate waarin HR aansluiting weet te vinden bij de strategie vanuit de boardroom. Blijft dan toch opvallend dat er geen al te grote match is tussen de prioriteiten vanuit HR én die vanuit de boardroom.

Het lukt ons, als HR, goed om onze prioriteiten (de 5 belangrijkste HR-thema's) onder de aandacht van bestuur en management te brengen.



Figuur 6. Alignment boardroom met HR-prioriteiten

HR is binnen onze organisatie voldoende toegerust om als strategisch partner van het bestuur en management te opereren



Figuur 7. HR toegerust als strategisch partner

Hoe zou je de inzet van de HR-activiteiten binnen jouw organisatie willen typeren?



Figuur 8. Typering inzet activiteiten ondernomen vanuit HR

HOOFDSTUK 3

Vijftien jaar HR-Trend- onderzoek, een terug- en vooruitblik

HOOFDSTUK
1.HOOFDSTUK
2.HOOFDSTUK
3.

Bijlage

Vijftien jaar HR-Trendonderzoek biedt natuurlijk meer inzichten dan een jaarlijkse vergelijking met het voorgaande jaar. In dit hoofdstuk staan we stil bij een viertal bredere ontwikkelingen die we de afgelopen jaren hebben waargenomen en die naar verwachting ook in de komende jaren een dominante invloed hebben of verdienen.

De omgeving van organisaties is volop in beweging. Succesvolle organisaties weten hierop in te spelen door te zorgen voor voldoende gekwalificeerd en gemotiveerd personeel en door het verhogen van de efficiency en flexibiliteit van de organisatie. Hoe vertaalt zich dat naar prioriteiten voor HR?

**Behoud & inzetbaarheid**

Meer focus op behoud, duurzame ontwikkeling en - inzetbaarheid

**Databedreven HR**

Een meer bedrijfskundige aanpak/benadering van HR-vraagstukken

**HR wordt M&O
(Mens & Organisatie)**

Hernieuwde aandacht voor de Organisatie van het werk én niet alleen gericht op medewerkers in loondienst

**Systemen ondersteunend**

Niet HR of de HR-processen als vertrekpunt maar een optimale ondersteuning van medewerker/leidinggevende

3.1 Behoud en inzetbaarheid

De ontwikkeling van de arbeidsmarktsituatie die zich, mede op basis van demografische ontwikkelingen, afgespeeld heeft en naar verwachting af zal gaan spelen, heeft zich vertaald in het toekennen van meer prioriteit aan beleidsthema's rondom het vinden en inzetbaar houden van medewerkers.

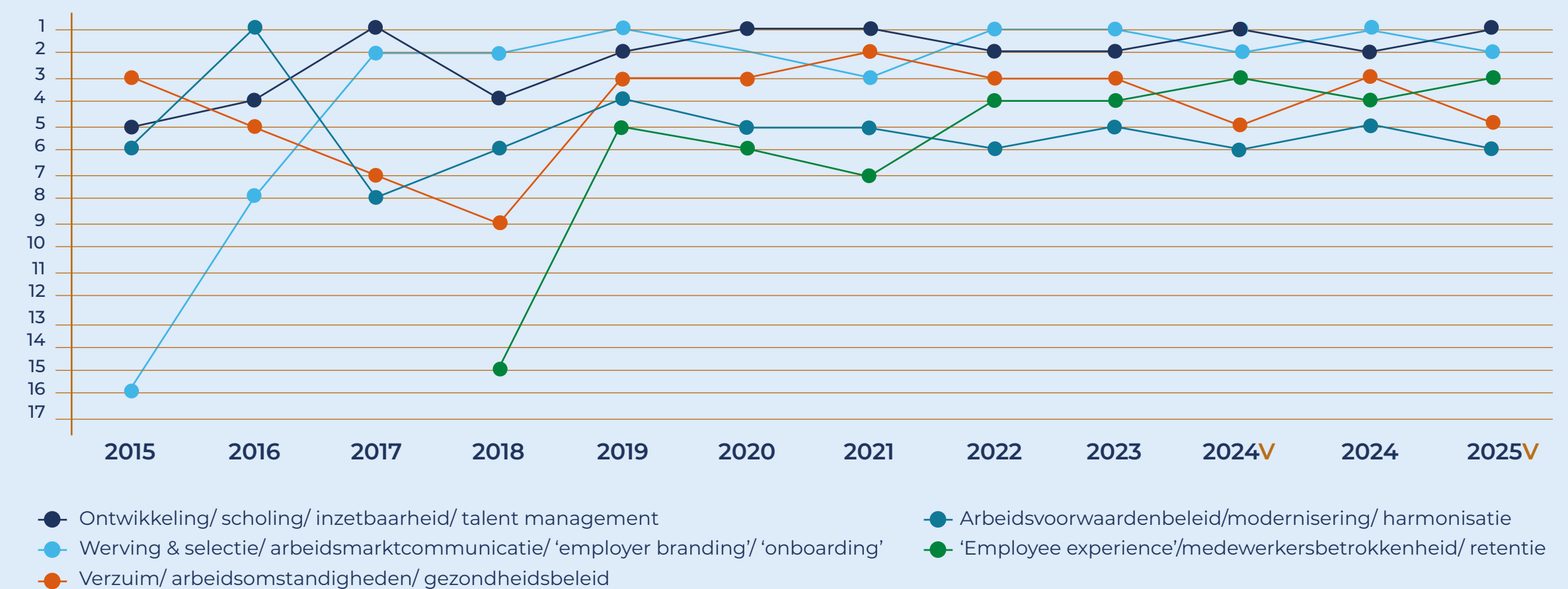
Het inzetbaar houden van bestaande medewerkers kent drie met elkaar samenhangende dimensies:

