Onderzoekspaper

HR-transformatie 2023

Geïntegreerde inzichten en strategieën rondom sourcing, talent development en arbeidskosten

Onderzoek onder HR-(eind)verantwoordelijken in Nederland • Voorjaar 2023

VISMA | YouServe

Inhoudsopgave

Inleiding & managementsamenvatting 3

1. HR-uitdagingen vanuit ondernemingsperspectief 5
- 1.1 Sourcing: instroom juiste mensen 6
- 1.2 Talent development: doorstroom om potentieel talent optimaal te benutten 7
- 1.3 Arbeidskosten: inzicht in directe en indirecte kosten 8
- 1.4 Strategische vraagstukken van dit onderzoekspaper 9

2. Onderzoeksresultaten HR-Nederland: sourcing, talent development en arbeidskosten 10
- 2.1 Veel organisaties onvoldoende bezig met strategische thema's 11
- 2.2 Toekomstige vaardigheden een uitdaging 12
- 2.3 Focus op werving van vast personeel 13
- 2.4 Te weinig werk gemaakt van goede personeelsplanning 14
- 2.5 Noodzaak en opbrengsten van training en ontwikkeling wordt onvoldoende onderbouwd en gemeten 15
- 2.6 Verborgen kosten HR aanzienlijk en niet goed in beeld 18
- 2.7 Conclusies: samenhang van uitkomsten 22

3. Hoe transformeer je HR succesvol voor de uitdagingen van 'morgen'? 24
- 3.1 Start met een duidelijke HR-strategie 25
- 3.2 Bepaal een duidelijke talent & engagement strategie 26
- 3.3 Maak een toekomstbestendige sourcing strategie 28
- 3.4 Bepaal je kosten strategie 30
- 3.5 Stappenplan om je HR-strategie te realiseren 32
- 3.6 Digitale transformatie is de sleutel tot de oplossing 34
- 3.7 Checklist digitale transformatie van HR 37
- 3.8 Conclusies: hoe transformeer je HR succesvol? 41

Verantwoording: onderzoek en bronnen 42

Inleiding & managementsamenvatting

Werven, behouden, ontwikkelen en doorstromen essentieel voor bedrijfssucces

Organisaties hebben op verschillende terreinen te kampen met strategische uitdagingen, die de effectiviteit van het primaire proces kunnen bedreigen. Voor HR ligt er een sleutelrol op het gebied van sourcing en specifieker het 'menselijke kapitaal'. Het werven, behouden, ontwikkelen en laten doorstromen van de juiste medewerkers is immers essentieel voor het veiligstellen van de bedrijfscontinuïteit.

Goede personeelsplanning noodzakelijk om in te spelen op de vraag van morgen

Veel HR-beslissers die we spraken onderschrijven de visie dat mensen je belangrijkste kapitaal zijn. Organisaties die mensen als kostenpost zien, focussen zich op het minimaliseren van arbeidskosten. Daarmee blijven gerichte investeringen in medewerkers vaak achter. Maar hier wordt het onderscheidende vermogen (mensen) tenietgedaan.

Op basis van de interviews geven HR-beslissers aan dat 50-75% van het personeel nu niet de vaardigheden voor de vraag van morgen heeft. Met goede personeelsplanning stuur je effectief en gericht op een optimale bezetting en investeer je in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor duurzaam succes en bedrijfscontinuïteit.

HR heeft te weinig tijd voor (strategische) personeelsplanning

HR-professionals erkennen het belang van goede personeelsplanning, maar ons onderzoek laat zien dat er in de praktijk te weinig werk van wordt gemaakt. Hierbij is tijd een factor in de drukke HR-agenda. Maar een krappe 40% van de organisaties adviseert over strategische thema's, terwijl er veel meer tijd nodig is voor de belangrijke strategische vraagstukken die er liggen. Slechts iets meer dan de helft van de organisaties houdt zich bezig met het identificeren van potentiële opvolgers en legt vast welke vaardigheden en motivaties medewerkers hebben. Inzicht dat nodig is om beslissingen te nemen rondom het aanbieden van opleidingen of al dan niet in gang zetten van wervingstrajecten.

Uitdagingen (door)ontwikkelen goede medewerkers

Veel organisaties hebben een budget en actief beleid voor het (door)ontwikkelen van goede medewerkers. HR-beleidsmakers zijn van mening dat dit leidt tot een hogere productiviteit en minder personeelsverloop. Maar slechts 55% doet een kosten-batenanalyse en 44% gebruikt tools voor strategische personeelsplanning. Het feit dat minder dan de helft van de organisaties tools gebruikt voor strategische personeelsplanning, suggereert dat investeringen in medewerkers mogelijk niet optimaal worden beheerd.

Sluiten trainingen en opleidingen die worden aangeboden wel aan bij wat echt duurzaam nodig is? En leiden die investeringen in training en ontwikkeling wel tot de juiste resultaten? Slechts een derde van de ondervraagden meet daadwerkelijk de opbrengsten van investeringen in opleidingen. Bovendien is opleiden vaak maatwerk en kunnen niet afgestemde trainingen een bron zijn van stress, ontevredenheid en lagere betrokkenheid.

Verborgen arbeidskosten bij veel organisaties ongezond hoog

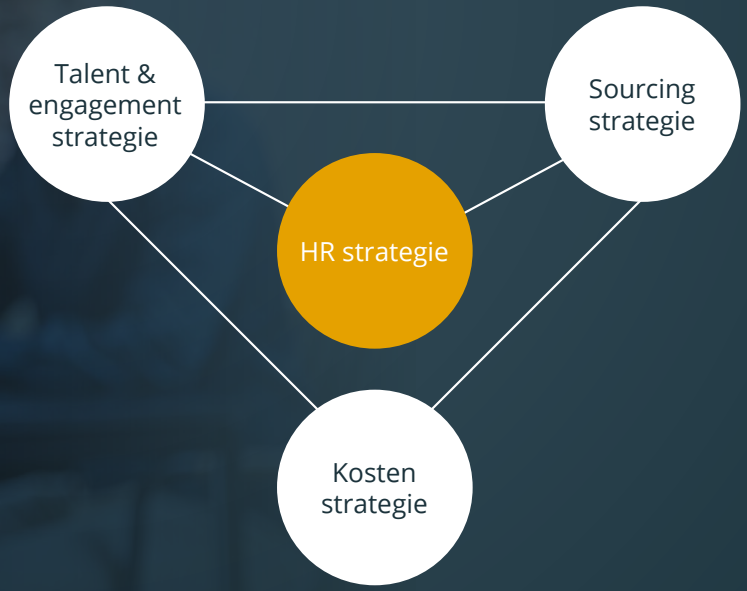
In ons onderzoek keken we ook naar arbeidskosten, een belangrijke pilaar voor veel organisaties. Het percentage indirecte HR-kosten ten opzichte van de totale HR-kosten zegt iets over de financiële gezondheid van de organisatie. Uit de interviews blijkt dat de indirecte arbeidskosten in de praktijk vaak ongeveer 50% van de totale arbeidskosten zijn. Daarmee zou je veel personeelsbestanden als financieel 'ongezond' kunnen bestempelen. Om de indirecte kosten te reduceren is het key om de focus van overwegend operationeel HR naar strategisch HR te verschuiven door te investeren in strategische personeelsplanning.

Integrale aanpak rondom talent & engagement, sourcing en arbeidskosten noodzakelijk voor een toekomstbestendige HR

De resultaten van het onderzoek laten zien dat het cruciaal is om niet alleen strategisch en proactief te investeren in het menselijke kapitaal van de organisatie, maar ook een consistente en effectieve aanpak te hebben op het gebied van talent & engagement, sourcing en arbeidskosten. Dit vraagt allereerst om een duidelijke HR-strategie die richting geeft aan talent & engagement, sourcing en kosten. Voor een toekomstbestendig HR is digitale transformatie de sleutel tot de oplossing. Met de juiste en tijdige investeringen in het voor de organisatie passende HR-IT landschap beschik je zowel over een cockpit om te monitoren en (bij) te sturen, als over de tools om je kwalitatieve en kwantitatieve personeelsvraag voortdurend goed in kaart te brengen, deze te matchen met je kwalitatieve en kwantitatieve personeelsvraag en snel en effectief acties in te zetten voor het optimaliseren van de inzetbaarheid van je medewerkers. In deze paper bieden we concrete inzichten, handvatten zoals een checklist en stappenplan, om écht werk te maken HR-transformatie voor een toekomstbestendig HR!

1 HR-uitdagingen vanuit ondernemingsperspectief

Organisaties hebben op verschillende terreinen te kampen met strategische uitdagingen, die de effectiviteit van het primaire proces kunnen bedreigen. De belangrijkste uitdagingen liggen doorgaans op het primaire proces en de sourcing hiervan in mensen en middelen. Voor HR ligt er een sleutelrol op het gebied van sourcing en specifieker het menselijke 'kapitaal'. Het werven, behouden, ontwikkelen en laten doorstromen van de juiste medewerkers is immers essentieel voor het veiligstellen van de bedrijfscontinuïteit. Om een succesvolle strategie op te zetten en uit te voeren werkt HR traditioneel op de drie domeinen sourcing, talent & engagement en arbeidskosten. Deze moeten in een HR-visie een duidelijke en onderlinge samenhang hebben.



1.1 Sourcing: instroom juiste mensen

Bij sourcing gaat het om het zorgvuldig identificeren, aantrekken en selecteren van het juiste talent om aan de behoeften van de organisatie te voldoen. Het doel is om een aantrekkelijke organisatiecultuur te creëren waarbij trots regeert als magneet voor het aantrekken van nieuwe medewerkers (zowel flex als vast).