1. Duurzame inzetbaarheid wat betreft fysieke en psychische belastbaarheid en inzetbaarheid.
2. Duurzame inzetbaarheid qua kennis en kunde; de mogelijkheid om het veranderende werk ook in de toekomst te kunnen blijven doen.
3. Duurzame inzetbaarheid wat betreft de verbondenheid met de organisatie; onderdeel kunnen en willen zijn van de organisatie.

In figuur 9, die de toegekende prioriteiten voor de jaren 2015-2025 weergeeft, zien we dat het kunnen vinden en aantrekken van nieuwe medewerkers sinds 2017 een van de topprioriteiten is. Gevolgd door *Ontwikkeling en scholing* van bestaande medewerkers en *Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid* (sinds 2019).

De erkenning dat het er niet alleen om gaat om mensen te vinden en inzetbaar te houden, maar ook om ervoor te zorgen dat medewerkers zich betrokken voelen en bij de organisatie willen blijven, zien we terug in de ontwikkeling van de prioriteit voor *Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie*. Een beleidsthema dat we sinds 2018 als aparte keuzemogelijkheid hebben aangeboden en inmiddels een constante waarde in de top 4 is.

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



Figuur 9. Ontwikkeling prioriteitsniveau beleidsthema's rondom werven en behoud van medewerkers (2015-2025)
Een "v" achter een jaartal in de figuur duidt op de voor dat jaar uitgesproken verwachting.

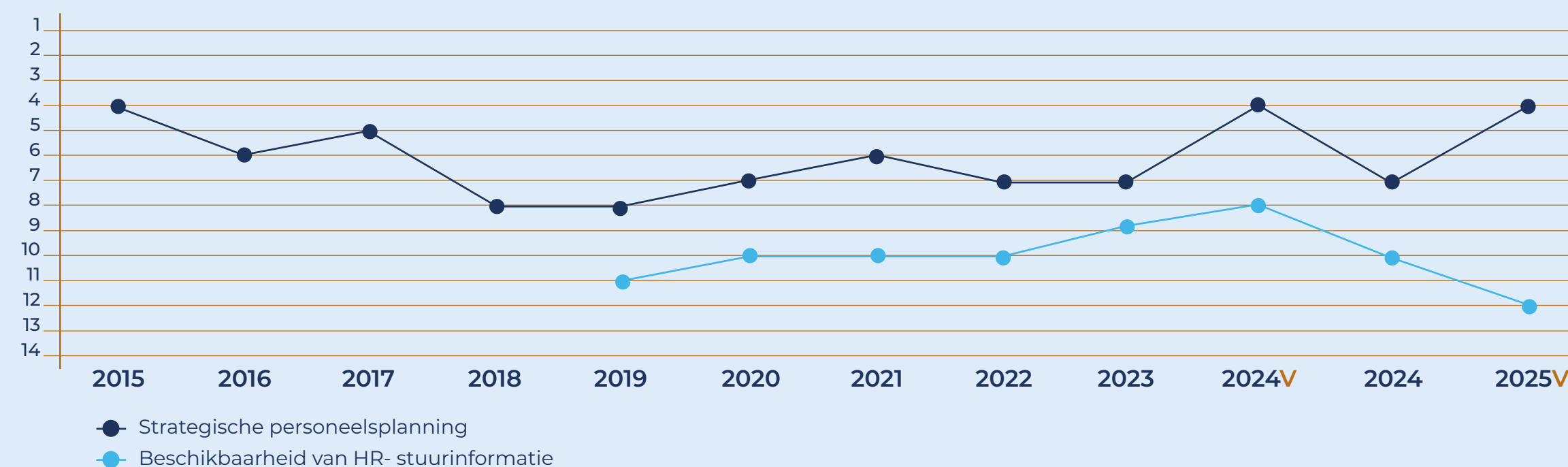
3.2 Databedreven HR

Veel HR-professionals lijken aversie te hebben tegen cijfers, ontzeggen zichzelf elke affiniteit met getallen. Dat is een gemiste kans, want wil HR zichzelf serieus nemen en door anderen in de organisatie als volwaardig worden gezien, dan is het zaak om HR-gerelateerde thema's ook in de vorm van cijfers onder de aandacht te brengen. Het lonkend perspectief is dan ook databedreven HR en laten we daarbij niet doorslaan naar datagedreven HR: cijfers dicteren het verhaal niet, het gaat om het verhaal achter de cijfers!