Belangrijke uitgangspunten:

- Het creëren van een positieve employer brand.
- Streven naar het aantrekken van diverse talentenpool.
- Het gebruik van data-analyse en technologie om het wervingsproces te optimaliseren.
- Flexmedewerkers als volwaardige medewerkers beschouwen.
- Het beschermen van de gewenste organisatiecultuur vooral bij grote inzet flex.
- Inzicht in het huidige personeelsbestand.
- Begrijp de huidige en toekomstige behoeften van de organisatie.

1.2 Talent development: doorstroom om potentieel talent optimaal te benutten

Bij talent development gaat het om het stimuleren en faciliteren van groei, leren en voortdurende verbetering van individuele medewerkers, zodat zij hun volledige potentieel benutten voor de organisatie. Het doel is het ontwikkelen van personeel dat voortdurend waarde blijft toevoegen aan de organisatie, zonder een uitputtend budget. Het omvat het identificeren van sterke punten, het aanbieden van relevante training en ontwikkelingsmogelijkheden. Maar ook het bevorderen van een cultuur van continue groei en het bieden van ondersteuning en begeleiding om talent te laten gedijen. Een goede talentontwikkeling bevestigt dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn van een organisatie.

Belangrijke uitgangspunten:

- Werkdruk en weinig tijd vs -plezier en toegevoegde waarde (werkgeluk) voorkomen mentaal verzuim.
- Doelgericht en meteen toepasbaar.
- Nut en noodzaak als startpunt.

1.3 Arbeidskosten: inzicht in directe en indirecte kosten

Om de financiële gezondheid van een organisatie te begrijpen, is het belangrijk om inzicht te hebben in de directe en indirecte kosten van arbeid.

De *directe* arbeidskosten bestaan o.a. uit:
- Arbeidsvoorwaarden
- Training & opleiding kosten
- Software licenties

De *indirecte* arbeidskosten bestaan o.a. uit:
- Verzuim
- Inwerktijd nieuwe medewerkers
- HR-activiteiten van managers

Door deze kosten inzichtelijk te maken is het mogelijk plannen te maken rondom kostenbesparingen, betere productiviteit en een betere algehele financiële prestatie van de organisatie.

1.4 Strategische vraagstukken van dit onderzoekspaper

In dit onderzoekspaper gaan we dieper in op 3 vragen:

- Hoe houd je kennis, competenties, leervermogen en motivatie van jouw medewerkers voortdurend op het niveau dat aansluit op de marktvraag? Ofwel: hoe richt je kwalitatief strategisch personeelsmanagement in?
- Hoe zorg je ervoor dat je op elk moment over voldoende medewerkers voor de verschillende functies/rollen in jouw primaire proces beschikt? Oftewel: hoe richt je kwantitatief strategisch personeelsmanagement in?
- Hoe houd je de arbeidskosten onder controle en voorspelbaar?

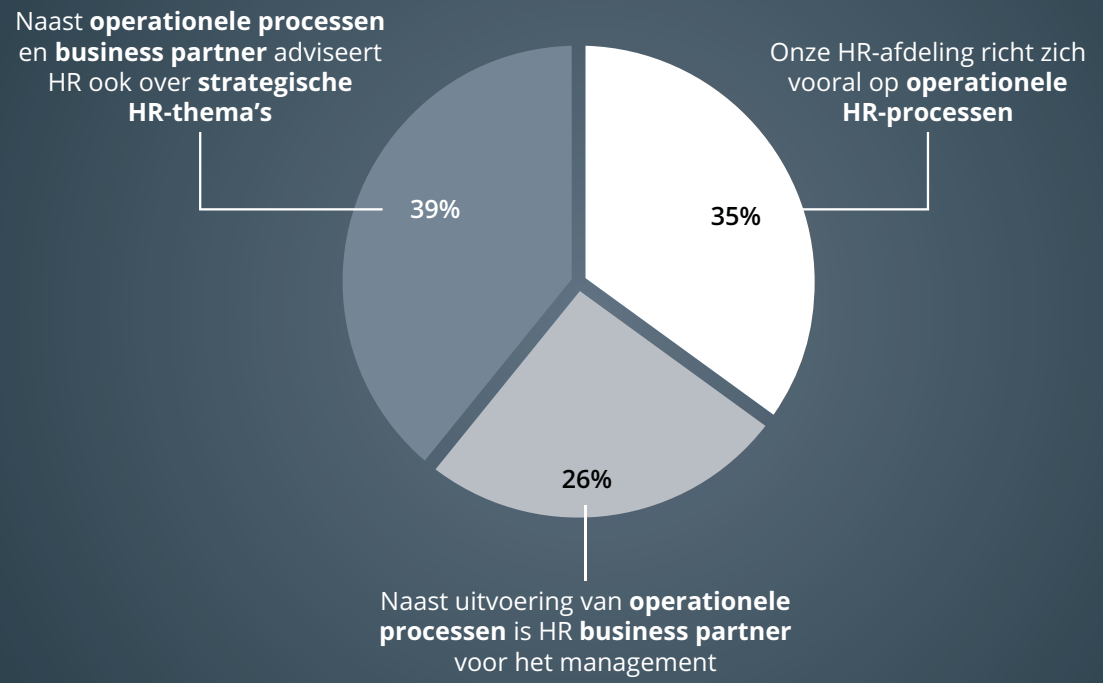
2 Onderzoeksresultaten HR-Nederland: sourcing, talent development en arbeidskosten

Hoe denken HR-beslissers over vraagstukken rondom de drie domeinen sourcing, talent development en arbeidskosten? We hebben kwantitatief onderzoek gedaan onder HR-professionals die (mede) verantwoordelijk zijn voor het HR-beleid in hun organisatie. Daarnaast hebben we 6 diepgaande interviews afgenomen met HR-directeuren van organisaties met minimaal 500 medewerkers. Bij de kwantitatieve resultaten van dit onderzoek geven wij duiding van de kwantitatieve resultaten door de gesprekken die hebben plaatsgevonden, ondersteund met extern onderzoek.

2.1 Veel organisaties onvoldoende bezig met strategische thema's

Ruim eenderde van de ondervraagde HR-beslissers richt zich vooral op de operationele uitvoering van HR-processen. Ruim een kwart is naast deze werkzaamheden ook business partner voor het lijnmanagement. Slechts een krappe 40% adviseert daarnaast ook over strategische thema's. In de verdiepende interviews geven HR-beslissers aan dat er veel meer tijd nodig is voor de belangrijke strategische vraagstukken die er liggen.

Op welke werkzaamheden focust de HR-afdeling zich?



2.2 Toekomstige vaardigheden een uitdaging

Op basis van de interviews geven organisaties aan dat 50-75% van het personeel nu niet de vaardigheden voor de vraag van morgen heeft. We zijn dieper ingegaan op de verdeling van het personeelsbestand:

- Bij veel organisaties voldoen 10-15% van de medewerkers niet aan de huidige behoeften.
- Bij veel van de organisaties voldoen 50-75%. van de medewerkers niet aan de toekomstige behoeften.
- Slechts 10-20% van de medewerkers voldoet aan zowel de huidige als toekomstige behoeften.

Deze resultaten tonen aan dat een goede sourcing strategie key is om mee te komen in een veranderende markt en daarmee geen bottleneck wordt in het primaire proces.

Het strategisch personeelsplanning model

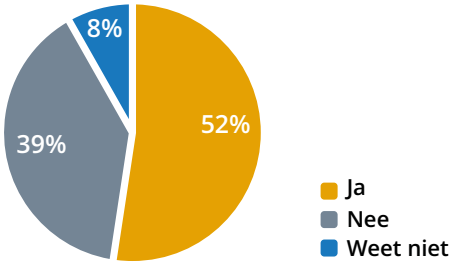
2.3 Focus op werving van vast personeel

Een ruime meerderheid (65%) van de HR-beslissers legt de focus bij het werven van medewerkers voor vaste dienst. Overwegingen hierbij zijn: meer zekerheid en stabiliteit bij het plannen van het personeelsbestand en het aan de organisatie binden van goede medewerkers doordat het vertrouwen uitspreekt. Voor de werving geldt dat voor potentiële kandidaten een vast contract vaak meer aanspreekt. Een aantrekkelijk imago vereenvoudigt de werving van vaste medewerkers en draagt bij aan het verminderen van kosten voor externe flexibele inhuur (52%).

Waar ligt in uw organisatie de focus op bij het werven van medewerkers?

Stelling

"Een minder aantrekkelijk imago als werkgever maakt het lastig om nieuwe vaste medewerkers aan te trekken waardoor de kosten voor externe flexibele inhuur toenemen."

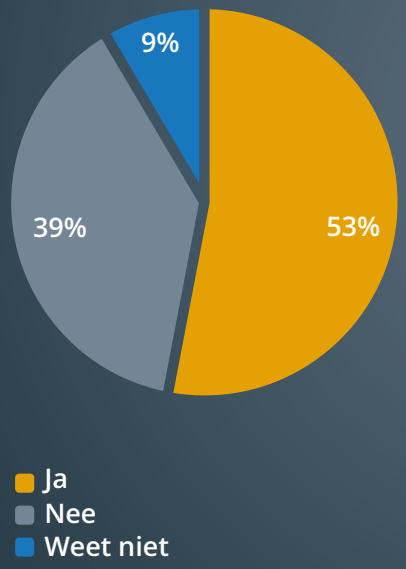


2.4 Te weinig werk gemaakt van goede personeelsplanning

Met goede personeelsplanning stuur je effectief en gericht op een optimale bezetting en investeer je in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de toekomstige groei van de organisatie. HR-professionals erkennen het belang van goede personeelsplanning, maar er wordt in de praktijk te weinig werk van gemaakt. Slechts 53% houdt zich actief bezig met het identificeren van potentiële opvolgers voor medewerkers die in de toekomst gaan vertrekken. Daarnaast heeft slechts 54% vastgelegd welke vaardigheden en motivaties medewerkers hebben; inzicht dat nodig is om beslissingen te nemen rondom het aanbieden van opleidingen of al dan niet in gang zetten van wervingstrajecten.

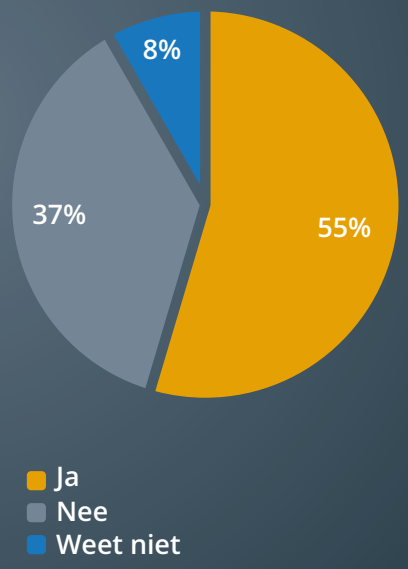
Stelling

"Onze organisatie houdt zich bezig met successieplanning (het identificeren van potentiële opvolgers) met als doel mogelijke opvolgers te hebben voor medewerkers die in de toekomst gaan vertrekken."



Stelling

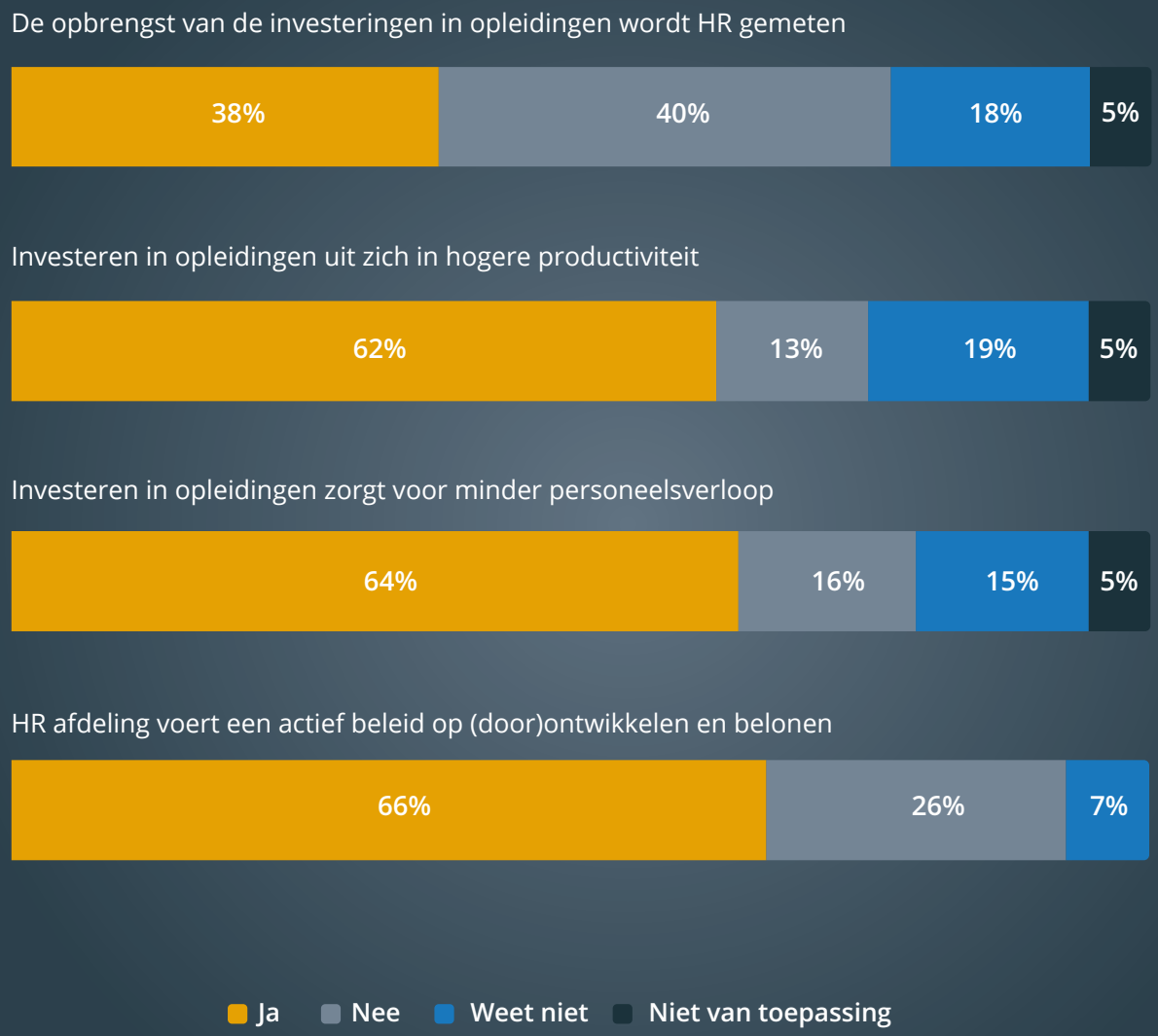
"Onze organisatie heeft van al onze medewerkers vastgelegd welke vaardigheden en motivaties ze hebben en op basis daarvan gaan we medewerkers opleiden of (tijdelijk) werven"



2.5 Noodzaak en opbrengsten van training en ontwikkeling wordt onvoldoende onderbouwd en gemeten

Twee op de drie (66%) ondervraagde organisaties zegt voldoende tijd en budget te hebben voor ontwikkeling. Slechts 55% doet een kosten-batenanalyse en 44% gebruikt tools voor strategische personeelsplanning. Het feit dat minder dan de helft van de organisaties tools gebruikt voor strategische personeelsplanning, suggereert dat investeringen in medewerkers mogelijk niet optimaal worden beheerd. Sluiten trainingen en opleidingen die worden aangeboden wel aan bij wat echt duurzaam nodig is?

Twee op de drie organisaties (66%) voeren een actief beleid op het (door)ontwikkelen van goede medewerkers. Ruim drie op de vijf van de organisaties geloven dat investeringen in ontwikkeling leiden tot een hogere productiviteit en voor minder personeelsverloop zorgt (resp. 62% en 64%). Maar leiden die investeringen in training en ontwikkeling wel tot de juiste resultaten? Slechts 38% van de ondervraagden meet daadwerkelijk de opbrengsten van investeringen in opleidingen.



Uit de verdiepende interviews blijkt dat HR-directeuren geen metingen doen naar de impact van individuele trainingen op individuele medewerkers. Het enige dat wordt gemeten is de medewerkerstevredenheid via (jaarlijkse) employee surveys.

Onderzoek laat zien dat niet afgestemde trainingen voor medewerkers ook een bron zijn van stress, ontevredenheid, lagere betrokkenheid en zelfs op termijn mogelijk verloop en verzuim.

Oorzaken stress en ontevredenheid door trainingen:

- **Mismatch inhoud & doel**
  Trainingen zijn vaak niet afgestemd op de daadwerkelijke behoeften van medewerkers, wat leidt tot irrelevante en tijdrovende sessies.

- **Stress en verminderde betrokkenheid**
  Onnodige en irrelevant bevonden trainingen kunnen stress verhogen en werknemersbetrokkenheid verminderen.

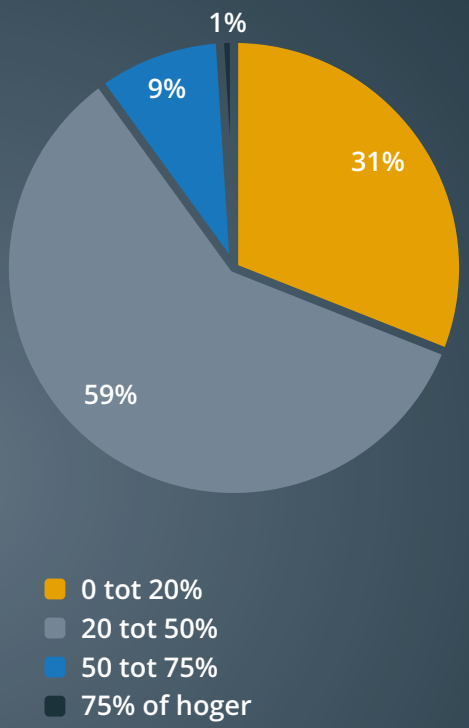
- **Inefficiënt gebruik van middelen**
  Misalignment trainingen leiden tot verspilling van tijd en middelen, zonder bij te dragen aan bedrijfsresultaten.

2.6 Verborgen kosten HR aanzienlijk en niet goed in beeld

Het percentage indirecte HR-kosten ten opzichte van de totale HR-kosten zegt iets over de financiële gezondheid van de organisatie. Onderzoek laat zien dat maar liefst 10% inschat dat de indirecte kosten 50% of hoger zijn. Bijna drie op de vijf HR-beslissers (59%) schat deze kosten tussen 20% en 50%. Vanuit de aanvullende diepte interviews wordt in de praktijk vaak ongeveer 50% van de arbeidskosten als indirect bestempeld. Daarmee zou je veel personeelsbestanden als financieel 'ongezond' kunnen beschouwen.

Stelling

"Hoe hoog schat u het percentage 'verborgen' HR-kosten als het percentage van de directe HR-kosten? Met directe HR-kosten worden salariskosten, werkgeverskosten en werknemersvoordelen bedoeld. Daarbij horen ook de kosten voor ontwikkeling, training en werving van medewerkers. Met verborgen kosten bedoelen we kosten van personeelsverloop, personeelsverzuim en de tijd die managers van andere afdelingen kwijt zijn aan operationeel HR-management."



Uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek zie je dat de kosten van operationeel HR-management en personeelsverloop lastig zijn in te schatten voor een HR-afdeling. Daardoor is het ook uitdagend om deze kosten verder terug te dringen.

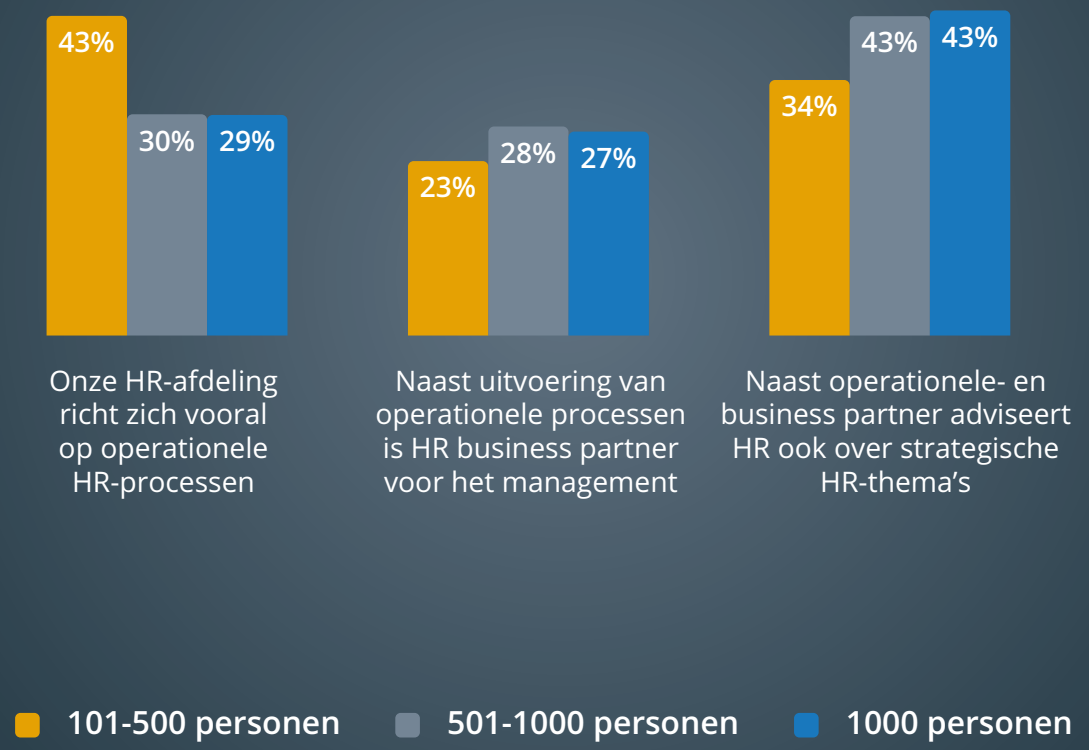
Focus verleggen van operationeel naar strategisch HR

Grotere organisaties besteden meer tijd aan strategisch HR. Maar ondanks dat organisaties "bezig" zijn met strategisch HR, wordt maar een kleine 20% van de tijd hier daadwerkelijk aan besteed.

“Het loont de moeite meer tijd te besteden aan strategische personeelsplanning. Door een goede personeelsplanning verminder je uiteindelijk werkdruk en daarmee het terugdringen van verloop en verzuim, de belangrijkste bijdragers aan indirecte kosten.”

Kevin Martens van Visma | YouServe

Op welke werkzaamheden focust de HR-afdeling zich?

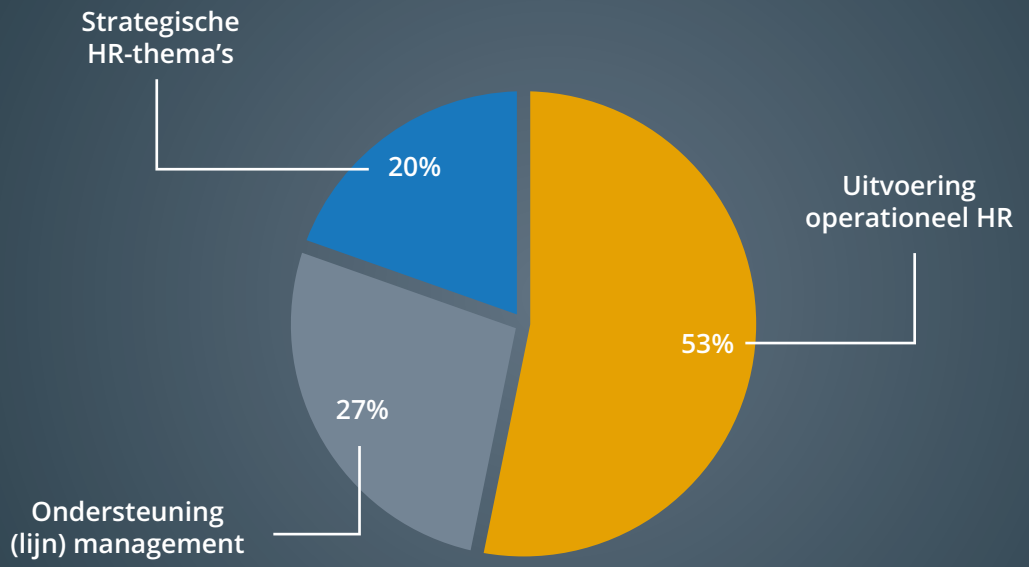


VISMA | YouServe

Uit de resultaten blijkt dat als organisaties in omvang toenemen, het belang van strategisch HR ook groter wordt. Er is een duidelijke shift waarneembaar tussen de verschuiving van aandacht van HR operationeel naar HR strategisch.

Wanneer wij echter doorvragen naar de tijdsbesteding in deze gebieden, dan zien wij over een brede lijn, dat de overgrote meerderheid bezig is met de uitvoering van operationeel HR. Wanneer wij deze uitkomsten plotten op de uitkomsten van de indirecte HR-kosten, dan zien wij dat het niet verwonderlijk is dat de indirecte HR-kosten zo hoog zijn. Dit heeft te maken met het feit dat er onvoldoende plannen worden gemaakt hoe indirecte kosten kunnen worden verlaagd.

Kunt u in percentages de verdeling geven over hoe de onderstaande type werkzaamheden zijn verdeeld binnen de HR-afdeling van uw organisatie?



2.7 Conclusies: samenhang van uitkomsten

In voorgaande paragrafen zijn we in detail ingegaan op de uitkomsten van onze kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken. In deze slotparagraaf richten we ons op de onderlinge verbanden en interpretaties van de resultaten op het gebied van de drie domeinen sourcing, talent & engagement en arbeidskosten.

Sourcing

Organisaties geven de voorkeur aan het werven van vaste medewerkers boven flexwerkers. Wel erkennen ze dat dit een uitdaging is als het slecht gesteld is met het werkgeversimago. Verder blijkt uit de verdiepende vragen in de interviews dat er in veel organisaties vaak geen concreet plan bestaat voor de transformatie van het personeelsbestand naar de toekomstige vraag. Net zomin als een back-up plan als er gaten in de organisatie ontstaan op kritieke punten door verloop. Een solide personeelsplan biedt medewerkers hoop, mogelijkheden voor interne doorstroming en leerpaden voor horizontale en verticale groei. Allemaal factoren die bijdragen aan goede employer branding. Samengevat constateren we dat organisaties vastzitten in een vicieuze cirkel door te blijven focussen op het aantrekken van moeilijk te werven vast personeel, terwijl het fundament nog niet op orde is.

Talent & engagement

Organisaties bieden op grote schaal trainingen en opleidingen aan, omdat medewerkers hier behoefte aan hebben en het bijdraagt aan positieve employer branding. Het is echter cruciaal dat medewerkers de juiste, op maat gemaakte trainingen en opleidingen krijgen. Uit de gegevens blijkt dat er nauwelijks wordt gemeten wat het resultaat van een individuele opleiding voor een individuele medewerker is. Hierdoor wordt de training vaak als een "moetje" gezien, waardoor het effect teniet wordt gedaan. Een opleiding waarvan het nut en de noodzaak onbekend zijn, kan leiden tot extra werkdruk en stress, wat het risico op verloop of mentaal verzuim verhoogt. Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat medewerkers die te maken hebben met mentaal verzuim vier keer vaker voor een andere werkgever (verloop) kiezen dan medewerkers die niet verzuimen. Verder is in 2022 het ziekteverzuim in 2022 gestegen

naar 5,6%: hoogste ooit, waarbij psychische (werkgerelateerde) klachten een belangrijke reden zijn voor langdurig verzuim.

Arbeidskosten

Indirecte kosten maken tot 50% uit van de totale arbeidskosten, wat iets zegt over de financiële gezondheid van het werknemersbestand. Het gegeven dat HR nog onvoldoende bezig is met echt strategisch HR, betekent dat er geen eenduidige strategieën zijn om het verzuim en het verloop duurzaam effectief aan te pakken. Door een goede (strategische) personeelsplanning verminder je immers uiteindelijk de werkdruk en daarmee het terugdringen van verloop en verzuim; de belangrijkste bijdragers aan indirecte kosten.

Als we tot slot de verschillende uitkomsten van het onderzoek en duiding naast elkaar leggen, laat de hiernaast gelegen visualisatie de samenhang en impact van de verschillende uitkomsten zien in een organisatie.