Binnen het merendeel van de organisaties hebben beslissingen over belangrijke HR-zaken grote strategische impact. Toch worden de meeste HR-beslissingen nu nog genomen zonder het doel ervan te concretiseren en meetbaar te maken. En zonder het effect van die beslissingen te evalueren. De beslissingen die leidinggevend en/of HR-medewerkers nemen, worden doorgaans vooral gebaseerd op ervaring en onderbuikgevoel. Dit terwijl HR Analytics organisaties in staat stelt om beter onderbouwde beslissingen te nemen over het personeelsbeleid en om de resultaten van HR-advies te analyseren. En dan niet in plaats van beslissingen op basis van dat onderbuikgevoel of ervaring, maar als aanvulling erop of onderbouwing ervan.

HR-professionals uiten al jaren de wens voor een meer strategische rol voor HR in de organisatie. Velen van hen hebben echter geen idee welk belang HR in de eigen organisatie vertegenwoordigt. Dat belang is onder meer af te meten aan het aandeel van de personeel-gerelateerde kosten ten opzichte van de omzet of het budget. Een ogenschijnlijk simpele parameter die het effect duidt dat HR kan behalen met haar activiteiten. Toch blijft ruim een derde (36%) van de respondenten van het HR-Trendonderzoek het antwoord schuldig. Dit terwijl inzicht in het belang van HR essentieel is, bijvoorbeeld als het gaat om inrichtingskeuzes rondom de HR-functie.

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



Figuur 10. Ontwikkeling prioriteitsniveau Strategische personeelsplanning en HR-stuurinformatie (2015-2025). Een "v" achter een jaartal in de figuur duidt op de voor dat jaar uitgesproken verwachting.

Figuur 10 toont de uitkomsten van de toegekende prioriteiten voor de jaren 2015-2025, waarbij de prioriteit die gegeven wordt aan Strategische personeelsplanning rond de zesde, zevende plaats ligt. Wel doet zich een opvallend verschijnsel voor: de verwachte prioriteit voor het volgende jaar is telkens hoger dan de prioriteit in het huidige jaar, en dit patroon herhaalt zich jaar op jaar. Er lijkt sprake van een 'bulldozer-effect', onder meer veroorzaakt door de waan en hectiek van de dag.

Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie – in feite geen doel op zich maar meer een hulpmiddel om op basis van inzichten de andere beleidsthema's te kunnen realiseren – hebben we sinds 2019 als keuzemogelijkheid aan het onderzoek toegevoegd. We zien het beleidsthema nu buiten de top 10 schuiven.

Rekenschap voor HR

HR zal zich moeten bekwamen en bedreven worden in het lezen en produceren van cijfers; zich he rekenschap meester maken. Net als andere ondersteunende diensten wordt HR steeds vaker uitgedaagd om haar toegevoegde waarde aan te tonen; rekenschap in de betekenis van verantwoording. Verrichten we alleen HR om aan het brede scala van wet- en regelgeving te voldoen of is (ook) HR een essentiële schakel die bijdraagt aan het onderscheidend vermogen van de organisatie? Hoe kan de bijdrage van HR aan de realisatie van de strategie inzichtelijk gemaakt worden? Dit betekent dat HR verder moet kijken dan alleen de eigen discipline of afdeling. Heel praktisch gezien betekent dat ook op zoek gaan naar informatie die niet uit de eigen personeelsinformatiesysteem te halen is. Zoals gezegd: het gaat niet om de cijfers, maar om het verhaal achter de cijfers!

Tabel 6 geeft weer van welke meetinstrumenten HR gebruikmaakt, en dan zien we dat de basale HR-kengetallen inmiddels door elk zichzelf respecterend HR-systeem worden aangeboden en breed worden toegepast. Inzicht in het welbevinden en de verbondenheid van medewerkers is eveneens breed beschikbaar, met een sterke toename op het gebied van Employee experience ten opzichte van het onderzoek in 2023.

Benchmarks worden ook relatief veel ingezet (42%), maar als het gaat om de verbinding tussen het handelen vanuit en door HR met de effecten daarvan op de bedrijfsvoering is er nog veel terreinwinst te boeken. HR-meetinstrumenten als *Effect van HR-activiteiten*, *HR scorecard* en *HR-businesscases* leggen alle drie de verbinding tussen een interventie binnen het HR-domein en de resultaten daarvan voor de gehele organisatie. Wat is het effect van bijvoorbeeld het organiseren van een training, het uitbreiden van het HR-team met een recruiter of de aanschaf van een extra module voor het personeelsinformatiesysteem? Breder kijken dan de HR-data geeft beter inzicht en dat is van belang niet alleen voor HR zelf maar juist ook voor de rest van de organisatie.