Schematische samenhang en impact uitkomsten onderzoek

3 Hoe transformeer je HR succesvol voor de uitdagingen van ‘morgen’?

In voorgaande paragrafen zijn we in detail ingegaan op de uitkomsten van onze kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken. In dit laatste hoofdstuk richten we ons op de onderlinge verbanden en interpretaties van de resultaten op het gebied van de drie domeinen sourcing, talent & engagement en arbeidskosten.

Kennis en competenties zoals creativiteit, werkelijke klantgerichtheid, leervermogen en intrinsieke motivatie zijn bij uitstek de voorwaardelijke enablers voor duurzaam organisatiesucces. Maar ongericht investeren in je menselijk kapitaal zonder meetbaar te maken wat welke resultaten oplevert kan niet meer. Dit vraagt allereerst om een duidelijke HR-strategie die richting geeft aan talent & engagement, sourcing en kosten.

3.1 Start met een duidelijke HR-strategie

Stel jezelf de vraag:
Zie je mensen als kostenpost of zijn mensen werkelijk je belangrijkste kapitaal? Wat is je HR-strategie?

Ligt je focus op het op korte termijn zo veel mogelijk uitnutten van je human resources? Is je HR-strategie: ***Wij halen het beste uit onze mensen en zij uit zichzelf?***

Klassiek human resources management heeft zijn beste tijd gehad. We leven immers in een tijd waarin het steeds meer gaat om het flexibel inspelen op een dynamische marktvraag, waarbij het aankomt op competenties als creativiteit, leervermogen en agiliteit en op intrinsieke motivatie.

Zet je de mens voorop in je organisatie, dan ligt de focus op het hebben van de juiste mens op het juiste moment op de juiste plek (SPP = strategische personeelsplanning). Faciliteer daarbij het presteren en ontwikkelen van mensen (learning & engagement): ***Onze mensen halen het beste uit zichzelf en wij faciliteren hen daarbij.***

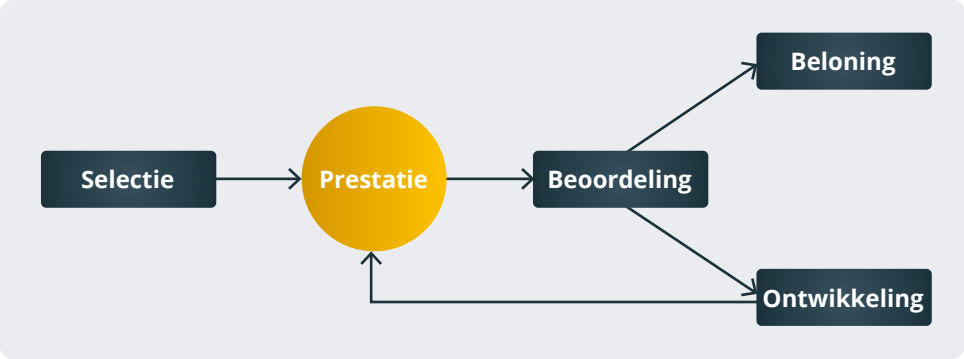
3.2 Bepaal een duidelijke talent & engagement strategie

Uit ons onderzoek blijkt dat veel huidige talent- & engagement strategieën onvoldoende bijdragen aan het verhogen van medewerkerstevredenheid en het voorkomen van ongewenst verloop. Opvallend is dat slechts 37% van de respondenten aangeeft de directe opbrengst van investeringen in opleidingen te meten. Uit verdiepend onderzoek blijkt dat veel trainingen niet afgestemd zijn op de daadwerkelijke behoeften op dat moment in die context, wat leidt tot irrelevante en tijdrovende sessies. Regelmatig geven medewerkers aan de grote tijdsdruk van opleidingen op het gebied van security, compliancy, werken met systemen, etc. als stressverhogend te ervaren. De manier van opleiden - e-seminars met schriftelijke meerkeuzetoetsen - wordt als instrumenteel en demotiverend ervaren en werkt eerder averechts ten aanzien van de mindset die tenslotte de driver is voor bijvoorbeeld veilig of onveilig gedrag bij security.

'Buy or make talent'? In principe heeft 'make talent' altijd de voorkeur: zelf opgeleid talent dat doorgroeit, vormt zich sterker naar wat de organisatie nodig heeft en voelt zich meer verbonden. Een talentstrategie gericht op doorstroom creëert breed inzetbare medewerkers en laat de organisatie langer rendement halen uit de investeringen. Voor kritische posities waarvoor geen intern talent beschikbaar is geldt 'buy talent'.

Talent strategie

Wat is je visie op het aantrekken, behouden en ontwikkelen/belonen van (gewenste/talentvolle) medewerkers?



Je operationaliseert een 'make talent' strategie door consequent bij alle vacatures te sturen op interne invulling op basis van een jaarlijks opvolgingsplan (SPP). De vacature die hierdoor ontstaat vul je ook weer intern in, enzovoort. Aan het eind van dit treintje ontstaat een vacature die je extern invult.

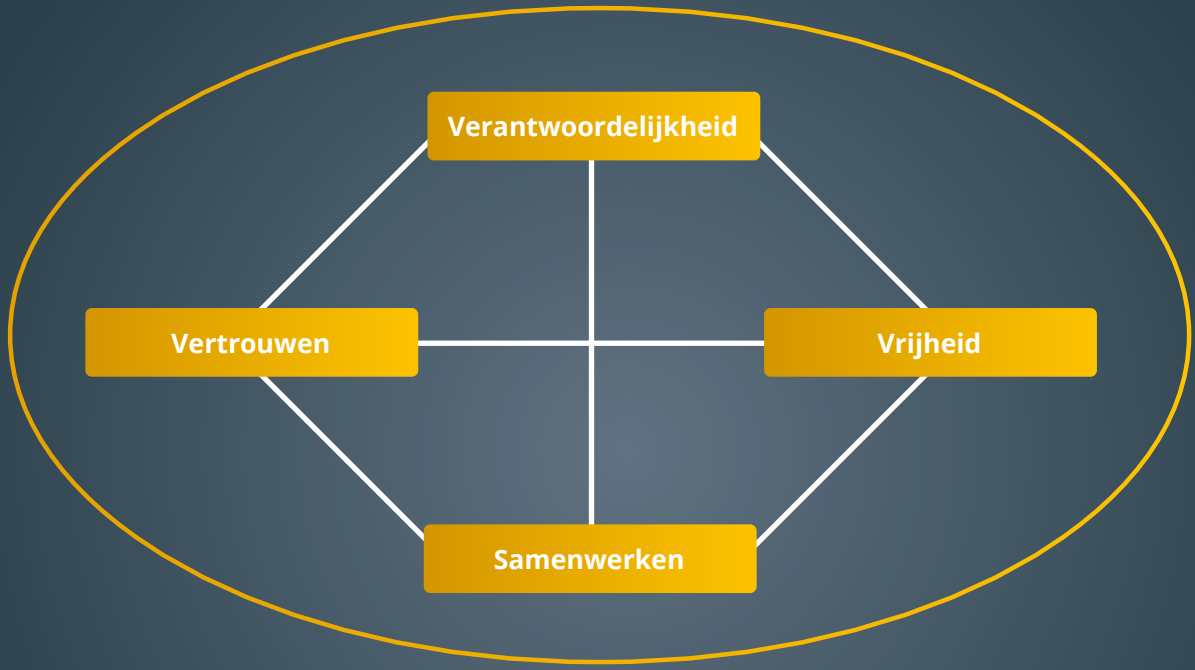
Door middel van een rol ontwikkelmodel met verschillende niveaus van probleemoplossend gedrag, via functiewaardering doorvertaald naar verschillende salarisschalen, bied je medewerkers concrete aanknopingspunten voor hun ontwikkeling en doorgroeikansen binnen de functie. Je learning & development grijpt direct aan op zowel kennis, competentie als mindset per niveau van probleemoplossend gedrag. Loopbaanpaden zijn altijd maatwerk met de ambitie van de medewerker als uitgangspunt vertaalt naar posities in het opvolgingsplan waar het management potentieel voor ziet.

Engagement strategie

Wat is onze cultuur, hoe bouw je aan aantrekkelijk werkgeverschap? Wat is onze diversiteit & inclusie strategie?

Voor welke mix tussen principes van werkplezier **- verantwoordelijkheid - vertrouwen - vrijheid - samenwerken -** kies je? Zorg voor een glasheldere organisatiestrategie, ontwerp een proces waarin organisatiedoelstellingen zowel top-down als bottom-up worden geformuleerd. Werk met kwartaal-groep planning sessies waarin je de interactie zoekt en herkenbare kwartaaldoelstellingen formuleert maar vooral de groep laat doorleven. Stuur op het 'wat' en laat het 'hoe' volledig aan de medewerker over, waarbij de leidinggevende coacht en faciliteert.

Principes van werkplezier



Vraag jezelf af:
Wat gaat over kennis en wat over competenties en mindset. De klassieke klassikale opzet of e-seminars die in hoog tempo zoveel mogelijk kennis 'pushen' motiveren niet meer. Is gamification een optie? En waar gaat het bij opleidingen echt om: een verandering in mindset en gedrag of het verhogen van kennis?