	2024	2023	mutatie	relatief
Basale HR-kengetallen t.a.v. verzuim, verloop, e.d.	91%	91%	0%	0%
Medewerkerstevredenheid	80%	66%	14%	21%
Employee experience	18%	9%	9%	98%
Effect van HR-activiteiten	10%	8%	2%	28%
HR scorecard	11%	5%	6%	120%
Benchmarks	42%	29%	13%	46%
HR business cases	14%	7%	7%	106%
HR Analytics (in ‘Voorspelling van ontwikkelingen (Predictive Analytics’)	7%	8%	-1%	-10%

Tabel 6. Door HR gebruikte meetinstrumenten

3.3 Mens en Organisatie (M&O)

De huidige arbeidsmarktomstandigheden maken een (nieuwe) omschakeling voor HR noodzakelijk; het is tijd voor een nieuwe generatie HR: NxtGen HR.

Met de transformatie van P&O (Personeel & Organisatie) naar de Engelse variant HRM (b)lijken we de ‘O’ van organisatie kwijtgeraakt te zijn. Om een actieve bijdrage te kunnen leveren aan het toekomstbestendig houden of maken van de organisatie, zal HR zich niet alleen druk moeten maken over de invulling van de personeels-behoefte, maar ook over de organisatie van het werk. Wat doen organisaties zelf en wat wordt uitbesteed? Hoe te komen tot een optimale samenwerking tussen mens en machine? En hoe het werk zodanig te organiseren en te verdelen dat duurzame inzetbaarheid en een inclusieve werkomgeving hand in hand gaan?

Gevraagd naar de rol van HR bij het opzetten van nieuwe organisatieconcepten, melden de respondenten van het HR-Trendonderzoek dat het initiatief daarvoor in zeer geringe mate bij HR zelf ligt (21%). Bijna tweede derde van hen geeft aan dat er sprake is van een participerende of adviserende rol. Voor een beperkt deel is de bijdrage voornamelijk uitvoerend (13%). Ten opzichte van 2023 is de initiërende rol sterk afgenomen en aan de andere kant van het spectrum zien we gelukkig ook een afname van de categorie uitvoerend.

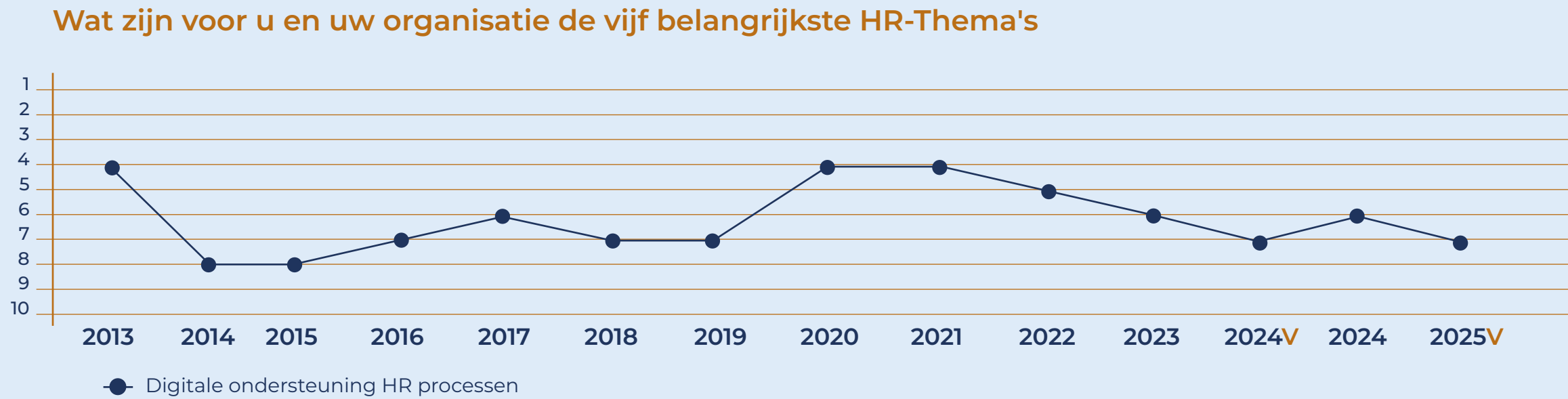
Mens en Organisatie vormen een passender begrippenpaar dan Personeel en Organisatie. Enerzijds om het human capital in de hoedanigheid van werknemer niet (alleen) als inwisselbare productfactor te beschouwen en oog te hebben voor de mens achter de medewerker, anderzijds om de aandacht vanuit HR niet alleen te focussen op die mensen die vanuit een loondienst een bijdrage leveren aan de realisatie van de producten en diensten van de organisatie. Zowel het organiseren van als het invullen van het werk anno 2024 wordt immers niet beperkt door de grenzen van de organisatie en/of het reguliere arbeidscontract.

	Initiërend	Participerend	Adviserend	Uitvoerend
2024	21%	40%	26%	13%
2023	41%	19%	21%	19%
	-20%	21%	5%	-6%

Tabel 7. Typering rol van HR bij het opzetten van nieuwe organisatieconcepten

3.4 HR Tech

Ondanks de flexibilisering van werktijden en de groeiende mogelijkheden tot werken op afstand vermindert de urgentie rondom digitalisering en IT-ondersteuning van de HR-processen binnen organisaties. Zonder meer opvallend in een tijd waarin het haast onmogelijk is om altijd direct in contact te staan met collega’s. Het behoud van medewerkers is al ingewikkeld, maar zou op den duur nog lastiger kunnen worden zodra onderling contact en dus binding met het bedrijf wegebt. Daarom is het juist noodzaak om de IT-ondersteuning strak te hebben. Natuurlijk gaat het om veel meer aspecten, maar het goed om te beseffen dat de wijze waarop organisaties hun medewerkers ondersteunen invloed heeft op de employee experience.



Figuur 11. Ontwikkeling prioriteitsniveau Digitale ondersteuning HR-processen (2015-2025)
Een “v” achter een jaartal in de figuur duidt op de voor dat jaar uitgesproken verwachting.

Na de piek in 2020 en 2021 zien we dat aan het beleidsthema *Digitale ondersteuning van HR-processen* minder prioriteit wordt toegekend. Toch ligt de reden van een lage prioriteit niet in het feit dat ‘alles’ al geregeld is. Hoe administratiever van aard en/of hoe directer het (eigen) belang van HR, hoe hoger de digitaliseringsgraad. Dat is goed terug te zien in tabel 8.

Welke HR-domeinen of activiteiten zijn reeds gedigitaliseerd binnen jouw organisatie? Meerdere antwoorden mogelijk

	2024	2023	mutatie	relatief
Verzuim	90%	87%	3%	3%
Salarisverwerking	89%	92%	-3%	-3%
Verlof	89%	87%	2%	2%
Persoonsgegevens	84%	86%	-2%	-2%
Urenregistratie	70%	74%	-4%	-5%
Werving en selectie	56%	58%	-2%	-3%
Managementinformatie/HR-Analytics	55%	53%	2%	4%
Onboarding	52%	42%	10%	24%
Online learning	46%	44%	2%	5%
Performance management	27%	26%	1%	4%
Talentmanagement	19%	14%	5%	36%

Tabel 8. Digitale ondersteuning HR-processen

Verdiep uw kennis van actuele HR-vraagstukken

Op basis van de uitkomsten van het HR-Trendonderzoek zou u zich de volgende vragen kunnen stellen:

- Geldt voor mijn organisatie dezelfde prioriteitstelling?
- Zijn er binnen mijn organisatie terecht andere keuzes gemaakt?
- Verdienen bepaalde beleidsthema’s in mijn organisatie meer aandacht?

In aanvulling op dit rapport bieden wij u daarom de mogelijkheid tot verschillende verdiepingssessies, voor uw organisatie of HR-team, onder begeleiding van Hans van der Spek, onderzoeksleider van het HR-Trendonderzoek. Het betreft de volgende opties:

- **Basisessie (5-15 personen):** een fysieke of online toelichting van 1 uur op de algemene onderzoeksresultaten van het HR-Trendonderzoek.
- **Kennisessie (5-15 personen):** in een 1,5 uur durende fysieke of online sessie neemt Hans van der Spek u mee in de resultaten. Daarna zoomt hij in interactie met u en uw medewerkers in op uw specifieke sector of op onderwerpen waar u meer over wilt weten.
- **Inspiratiesessie (5-10 personen):** deze interactieve livesessie van 4 uur staat onder leiding van Hans van der Spek en een gespecialiseerde Berenschot-adviseur. De verdieping heeft betrekking op uw sector of onderwerpen van uw voorkeur.

Type sessie	Basis	Kennis	Inspiratie
Kosten (in €)	865,-	1.300,-	3.995,-
Inhoud			
Duur (in uren)	1	1.	
Verzorgd door	1 *	1 *	2 *
Ideale aantal deelnemers	5 - 15	5 - 15	5 - 10
Fysiek	♦	♦	♦
Online	♦	♦	
Vorbereiding (in uren)	1	3	43
Inzoomen op specifiek(e) onderwerp of sector (afstemming vooraf)	♦	♦	
Interactief	♦	♦	
Exclusief reistijd indien fysiek op locatie	♦	♦	♦

Bijlagen

BIJLAGE A

Karakteristieken deelnemers

HOOFDSTUK
1.

In deze bijlage treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2024-2025.

HOOFDSTUK
2.

HOOFDSTUK
3.

Bijlage

A.1 Profiel van de respondenten

Van de respondenten in loondienst werkt 96% bij een organisatie met een HR-afdeling of HR-functie.

Functie

De meeste respondenten zijn werkzaam als HR-manager of Hoofd P&O.