3.3 Maak een toekomstbestendige sourcing strategie

Waar je talentstrategie gaat over hoe je je zittende populatie kan ontwikkelen en/of klaarmaken voor de volgende stap gaat de sourcing strategie **- hoe zorg je op elk moment over de juiste medewerkers om je primaire processen te kunnen vervullen -** over drie vragen:

1. Wat betekenen de organisatiedoelstellingen en de dynamiek in de omgeving van de organisatie en de organisatieontwikkeling zelf voor de toekomstige kwalitatieve en kwantitatieve personeelsvraag?
2. Hoe verhoudt het huidige kwalitatieve en kwantitatieve personeelsaanbod binnen de organisatie zich tot de vraag en wat is de delta?
3. Welke acties neemt de organisatie om de delta te overbruggen:
    a. Opvolging plan
    b. Opleidingsplan
    c. Wervingsplan

Het strategisch personeelsplanning model

Uit ons kwalitatieve onderzoek blijkt dat de respondenten schatten dat 50 - 75% van het personeel nu niet de vaardigheden van morgen hebben. Weinig organisaties brengen goed, gestructureerd en cyclisch in kaart wat (veranderingen in) organisatiedoelstellingen betekenen voor de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsvraag. Matcht deze met het zittende medewerkersbestand, worden er gestructureerde actieplannen opgesteld en worden resultaten en voortgang gemonitord? Juist hier kan een goed gedigitaliseerde Vlootschouw en Strategische Personeelsplanning veel opleveren.

Wat is de visie op de ideale verhouding tussen vaste en flexibele medewerkers?

Je beste reclame voor je goede werkgeverschap wordt gemaakt door je eigen medewerkers als gevolg van je engagement strategie.

Minder aantrekkelijke werkgevers zullen per definitie meer uitstroom en een moeizamere instroom hebben en daardoor genoodzaakt zijn om te werken met relatief veel externen. Behandel externen als je eigen medewerkers, blijf gericht investeren in de inzetbaarheid van je eigen medewerkers om niet structureel afhankelijk te worden van een verhouding tussen internen en externen die je niet ambieert.

3.4 Bepaal je kosten strategie

Tijdig en gericht investeren in talent en engagement voorkomt capaciteitsproblemen, ongewenst verloop en daarmee een vicieuze cirkel van toenemende kosten voor externen. Monitor directe en indirecte kosten en stuur daar op.

Directe kosten van arbeid zijn out-of-pocket kosten die rechtstreeks kunnen worden toegeschreven aan een individuele medewerker of een specifiek project. Dit omvat salarissen, bonussen, overuren, vergoedingen, pensioenbijdragen en andere directe arbeidsgerelateerde voordelen die specifiek aan de werknemer worden betaald.

Indirecte kosten van arbeid daarentegen zijn de kosten die niet direct kunnen worden toegewezen aan een individuele werknemer of een specifiek project, maar die wel verband houden met het in dienst hebben van personeel. Hieronder vallen bijvoorbeeld kosten voor verzuim, waarbij rekening wordt gehouden met de financiële gevolgen van afwezigheid van werknemers, zoals vervangingskosten en verminderde productiviteit. Ook de inwerktijd van nieuwe medewerkers valt hieronder, aangezien het tijd en middelen vergt om nieuwe medewerkers volledig productief en ingewerkt te krijgen.

Kosten vertrek van een medewerker
Zo is een vuistregel dat bij het vertrek van een functionaris op HBO/WO-niveau de organisatie een jaarsalaris aan kosten derft, waaronder de recruitmentkosten, kosten voor het tijdelijk overnemen door collega's/inzet interimmer, de inwerkperiode van een nieuwe medewerker en de opleidingskosten van een nieuwe medewerker. Als je deze extra indirecte kosten afzet tegen investeringen om goede mensen te behouden ontstaat een zuivere business case om beslissingen op te baseren.

Kosten uitvoering operationele HR-activiteiten
Daarnaast zijn er indirecte kosten in de vorm van de tijd die managers besteden aan het uitvoeren van operationele HR-activiteiten, zoals personeelsadministratie, HR-ondersteuning, gesprekscyclus, coaching, verzuimbegeleiding, loopbaangesprekken etc.

Inzicht in totale kosten
Het begrijpen van zowel de directe als de indirecte kosten van arbeid is cruciaal om de totale impact van personeel op de financiële gezondheid van een organisatie te begrijpen. Inzicht in directe en indirecte kosten stelt organisaties in staat om een volledig beeld te krijgen van de kosten die gepaard gaan met het hebben van personeel, en om strategieën te ontwikkelen om deze kosten te beheersen en te optimaliseren.

Uit ons onderzoek komen twee opvallende uitkomsten naar voren:
1. De verhouding tussen directe en indirecte kosten van arbeid ligt waarschijnlijk niet ver van 50/50.
2. Organisaties hebben zeer matig inzicht in indirecte arbeidskosten en ook directe kosten van arbeid zijn niet altijd realtime in beeld.

Dit betekent dat er duidelijk veel meer aandacht moet komen voor realtime inzicht in zowel directe als indirecte arbeidskosten en gezien de relatieve grootte van de indirecte arbeidskosten is sturen op en minimaliseren van indirecte arbeidskosten van groot belang. Digitalisering van HR-processen en -data speelt daarbij een belangrijke rol.

Door het onderscheid te maken tussen directe en indirecte arbeidskosten en te zorgen voor realtime data, kunnen organisaties gerichter hun inspanningen richten op het beheersen van de kosten, het verminderen van verzuim, het verbeteren van de inwerkprocessen en het efficiënter inzetten van managers op HR-activiteiten. Dit kan leiden tot kostenbesparingen, verbeterde productiviteit en een betere algehele financiële prestatie van de organisatie.

Bepaal de ideale verdeling vaste en flexibele medewerkers voor jouw organisatie

Doe een kosten-batenanalyse: analyseer de financiële aspecten, zoals de kosten van vaste medewerkers (salarissen, voordelen, training, etc.) en de flexibiliteit die flexibele medewerkers bieden (flexibele uren, betaling per project, etc.). Bepaal welke optie het meest kosteneffectief is op basis van de verwachte werkbelasting en de beschikbaarheid van talent.

3.5 Stappenplan om je HR-strategie te realiseren

Als je een optimale HR-strategie hebt bepaald die richting geeft aan een gebalanceerde inzet van talent & engagement, sourcing en kosten is het de kunst deze HR-strategie te operationaliseren.

Een bewezen aanpak is om over de assen rollen en processen een aantal stappen te doorlopen. Allereerst outside in: de organisatie missie, visie, kernwaarden en organisatiedoelstellingen zijn de basis en geven richting. Vanaf daar projecteer je het *organisatietype* op de HRM thema's en aanpak en stel je je HR-ambities vast. Hierbij speelt ook de *volwassenheidsfase van de HR-afdeling* een belangrijke rol.

Stapsgewijs werk je naar de uitrol van je HR dienstverleningsmodel van de organisatie:

Definieer de volgende contouren:

1. Missie, visie, kernwaarden en organisatiedoelstellingen voor de komende 3 jaar.
2. Organisatietype (staand-, project- of agile/ netwerkorganisatie) en de impact op HRM thema's en aanpak.
3. HRM strategie en kernwaarden.
4. Dominante HRM thema's.
5. HRM aanpak en agenda.
6. Uitgangspunten HRM-rollen: waar ligt probleemeigenaarschap, waar ligt proceseigenaarschap en HRM rolverdeling?
7. Scope HRM-afdeling: welke expertisegebieden liggen binnen de afdeling en welke besteden we uit?
8. Welke transactionele, cyclische en maatwerk HRM processen volgen hieruit? Welke klantreizen van medewerker, manager, RvB en binnen HRM?
9. Hoe kunnen wij de transactionele en cyclische HRM-processen maximaal optimaliseren en standaardiseren rond deze klantreizen en vervolgens automatiseren? Welke maatwerk HRM-processen blijven er en hoe pakken we die aan?
10. Welke HRM-rollen binnen de afdeling HRM definiëren wij op basis van het voorgaande?
11. Welke HRM-rollen, -functies en FTE's volgen hieruit?
12. Hoe besturen we de HRM-processen, rollen/functies/mensen en afdeling gericht op maximale klantwaarde en efficiency? (governance en agile werken).
13. Ontwikkelen en implementeren professionele HRM standaard: hoe werken wij (samen)?
14. Uitrol nieuwe HR dienstverleningsmodel naar de organisatie.

Ook in ons onderzoek bleek dat organisatietypes sterk verschillen en dat dit veel impact heeft op wat er van HR wordt gevraagd. Waar in een productie-organisatie bijvoorbeeld leren & ontwikkelen gaat over specialisatie en ervaring, gaat in een netwerkorganisatie datzelfde leren & ontwikkelen veel meer over vraaggericht denken en werken, om houding & gedrag en pas in tweede instantie over kennis.

Uitdagend wordt het voor de HR-afdeling in een organisatie die zowel bestaat uit meer productie-achtige omgevingen als uit netwerkonderdelen. De vraag is dan of HR één soort dienstverleningsmodel kan hanteren of in haar HR-beleid en -processen moet differentiëren.

Volwassenheidsfase en ambities van de HR-afdeling

© Josh Bersin

Een belangrijke vraag is waar HR zowel als vakgebied als afdeling nu staat? Bijvoorbeeld in de stap van *"Controleer"* naar *"Faciliteer personeel en automatiseer"* ligt de nadruk vooral op digitalisering van de transactionele processen en het zorgen voor goede HR-reporting. In de stap naar *"Faciliteer beslissingen en management"* is veel te halen in de digitalisering van cyclische HR-processen.

3.6 Digitale transformatie is de sleutel tot de oplossing

Naast duidelijke rollen (zie hiervoor) is vooral digitalisering van je HR-processen de sleutel tot de oplossing voor de meest uitdagende HR-vraagstukken in deze hectische, disruptieve tijd.

In elke organisatie kun je drie soorten HR-processen onderscheiden:

1. Transactionele HR-processen
2. Cyclische HR-processen
3. Maatwerk HR-processen

Transactionele processen zijn gericht op de totstandkoming van een transactie: een succesvol verwerkte verlofaanvraag of declaratie, een indiensttreding, verwerking van een ziekmelding, etc.