Functie	Aandeel
HR-manager/Hoofd P&O	40%
HR-adviseur	17%
Medewerker personeelszaken	5%
HR-businesspartner	13%
Hoofd (salaris)administratie	2%
Medewerker salarisadministratie	3%
Overige functies	20%

Tabel A1. Verdeling naar functietitel

Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR-Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 54% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

A.2 Profiel van de organisatie

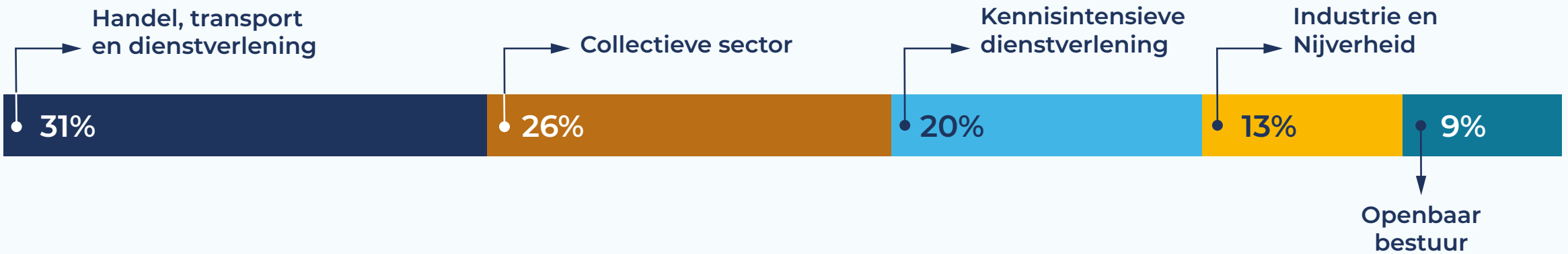
Clusters van sectoren

In een aantal figuren hebben we ook inzicht willen geven in de verschillende onderdelen van de Nederlandse maatschappij. Dit doen we met de vijf clusters van sectoren uit onderstaande tabel.

Cluster	Sector
Collectieve sector	Energievoorziening (35)
Collectieve sector	Verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting (87)
Collectieve sector	Gezondheidszorg (86)
Collectieve sector	Onderwijs (85)
Collectieve sector	Cultuur, sport en recreatie (90-93)
Collectieve sector	Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting (88)
Collectieve sector	Waterbedrijven en afvalbeheer (36-39)
Handel, transport en dienstverlening	Overige dienstverlening (94-96)
Handel, transport en dienstverlening	Horeca (55-56)
Handel, transport en dienstverlening	Verhuur en overige zakelijke dienstverlening (77-82)
Handel, transport en dienstverlening	Groot- en detailhandel (45-47)
Handel, transport en dienstverlening	Vervoer en opslag (49-53)
Industrie & Nijverheid	Bouwnijverheid (41-43)
Industrie & Nijverheid	Industrie (10-33)
Industrie & Nijverheid	Landbouw, bosbouw en visserij (01-03)
Industrie & Nijverheid	Verhuur van en handel in onroerend goed (68)
Industrie & Nijverheid	Winning van delfstoffen (06-09)
Kennisintensieve dienstverlening	Specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering (69-75)
Kennisintensieve dienstverlening	Informatie en communicatie (58-63)
Kennisintensieve dienstverlening	Financiële instellingen (64-66)
Openbaar	Openbaar bestuur en overheidsdiensten (84)

Tabel A2. Clustering van sectoren

De meeste respondenten zijn werkzaam in het cluster Handel, transport en dienstverlening (31%), gevolgd door de Collectieve sector (26%), Kennisintensieve dienstverlening (20%) en de Industrie en Nijverheid (13%). De sector Openbaar bestuur en overheidsdiensten is met 9% vertegenwoordigd.



Figuur A1. Verdeling over clusters van sectoren



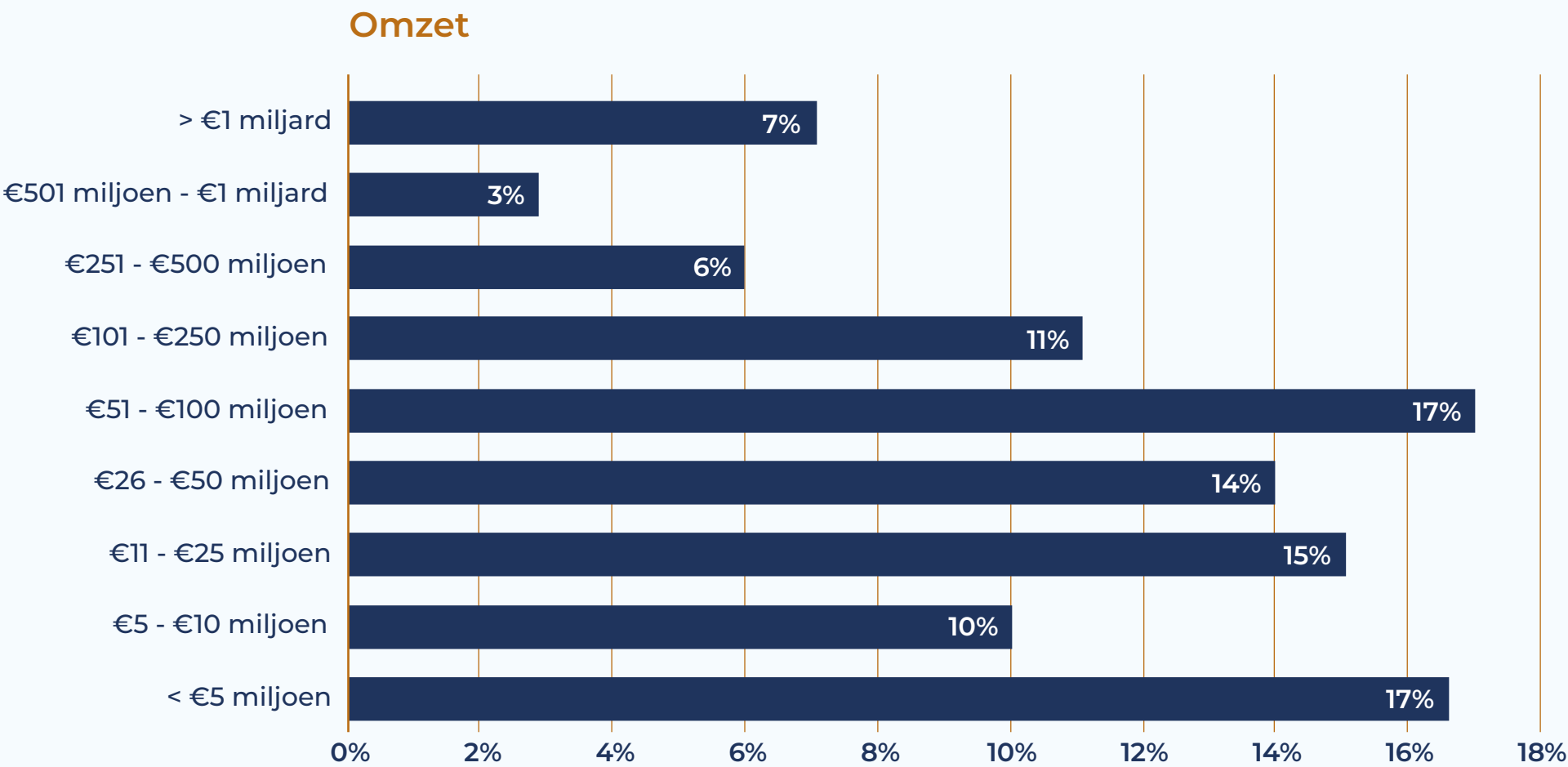
Omzet

Ruim 36% van de respondenten weet niet hoe groot de omzet of het totale budget is van de organisatie waar ze voor werken en hebben wat dat betreft nog stappen te zetten om invulling te geven aan de rol van businesspartner.

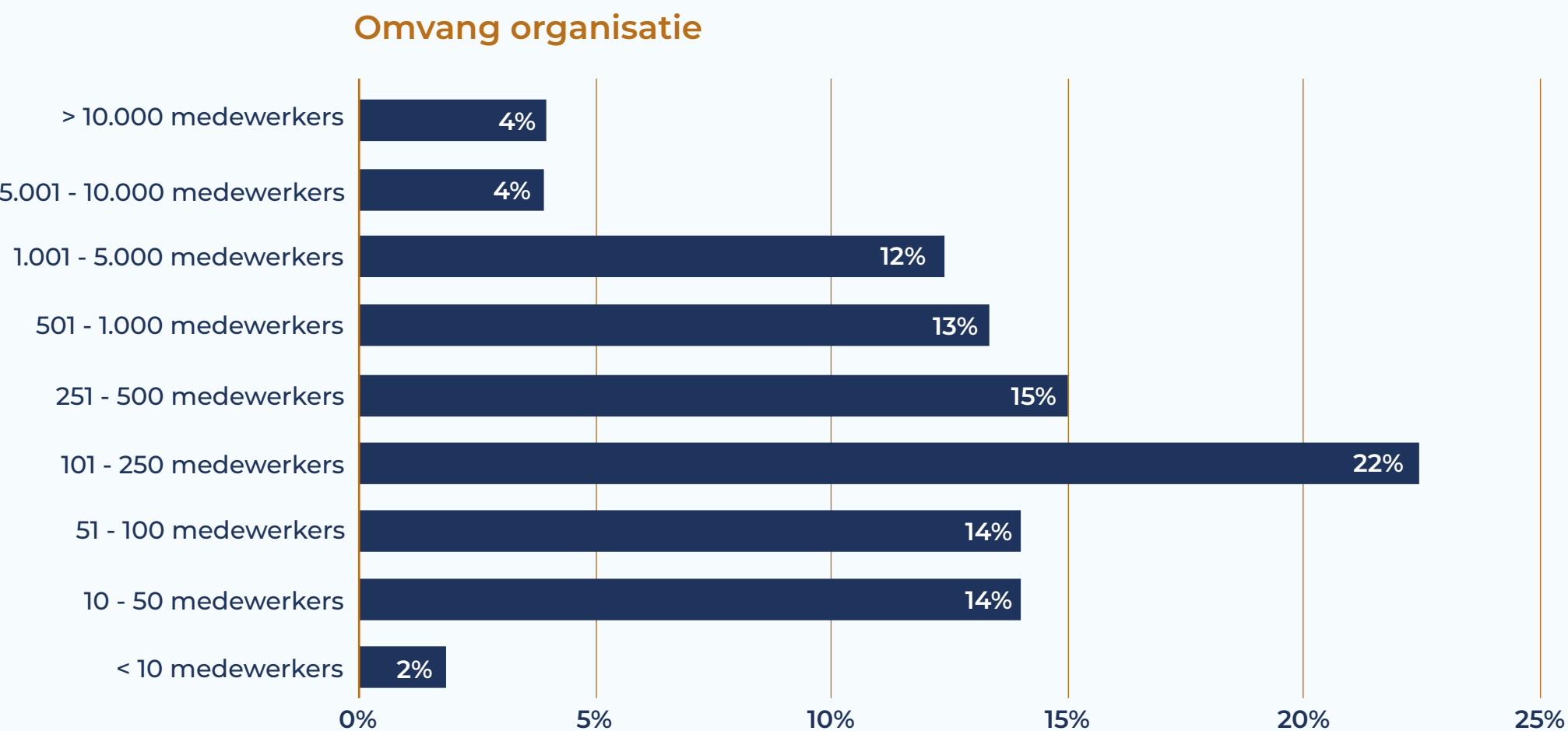
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzet- of budgetklasse konden aangeven, werkt 42% voor een organisatie met een omzet/budget van maximaal € 25 miljoen.