Cyclische processen zijn terugkerende HR-processen erop gericht om te evalueren, te meten, te werken aan ontwikkeling of bijvoorbeeld strategische personeelsplanning, waarbij je bijvoorbeeld jaarlijks de ontwikkelingen in organisatiedoelstellingen en omgeving vertaalt naar veranderende kwalitatieve en kwantitatieve eisen aan medewerkers, de delta met de zittende medewerkers bepaalt en dit vertaalt naar actieplannen zoals opvolgingsplan, opleidingsplan en wervingsplan.

Maatwerk Processen zijn de vragen uit de business waarmee je HRM Business Partners worden geconfronteerd en waarover HR adviseert of faciliteert. Denk bijvoorbeeld aan een functioneringsvraagstuk of ontwikkelingsvraagstuk.

Digitale transformatie is de sleutel tot de oplossing

Operational excellence

Transactionele (e-)HRM processen

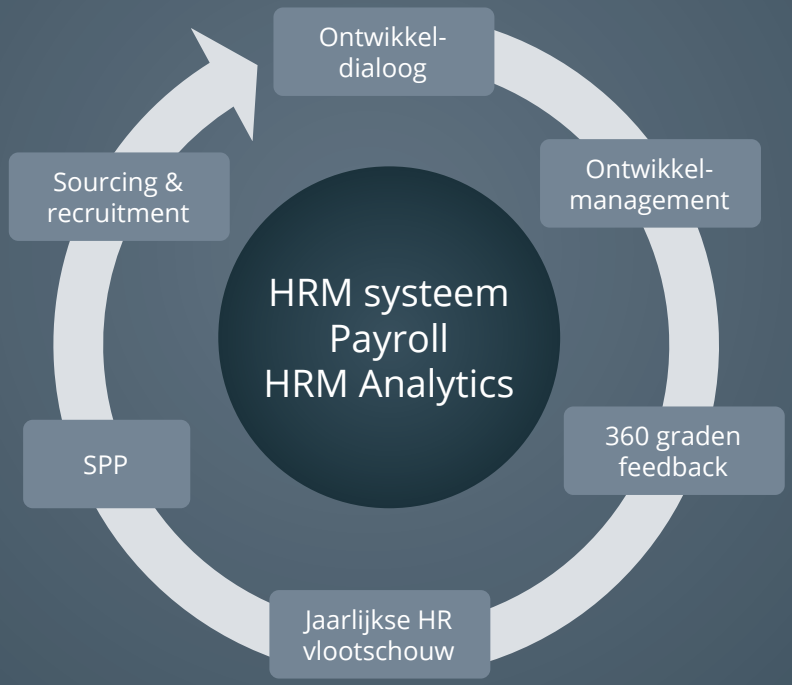
- ESS/MSS
- In-/door-/uitstroom
- Digitale strook
- Medewerker kaart Digitaal PD
- Verlof
- Declaraties
- Keuzemodel arbeidsvoorwaarden

Verzuimmanagement

50-70 processen

Product Leadership

Cyclische (e-)HRM processen



+/- 15 processen

Customer Intimacy

Maatwerk HRM advies

- HRM-manager
- HRM-medewerker
- Business vragen
- Individuele ontwikkelingscase
- Individuele functioneringscase
- ...

Verzuimadvies

X processen

© Model van Klaas Schouwstra

Voor wat betreft *transactionele HR-processen* streef je altijd naar *operational excellence:* door middel van standaardisering en HR best practices bereik je goede kwaliteit tegen de laagst mogelijke kosten.

De grootste uitdaging zit in de optimale verhouding tussen *cyclische e-HRM processen* en *maatwerk HRM-processen*. In principe uit elk individueel HR-vraagstuk zich als een uniek probleem: we hebben het over medewerker Jan met zijn specifieke aandachtspunten in het functioneren. Het is heel verleidelijk om dan per vraagstuk een individuele oplossing te zoeken. Je ziet in de praktijk dan ook vaak dat HRM Business Partners het wiel iedere keer opnieuw uitvinden: een maatwerk ontwikkel dialoog, een maatwerk verbetertraject, een maatwerk loopbaanplan, etc.

De vraag is echter hoeveel tijd (geld) dit kost en hoeveel dit maatwerk oplevert. Zit de toegevoegde waarde van de HRM Business Partner niet eerder in het faciliteren van de manager en medewerker om het werkelijke vraagstuk heel scherp te krijgen en hen daarover adviseren? Om dan vervolgens de manager en medewerker via cyclische e-HRM processen zoals een goede ontwikkel dialoog, een goede module ontwikkelmanagement en bijvoorbeeld 360 feedback hun eigen verantwoordelijkheid te laten pakken en op een geautomatiseerde manier die belangrijke data voor de jaarlijkse vlootschouw en SPP op te leveren? Werkt een maatwerk individueel ontwikkelplan in een grotere organisatie als dit niet is aangesloten op het SPP-proces dat jaarlijks tot een opvolgingsplan leidt?

Uit ons onderzoek blijkt hoe weinig inzicht veel organisaties hebben in de indirecte kosten van arbeid, laat staan grip. Met product leadership op je cyclische e-HRM processen standaardiseer je je dagelijkse HR-acties rond talent & engagement en genereer je de HR-data die je veel meer sturing geven.

Door een integrale benadering van HR-digitalisering vanuit zowel het perspectief van de medewerker als van de organisatie geef je je HRM Business Partners de ruimte en tijd voor dat wat echt waarde toevoegt en werk je toe naar optimale cyclische e-HRM processen.

3.7 Checklist digitale transformatie van HR

Door HR-processen slim te automatiseren, je HR data & analytics op orde te hebben en maximaal gebruiksvriendelijke e-HRM software aan medewerkers en managers ter beschikking te stellen creëer je als HR-afdeling realtime inzicht in al je relevante HR-data en -kosten, faciliteer je je HR strategie optimaal en lever je een gerichte bijdrage aan kostenbeheersing.

Checklist:

1. **Vertaal je HR-strategie naar je e-HRM behoefte.**
   Kies je voor inhouse of voor HR BPO en in geval van BPO: wat outsource je: het gehele eindresultaat of onderdelen, programma van eisen, begeleiden (Europese) aanbesteding en full scope implementaties van de software en services van de gekozen leverancier, van HR Core/Payroll t/m ESS/MSS, Talent Management, Vlootschouw, SPP en Recruitment.
2. **Bepaal de gewenste dienstverlening rondom je software en services.**
   a. *Software:* als je organisatie zowel de implementatie, het beheer als de doorontwikkeling geheel in eigen huis wil doen zou de aanbesteding zich het beste kunnen richten op het gedetailleerd beschrijven van de functionele en non-functionele eisen en komen alleen die leveranciers in aanmerking die 100% aan die gedetailleerde eisen voldoen.
   b. *Service:* in je aanbesteding richt je je op het vinden van de beste leverancier voor het invullen van jouw behoeften (best value procurement), daarbij gaat het uiteindelijk om het optimaal faciliteren van je HR-processen, je HR-administratie en de toegevoegde waarde daarvan voor jouw eindklanten als HR-afdeling: managers en medewerkers.
   En kun je in verschillende gradaties kiezen voor HR BPO: van het SaaS-pakket dat je zelf functioneel beheert t/m complete business process outsourcing waarbij je resultaatafspraken maakt met de leverancier en de verantwoordelijkheid compleet buiten de deur legt: zoveel payroll dan en dan met dat resultaat, alle talent management ondersteuning buiten de deur etc.

3. **Formuleer je eisen aan je leverancier:**
    a. Top 3 leveranciers in jouw marktsegment die uit concurrentieoverwegingen blijft investeren.
    b. SaaS: meeliften op voortdurende softwareontwikkeling.
    c. Die op basis van bewezen HRM best practices functionaliteit doorontwikkelt zodat jij het wiel niet hoeft uit te vinden.
    d. Best of breed op domeinniveau (HRM-domein), dus niet op deelgebieden (bijv. HR Cores/ ESS/MSS en Talentmanagement) verschillende leveranciers (je wilt integratievraagstukken buiten de deur houden).
    e. Partnership.
    f. Met ingangen om zelf ook best practices aan te dragen.
    g. Afhankelijk van je BPO-behoeften verschillende gradaties van outsourcing.

4. **Investeer in best practices.**
Vermijd het automatiseren van suboptimale HR-processen, hoe efficiënt dat geautomatiseerde e-HRM proces ook is, het blijft dan suboptimaal.

5. **Maak een goed onderscheid tussen de technische en organisatorische implementatie en besteed aan beide voldoende aandacht.**
    a. De technische implementatie gaat over configuratie, interfacing, dataconversie, aansluiting op het bestaande applicatielandschap, begeleiden van gebruikers bij het zich eigen maken van het werken met de nieuwe software.
    b. De organisatorische implementatie gaat over hoe je je HR-strategie en HR-dienstverlening op de werkvloer werkend krijgt zodat manager, medewerker, bestuur en HR er het optimale uit halen. Vaak betekenen nieuwe e-HRM processen een grote cultuuromslag: wil je nog wel elke onkostendeclaratie door drie functionarissen uit de hiërarchie/ van verschillende afdelingen laten accorderen of ga je uit van vertrouwen: geen accorderingen en eens per kwartaal een aantal steekproeven? Geef je medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid om de ontwikkeldialoog voor te bereiden en uit te werken of hou je dat bij de manager?

6. **Kies voor de optimale mix tussen twee soorten aanpakken bij de organisatorische implementatie.**
    a. Als HR samen met je klant werken aan maturity en je klant *verleiden* als strategie om te groeien en te automatiseren.
    b. Door de e-HRM implementatie de optimalisatie *afdwingen* doordat ieder met de software en de e-HRM processen daarbinnen moet werken.

   De meest geslaagde e-HRM implementaties vormen een gezonde mix tussen verleiden en forceren, afhankelijk van de gevoelde urgentie bij de klant. Implementaties waarbij het zwaartepunt op afdwingen ligt zijn zelden een succes. Hier geldt: *mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden.*

7. **Aanpak:**
   Voer een HRM-scan uit, middels stakeholder workshops, eerst binnen de HR-afdeling, maar later ook met IT, topmanagement en een doorsnee van de medewerkers:
    a. Waar sta je nu in je HR ambitie- & volwassenheidsniveau?
    b. Wat is er nodig om in de gewenste fase te komen?
    c. Hoe is de rolverdeling tussen medewerker, manager en HRM? Wat is de impact daarvan op autorisatiematrices en ESS/MSS?
    d. Gezamenlijk bepalen of eerst wordt geïnvesteerd in het HR dienstverleningsmodel of eventueel eerst gestart wordt met een simultane aanpak van zowel Human Resources Development (HRDV)-model als e-HRM.
    e. Hoe gaan we aanbesteden: software of service? Best value procurement of EMVI?
    f. Kies ervoor om agile te implementeren met tussentijdse productdemo's zodat de directe collega's en eindklanten optimaal mee worden genomen en er maximaal eigenaarschap wordt bereikt.

8. **HR-IT beleidsuitgangspunten.**
    a. Ga uit van bewezen HRM Best Practices. Probeer niet voor ieder onderwerp zelf het wiel uit te vinden. Binnen deze best practices kies je wat het beste past bij jouw organisatie.
    b. Voorkom maatwerk in processen en automatisering, omdat het systeemontwerp en het programmeren vele jaren duurt en onnodig veel extra kosten met zich meebrengt.
    c. Kies een top 3 SaaS-leverancier, die nieuwste bewezen HRM best practices altijd in haar software verwerkt en die via de cloud aanbiedt, zodat er geen zware technische programmeertrajecten ontstaan.
    d. Werk via een partnership met de gekozen leverancier en andere klanten samen en geef input op de best practice standaard die zij voor alle klanten ontwikkelen. Dit partnership richt zich op het gezamenlijke lange termijn belang in plaats van het op korte termijn maximaal proberen uit te nutten van het contract. Partners richten zich op de tevredenheid van de eindgebruiker van de e-HRM software en werken intensief samen om iteratief in kleine stapjes de dienstverlening aan die eindklant voortdurend door te ontwikkelen.

9. **Belangrijkste variabelen voor een gedegen IT-landschap.**
    a. Een gecentraliseerde omgeving
    Een HR-IT-landschap heeft idealiter een centraal platform dat de **belangrijkste HR-processen ondersteunt** en stroomlijnt, zoals werving en selectie, onboarding, prestatiebeheer, salarisadministratie en training en ontwikkeling.

b. Cloud-based.
De software en systemen die worden gebruikt in het HR-IT-landschap zijn cloud-based, zodat HR-medewerkers en managers toegang hebben **vanaf elk apparaat en elke locatie.**

c. Intuïtief en gebruiksvriendelijk.
Het platform is eenvoudig te gebruiken, met een intuïtieve interface die gemakkelijk te navigeren is. Dit zorgt ervoor dat **HR-medewerkers minder tijd kwijt zijn** aan het begrijpen van de software en meer tijd kunnen besteden aan strategische HR-taken.

d. Geautomatiseerd.
Het ideale HR-IT-landschap kent geautomatiseerde processen die **routinetaken en workflows verminderen.** Bijvoorbeeld, het automatisch genereren van arbeidsovereenkomsten en het bijhouden van verlofaanvragen.

e. Gegevensgestuurd.
Het HR-IT-landschap is **gegevensgestuurd**, met robuuste rapportagemogelijkheden dan wel via een API komen tot rapportage mogelijkheden. Dit stelt HR-teams in staat om gegevens te **verzamelen** en te **analyseren** om trends te **identificeren** en **beslissingen** te nemen op basis van **feiten**.

f. Integraties.
Het platform kent **integraties** met andere systemen die **HR-gerelateerde gegevens bevatten**, zoals tijdregistraties.

g. Veiligheid.
Het HR-IT-landschap kent met strikte beveiligingsprotocollen om ervoor te zorgen dat HR-gerelateerde gegevens **veilig** en **vertrouwelijk** blijven. Het voldoet aan de hoogste normen voor gegevensbeveiliging en privacy, zoals GDPR en AVG.

h. Mobiele toegankelijkheid.
Het ideale HR-IT-landschap biedt mobiele toegankelijkheid, zodat medewerkers en HR-medewerkers overal en op **elk moment toegang** hebben tot de **belangrijke HR-informatie en -functies.**

i. Ondersteuning van kunstmatige intelligentie.
Een HR-IT-landschap dat gebruik maakt van kunstmatige intelligentie (AI) kan **HR-processen** nog **verder stroomlijnen en verbeteren.** Bijvoorbeeld, het gebruik van AI voor het automatisch screenen van sollicitanten of het identificeren van talent binnen de organisatie.

3.8 Conclusies: hoe transformeer je HR succesvol?

HR staat voor enorme uitdagingen. Cruciaal is om niet alleen strategisch en proactief te investeren in het menselijke kapitaal van de organisatie maar ook een consistente en effectieve aanpak te hebben op talent & engagement, sourcing en arbeidskosten.

Door ons onderzoek en onze intensieve ervaring in veel organisaties, van klein tot groot in veel verschillende markten en omgevingen, komen wij tot een checklist die helpt om HR succesvol in te laten spelen op de uitdagingen van morgen:

1. Start met een duidelijke HR-strategie.
   Zie je mensen als kostenpost of zijn mensen werkelijk je belangrijkste kapitaal?
   Wat is je HR strategie?
2. Bepaal een duidelijke talent- & engagement strategie.
3. Kies en implementeer een toekomstbestendige sourcing strategie.
4. Maak een kostenstrategie voor arbeid. Goedkoop is duurkoop. Niet tijdig en gericht investeren in inzetbaarheid, ontwikkeling en engagement leidt tot steeds meer ongewenst verloop en daardoor meer kosten.
5. Volg een stappenplan om je HR-strategie te realiseren (zie hoofdstuk 3.6).
6. Vertaal je nieuwe HR-dienstverleningsmodel naar een plan voor de digitale transformatie van HR als de sleutel voor de oplossing.

Verantwoording: onderzoek en bronnen

Onderzoeksverantwoording

Visma | YouServe heeft, in samenwerking met Klaas Schouwstra, Human Horizons Consulting, onderzoek gedaan naar inzichten en strategieën rondom sourcing, talent development en arbeidskosten.

Doelgroep kwantitatieve onderzoek

314 HR-professionals, (mede)beslissers en eindverantwoordelijken op het gebied van HRM/ personeel van 18 jaar en ouder in bedrijven met meer dan 100 werknemers in de zakelijke markt in Nederland. Het onderzoek vindt plaats onder leden van PanelWizard Nederland: een exacte en representatieve afspiegeling o.b.v. de kenmerken leeftijd, geslacht, gezinssituatie, arbeidsparticipatie, opleiding en regio. Deze indeling is opgesteld volgens de Gouden Standaard opgesteld door het Data & Insights Network i.s.m. het CBS.

Veldwerkperiode
26 april t/m 4 mei 2023.

Onderzoeksmethode
Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een online vragenlijst, die is voorgelegd aan de geselecteerde doelgroep.

Doelgroep kwalitatief onderzoek

Er zijn 6 diepgaande interviews afgenomen met HR-directeuren van organisaties met minimaal 500 medewerkers in de zakelijke markt in Nederland.

Veldwerkperiode kwalitatief onderzoek
De interviews zijn afgenomen in de periode april tot en met mei 2023.

Bronnen:

- Why Leadership Training Fails—and What to Do About It - Michael Beer, Magnus Finnström, and Derek Schrader
  https://hbr.org/2016/10/why-leadership-training-fails-and-what-to-do-about-it

- The state of organizations 2023 - McKinsey & Company
  https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf

- Trendrapport van Nationale Nederlanden
  https://www.nn.nl/Over-NationaleNederlanden/Actualiteiten/Persbericht/Stijging-ziekteverzuim-in-2022-naar-56-hoogste-ooit.htm

- De onverwachte en verborgen kosten van personeelsverloop - Marthijn Zweepe
  https://www.linkedin.com/pulse/de-onverwachte-en-verborgen-kosten-van-marthijn-zweepe/?trk=articles_directory&originalSubdomain=nl

Over Visma | YouServe

Elke onderneming drijft op mensen. Zij maken het verschil. Daarom is het zaak om je mensen als je grootste goed te behandelen. Ze gelukkiger te maken én te houden. Dat doe je met Human Resource Management in optima forma.

Visma | YouServe biedt je hiervoor elke vorm van ontzorging. Van het ondersteunen van je salaris- en personeelsadministratie tot het behalen van je HR-doelstellingen. Wij zijn dé serviceprovider die je het werk uit handen neemt en naar een hoger niveau tilt. Voorloper in HR-dienstverlening, kennishuis en software provider ineen.

Vernieuwend, deskundig, betrouwbaar, relevant en nieuwsgierig tot op het bot. Altijd op zoek naar wat mensen drijft en wat ze verder brengt. Zo maken we medewerkers én ondernemingen gelukkiger. Maximaal gefaciliteerd.

Daarom werk je met Visma I YouServe. Omdat mensen je grootste kapitaal zijn.

Contact

+31 88 23 02 700 | info@youserve.nl | youserve.nl

Omdat mensen je grootste kapitaal zijn

VISMA | YouServe