Omvang organisatie

Van de respondenten werkt 67% in een organisatie waar maximaal 500 medewerkers werken.



Figuur A2. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie



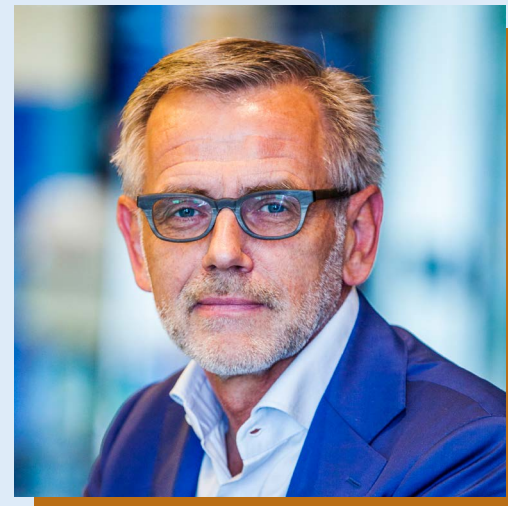
Figuur A3. Verdeling naar omvang van de organisatie

BIJLAGE B

Auteur

HOOFDSTUK
1.HOOFDSTUK
2.HOOFDSTUK
3.

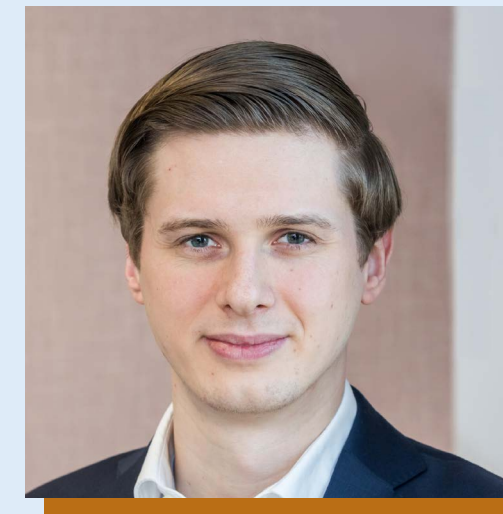
Bijlage



Hans van der Spek

MMC RI

Hans 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 realiseren van de organisatiestrategie, en in advisering over de mogelijkheden om deze bijdrage te vergroten. Zo is hij onder andere betrokken bij projecten op het gebied van het meetbaar maken van de effecten van HR-beleid, onderzoek naar HR-vraagstukken, benchmarking van de HR-functie, HR-audits, ondersteuning bij de selectie en/of implementatie ter ondersteuning van HR-processen. Hans is manager van het Kenniscentrum M&O en als zodanig betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en arbeidsmarktonderzoeken. Ten slotte is hij als freelance docent verbonden aan de Utrecht Business School en columnist voor PW. Magazine.



Joris van Berckel

Met een studieachtergrond in bestuurskunde en bedrijfskunde beschikt Joris over een breed palet aan kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksvaardigheden.

Binnen Berenschot richt hij zich met name op HR- en arbeidsmarktvraagstukken.

Als lid van het Kenniscentrum M&O houdt hij zich onder andere bezig met het jaarlijkse HR-Trendonderzoek.

BIJLAGE C

Partners

HOOFDSTUK
1.

Berenschot

HOOFDSTUK
2.

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.

HOOFDSTUK
3.

Bijlage



SkillsTown is dé online opleider voor professionals. Via on-demand learning stelt SkillsTown bedrijven, organisaties en hun medewerkers in staat om mee te bewegen met de continu veranderende wereld om hen heen. In de vorm van honderden online trainingen die in verschillende leervormen worden aangeboden, speelt SkillsTown in op nieuwe én eigen manieren van leren in elke levensfase van organisatie en medewerker. Om zo kennis en skills te vergroten, verandervermogen te stimuleren en bij te dragen aan aantrekkelijk werkgeverschap.

Performa **HR**

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



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



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Toekomst van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl