

BOOST JE PERSONEELS BELEID

LAAT 9 HR-TRENDS LANDEN
IN DE ORGANISATIE

Femke Aarts · Jan Tjerk Boonstra ·
Marilijn Boumeester · Hanneke van Dorst ·
Petra Hemelaar · Anne Megens ·
Sam Mellink · Anouk Minnes ·
Sjoerd Oomen · Hans van der Spek ·
Nienke Tolboom · Sam Trentelman ·
Jamie de Wal · Annet Weidema · Roëlle Zijlstra

Inhoud

Inleiding 9

1 Een passend beloningspakket in vijf stappen 11

Arbeidsmarktontwikkelingen 12

Duurzame arbeidsrelaties 13

Het binden van meerdere generaties op de werkvloer 14

Wat vinden werkgevers aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden? 20

Stappenplan in vijf stappen 20

2 Waarom de omgang met flexwerk en zzp moet veranderen 29

De verdeling van de beroepsbevolking 29

Flex en zzp inzetten om de verkeerde redenen 31

Nederland is uitschieter in tijdelijk werk 33

Verdere regulering in aantocht 33

Onder het oppervlak van een arbeidscontract 36

Bied goed werkgeverschap en grip op werk 38

Een blik op de toekomst 39

3 Zo werkt performance management wel 41

Cultuur als de basis 41

Performance management als strategisch HR-instrument 42

Wat is de kritiek op de performance management-systemen? 44

Werkt het 'nieuwe' performance management? 47

Vier hoofdstromingen binnen performance management 48

Stappenplan 53

4 Zo gebruik je personeelsdata goed 55

Het belang van HR 55

Data-bedreven HR 56

Wat te meten? 57

Beschikbaarheid 60

Betrouwbaarheid 60

Borging van gegevens 61

Meetinstrumenten 62

De toegevoegde waarde van HR zichtbaar maken 63

Spreek de taal van de business 64

Stap voor stap aan de slag 65

5 **Trek de juiste mensen aan** 67

Vertrouwensverlies 67

Je bedrijf als systeem 68

Je werkgeversmerk 69

Gelijke kansen bij werving en selectie 71

Duurzaamheid als werkkompas 74

Wie past wel en wie niet? 75

Aan de slag met vier pijlers 76

6 **Gaat digitalisering in recruitment ten koste van binding?** 81

Digitalisering in recruitment 81

Minder risico op een mismatch 83

Kandidatenervaring 85

Diversiteit en inclusie 85

Medewerkers vasthouden 85

Binding in het hedendaagse recruitment 87

Digitalisering en binding zijn complementair 88

7 **Werkgeluk stimuleren? Bouw aan een cultuur van vertrouwen** 91

Focus op cultuur 92

Bouw een omgeving van vertrouwen 94

Best practices 97

Best practices vanuit HR-beleid 100

Tips voor meer werkgeluk binnen de organisatie 106

Tot slot: zes tips om een cultuur van vertrouwen te stimuleren 106

8 **Hoe mensen empoweren het succes bepaalt van organisaties** 109

De arbeidsmarkt is een werknemersmarkt 110

Personeelsbeleid is van iedereen 111

Wat drijft mensen? 111

Waardering door vertrouwen en de impact van positiviteit 112

Zorg voor je medewerkers 113

Kwaliteit(en) voorop 114

Zelfleiderschap 115

Empowerment van teams 117

Aan de slag als werkgever 119

De 'vanzelforganisatie' 121

9 Duurzaam HRM: een purposegedreven HR-beleid 123

Waarde creëren door verduurzaming 124

Een cruciale rol voor HRM 126

Relevante regelgeving om rekening mee te houden 127

Een purposegedreven HR-beleid 129

Het formuleren van je bestaansrecht 131

Drie thema's voor je purposegedreven HR-beleid 131

Moed, uithoudingsvermogen en optimisme 136

Inleiding

Alles wijst erop dat de arbeidsmarktkrapte nog wel even aanhoudt. Werkgevers zitten met veel vacatures en zien dat ze nog een fikse aantal jaren in die situatie blijven zitten. Wat moeten ze doen om een aantrekkelijke werkgever te zijn en zodoende een gezonde uitstraling te hebben naar (potentieel) personeel?

Die urgentie is duidelijk. Waar het thema werving en selectie vorig jaar nog op plek drie stond, staat dit in 2022 op een eerste plaats van de HR-prioriteitenlijst. Vorig jaar kampte al meer dan de helft van de organisaties met wervingsproblemen. Dit jaar is dit percentage gestegen tot een hoogtepunt van 88 procent (HR Trendonderzoek, Berenschot, 2022).

De HR-professional verwacht dat het in 2023 nog lastiger zal zijn om medewerkers te behouden. Naar verwachting heeft dan zelfs 58 procent moeite met de retentie van medewerkers.

En daar blijft het niet bij, zegt de Universiteit van Maastricht (ROA, Universiteit van Maastricht, 2022). Wel houden ze een kleine slag om de arm gezien de onzekere geopolitieke ontwikkelingen. Tussen 2021 en 2026 worden er volgens de onderzoekers meer dan 2,3 miljoen baanopeningen verwacht. Het feit dat mensen vervangen moeten worden die (tijdelijk) de arbeidsmarkt verlaten door onder meer pensionering en arbeidsongeschiktheid, zorgt voor bijna 80 procent van de baanopeningen. De overige vraag wordt veroorzaakt door economische groei.

Tijd om je gek te laten maken in de strijd om personeel te boeien en te binden? Niet doen. Wie de HR-ontwikkelingen volgt kan het idee krijgen dat bigdata-analyses cruciaal zijn in het goed bedienen van personeel. Dat 360-gradenfeedbacktools van levensbelang zijn bij het ontwikkelen van een team en dat razendsnelle en digitale recruitment nodig is om kandidaten te laten merken dat je modern bent en dat is een geweldig antwoord op de why-question de enige manier is om werknemers te laten blijven.

De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering zijn belangrijk en verrijken het vak van HR-verantwoordelijken. De groeiende aandacht voor het geluk en gezondheid van personeel is natuurlijk cruciaal voor de maatschappij.

Rendement vroeg 9 deskundigen om de HR-ontwikkelingen onder de loep te nemen en het antwoord te vinden op de vraag: wat móet je oppakken om personeel te boeien en te binden? En wat mag je laten om te voorkomen dat de kostenpost van HR de spuigaten uitloopt?

4

Zo gebruik je personeelsdata goed

Hans van der Spek

Binnen de meeste 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 te evalueren wat het effect is van die beslissingen. De beslissingen die leidinggevenden of HR-medewerkers nemen worden meestal en vooral gebaseerd op ervaring en onderbuikgevoel. HR-analytics stelt organisaties in staat 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.

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

Het belang van HR

HR-managers uiten al jaren de wens voor een meer strategische rol voor HR in de organisatie. 40 procent van de respondenten van HR Trends 2022-2023 (Afas, Berenschot, Performa, 2022) weet niet hoe groot de omzet of

het totale budget is van de organisatie waarvoor men werkt en ruim 70 procent weet niet wat de omvang van de totale loonkosten ten opzichte van de omzet of het totale budget van de eigen organisatie is. Dat is een beeld dat de afgelopen jaren bijna ongewijzigd is, terwijl het essentiële informatie is voor elke HR-professional; die de organisatie als business partner tegemoet wil treden; welk ‘belang’ vertegenwoordigt je nu eigenlijk binnen jouw organisatie? De personeelsgebonden kosten kunnen, afhankelijk van het type organisatie, oplopen tot wel 70-80 procent van het budget of omzet. Vanuit het HR-perspectief inzicht hebben in het belang van HR binnen de eigen organisatie is essentieel, bijvoorbeeld als het gaat om inrichtingskeuzes rondom de HR-functie: hoeveel mensen heb je nodig voor welk HR-specialisme.

Aangezien het belang dat HR vertegenwoordigt vaak groter is dan menig HR-professional zich realiseert, is het zaak om hier goed zicht op te krijgen. Zo ga je van een basale personeels- en salarisadministratie, waar je alleen maar registreert, naar een situatie waarin je ook actuele beleidsthema's monitort. Met als lichtend voorbeeld de afdeling financiën: daar waar vroeger boekhouders zaten, zitten nu controllers, begeleid door een CFO. HR-managers en -afdelingen zullen, om vanuit HR of als individuele HR-professional toegevoegde waarde aan de organisatie te blijven leveren, dezelfde ontwikkeling moeten doormaken. Alleen het actueel houden van het personeelsbestand is onvoldoende, de personeelsgegevens, de (personeels-)data, moeten worden vertaald naar ontwikkelingen en inzichten.

Data-bedreven HR

Vaak spreekt men van data driven HR of datagestuurd HR, waarbij de data het HR-beleid bepaalt. Mooier is om te spreken het in zijn of haar kracht zetten van de HR-professional door gebruik te maken van HR-gerelateerde data: data-bedreven HR dus. Betekent dit dat alle HR-professionals zich moeten laten omscholen tot financieel experts? Nee, zeker niet, maar het is wel zaak om afscheid te nemen van een aversie tegen cijfers en zich te realiseren dat het vastklampen aan het gebruikelijke HR-jargon met begrippen als arbeidsverzuim en personeelsverloop niet in het belang is van HR en ook niet in het belang is van de rest van de organisatie.

Voor menig HR-professional zal HR-analytics, met facetten als analyses en voorspellingen, nog een brug te ver (b)lijken en is het verkrijgen van een ba-

saal inzicht op de HR-gerelateerde kosten en opbrengsten al een behoorlijke uitdaging. Echter wel een (eerste) stap die noodzakelijk is om te kunnen beschikken over de noodzakelijke informatie waarmee HR kan gaan anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Predictive analytics is voor menig organisatie en HR professional wellicht te hoog gegrepen.

Het is lastig om valide voorspellingen te doen over effecten, maar een beeld vormen over de toekomstige uitstroom op basis van de pensioengerechtigde leeftijd is een minimum

Het is best lastig om valide voorspellingen te doen over ontwikkelingen en effecten, maar een beeld vormen over de toekomstige uitstroom op basis van bereiken pensioengerechtigde leeftijd is toch wel een minimum.

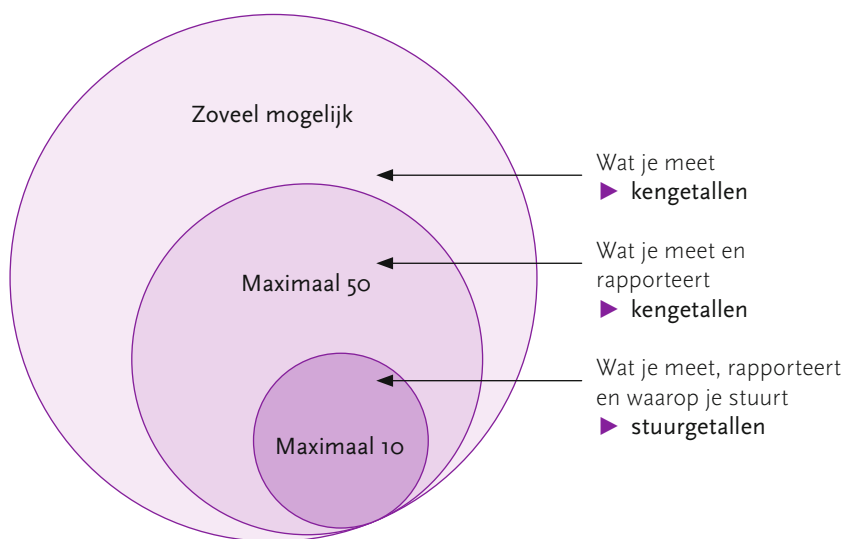
Anticiperen in de plaats van louter reageren. HR Analytics als instrument en niet als doel op zich.

Wat te meten?

Het is een gegeven dat we ontwikkelingen en prestaties graag cijfermatig onderbouwen.

Dat beperkt zich niet alleen tot het vakgebied financiën, maar raakt ook vakgebieden als logistiek, commercie en HR. De wetenschap dat er behoefte is aan ken- en stuurgetallen omtrent personeel, roept ook een aantal vragen op. Hoeveel data heb je nou echt nodig van je personeel, welke cijfers uit het HR-informatiesysteem zijn relevant om te delen binnen jouw organisatie?

Hedendaagse HR-informatiesystemen zijn standaard voorzien van een rapportagemogelijkheid met mooie namen als HR-dashboard of info-cubes, die een breed scala aan getallen bevatten: het aantal medewerkers verdeeld naar geslacht, het aandeel van parttimers binnen het personeelsbestand, een verdeling naar leeftijdscategorie, functieniveau et cetera. Het lijken er eerder te veel dan te weinig. Welke doen er toe in jouw organisatie? Welke cijfers gebruik je zelf en welke deel je met anderen?

Figuur 4.1 Aantal ken- en stuurgetallen: hoeveel meet je en wat doe je ermee? (bron: Berenschot)

In figuur 4.1 staan de kengetallen en stuurgetallen. Kengetallen gebruik je als meetinstrument voor de diagnose van de huidige situatie. Stuurgetallen koppel je aan streefwaarden en gebruik je om bij te sturen naar de gewenste situatie. Stuurgetallen zijn kengetallen die zo relevant zijn voor de organisatie dat ze niet alleen gedeeld worden maar ook voorzien zijn van een streefwaarde. Voor de realisatie van de ondernemings- en/of HR-strategie is het van belang dat een stuurgetal een bepaalde waarde bereikt; bijvoorbeeld dat het ziekteverzuimpercentage onder de 5 procent blijft. Of een bepaald kengetal een stuurgetal wordt, verschilt per organisatie en binnen een organisatie kan dit ook weer variëren in de loop der tijd. Zo was het jarenlang het streven om een meer evenwichtiger verdeling naar geslacht in de samenstelling van het personeelsbestand te krijgen. Nu dat goed gelukt is verschuift de focus naar het behouden van medewerkers met de behouds-index van 95 procent als streefwaarde bijvoorbeeld.

Het beschikbaar krijgen van kengetallen is dan misschien niet meer het grootste probleem, het is nog wel steeds lastig om te bepalen welke kengetallen gedeeld moeten worden. Het is niet wenselijk om alle kengetallen met iedereen binnen de organisatie te delen, want een overvloed aan informatie draagt niet bij aan het richten van de aandacht op die vraagstukken, die getallen, die voor de eigen organisatie op dit moment relevant zijn. Dat

kunnen cijfers zijn die afwijken van die voor andere organisatie relevant zijn én dat zullen cijfers zijn die in de loop der tijd gewisseld worden voor andere cijfers doordat de focus verschuift. Ook is het nog steeds lastig om te bepalen welke kengetallen als stuurgetal moeten gaan dienen. Om een goede keuze te kunnen maken is het noodzakelijk om zicht te hebben op dié HR-aspecten die er nu toe doen of cruciaal zijn om toekomstige organisatiedoelen te kunnen bereiken. Dát is vaak de grootste uitdaging om ook vanuit HR databedreven te acteren: achterhalen welke cijfers ertoe doen!

Zo kan de verhouding man/vrouw in het personeelsbestand voor de ene organisatie op dit moment een kengetal zijn dat niet verder komt dan het sociaal jaarverslag, terwijl op hetzelfde moment het voor een andere organisatie een stuurgetal is, omdat de verhouding dient te wijzigen om de organisatiedoelen te bereiken, zoals bijvoorbeeld het aanbieden van nieuwe producten of diensten, of de toetreding op een nieuwe markt.

Organisaties maken regelmatig gebruik van arbeidskrachten die niet in loondienst zijn, de inleenkrachten of zelfstandigen. Afhankelijk van het aandeel van de externe medewerkers ten opzichte van het totale personeelsbestand en de gekozen ken- en stuurgetallen is het de vraag hoe logisch het is om je qua kengetallen te beperken tot alleen het personeel in loondienst. Misschien een extra argument om ook externe medewerkers te registreren in het personeelsinformatiesysteem, met de voor de kengetallen relevante rubrieken. De meeste personeelsinformatiesystemen bieden de mogelijkheid om ook medewerkers te registreren waarvoor geen loonberekening plaats hoeft te vinden.

Het is niet alleen van belang om cijfers te registreren om zicht te krijgen op het hier en nu – de samenstelling van het actuele personeelsbestand – maar vooral ook om bewegingen in kaart te brengen, bijvoorbeeld ten aanzien van in-, door- en uitstroom. Die bewegingen kunnen inzichten bieden in gewenste en ongewenste ontwikkelingen, dus ontwikkelingen die je zou willen stimuleren of juist afremmen.

Een tweede dimensie van ‘ontwikkeling’ die relevant is om in kaart te brengen, is het verloop van een bepaald ken- of stuurgetal in de loop der tijd. Hoe verhoudt zich het huidige cijfer ten opzichte van eerdere waarnemingen? Zo kan het huidige uitstroomcijfer van 6,5 procent misschien weinig verontrustend zijn, maar als we het cijfer vergelijken met de twee voorgaande meetmomenten kan het zorgwekkend zijn toegenomen, eerder was het namelijk nog geen 4 procent.

Beschikbaarheid

Standaard gebruik je personeelsinformatiesystemen om een goede personeels- en salarisadministratie te kunnen voeren. Alle gegevens die nodig zijn voor een correcte verloning worden geregistreerd en bijgehouden. Dat betekent doorgaans niet dat er alleen de verplichte of noodzakelijke gegevens geregistreerd worden. Ook kunnen aanvullende gegevens worden toegevoegd die noodzakelijk zijn om de gewenste ken- en stuurgetallen te produceren vanuit het personeelsinformatiesysteem.

De datum in dienst is bijvoorbeeld een vereiste en de functiedatum bijvoorbeeld niet. Maar om een goed beeld te krijgen van de interne of functie-mobiliteit is het wel relevant om ook de functiedatum te kunnen registreren. Uitspraken kunnen doen over het functioneren van medewerkers in samenhang met kenmerken als vooropleiding, diensttijd en dergelijke is een stuk eenvoudiger als de beoordelingen ook geregistreerd staan in het personeelsinformatiesysteem. Het toevoegen van aanvullende rubriecken is in de meeste personeelsinformatiesystemen gelukkig zeer eenvoudig.

Betrouwbaarheid

Het aan leidinggevend en bestuurders beschikbaar stellen van cijfers die inzicht bieden in de verhoudingen tussen en ontwikkelingen van medewerkers, dient bij hen de aandacht voor relevante HR-thema's te versterken. Het is echter van belang om zeker te stellen dat de informatie correct en actueel is, dus betrouwbaar. Op het moment dat de informatie in twijfel wordt getrokken ontstaat er een discussie over de cijfers in de plaats van de gewenste discussie over een bepaald onderwerp ondersteund met cijfers. Die gegevens die direct tot fouten zouden leiden, zoals een adres of bankrekeningnummer, zijn doorgaans heel betrouwbaar, maar hoe minder relevant gegevens zijn voor de dagelijkse handelingen, hoe hoger de kwetsbaarheid qua juistheid. Een extra punt van aandacht dus.

Zeker op het moment dat er niet alleen informatie wordt gedeeld op totaalniveau – de cijfers betreffende de gehele organisatie – maar ook op het niveau van de organisatieonderdelen is het van belang om er zeker van te zijn dat iedere medewerker geregistreerd staat bij die afdeling of dat organisatieonderdeel waar hij of zij ook daadwerkelijk thuishoort. Voor de

verloning maakt het misschien niet zoveel uit dat medewerkers niet helemaal correct zijn toebedeeld, maar voor de acceptatie van de rapportage van ken- en stuurgetallen wel.

Borging van gegevens

In de praktijk blijkt HR zelf de grootste vernietiger van relevante data te zijn. Alle aandacht lijkt er op gericht te zijn om de actuele situatie zo goed mogelijk vastgelegd te krijgen in het personeelsinformatiesysteem en dat gaat soms ten koste van de historische informatie.

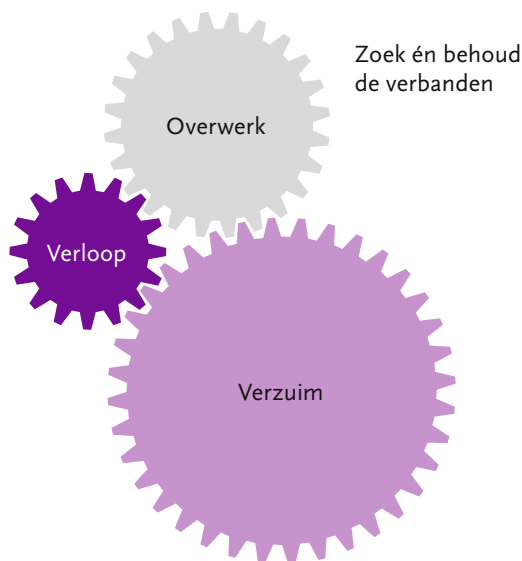
Zo is vaak wél terug te vinden wat iemands huidige functie is, maar niet welke functie hij of zij nog meer vervuld heeft binnen de organisatie. Bij de invoering van een nieuw functiehuis krijgt iedereen een functiedatum die gelijk is aan het moment van de invoering van het nieuwe functiehuis en in één keer heb je geen zicht meer op de functieverblijftijd. Zo is het beeld omtrent de interne mobiliteit op zwart gezet. Ook bij wisseling van personeelsinformatiesysteem zie je meestal dat alleen actuele gegevens van de huidige medewerkers worden overgezet tijdens de zogeheten conversie, waardoor historische informatie ten behoeve van relevante ken- en stuurgetallen verloren gaat.

Het is dus van belang om bij wijzigingen binnen of bij wisseling van personeelsinformatiesysteem goed na te denken welke informatie je wilt behouden.

De neiging bestaat om je telkens te richten op één specifiek aspect, één specifiek onderwerp. Dat is krachtig en op zich niet verkeerd, maar juist als het om personeelsgerelateerde ken- en stuurgetallen gaat is het ook goed om een aantal getallen samen te brengen en verbanden te ontdekken.

Naast het inzoomen op verschillende aspecten rondom arbeidsverzuim, zoals de verzuimduur en meldingsfrequentie, is het bijvoorbeeld goed om ook indicatoren te onderzoeken die mogelijk van invloed zijn op of een gevolg zijn van verzuim (figuur 4.2).

Overwerk kan een gevolg zijn van verzuim, want de resterende medewerkers moeten de klus zien te klaren door langer door te werken. Maar het kan

Figuur 4.2 *De samenhang tussen overwerk, verloop en verzuim*

ook – misschien met enige vertraging – juist een oorzaak zijn. Medewerkers die veel moeten overwerken raken oververmoeid en vallen uit. Maar een hoog overwerkcijfer kan ook resulteren in een hoger verloop, omdat medewerkers geen zin of mogelijkheid hebben om over te werken. Daarnaast kan een hoger verloop weer leiden tot overwerk, doordat minder medewerkers beschikbaar zijn om de klus te klaren.

Hetzelfde geldt ook voor verloop, dat kan zowel een oorzaak als gevolg zijn van zowel overwerk als verzuim.

Meetinstrumenten

Wat wordt er zo al gemeten door organisaties als het om personeel gaat? Uit HR Trends 2022-2023 blijkt nog steeds dat de inzet van HR-meetinstrumenten zich vooral beperkt tot de basale HR-kengetallen. Van de respondenten houdt 91 procent de cijfers bij die iets zeggen over de samenstelling en ontwikkeling van het medewerkersbestand. Denk hierbij aan zaken als het aantal medewerkers, verloop en ziekteverzuim. En 71 procent meet in

onderzoeken de medewerkerstevredenheid. Dit wordt op enige afstand gevolgd door benchmarks – de vergelijking met soortgelijke organisaties (38 procent). Dat zijn alle drie meetinstrumenten waarbij de nadruk nagenoeg geheel op het HR-domein ligt.

Figuur 4.3 *Percentages waarin de verschillende HR-meetinstrumenten worden ingezet (bron: HR Trends 2022-2023)*

Wat meten organisaties?	2022
Basale HR-kengetallen tav verzuim, verloop ed.	91%
Medewerkerstevredenheid	71%
Employee experience	10%
HR-scorecard	6%
Benchmarks	38%
HR-businesscases	10%
HR-analytics in 'oorspelling van ontwikkelingen' (predictive analytics)	6%

De toegevoegde waarde van HR zichtbaar maken

De vraag is: heb je voldoende zicht op de toegevoegde waarde van HR als je je qua cijfers beperkt tot louter de HR-data? HR-meetinstrumenten als 'Effect van HR-activiteiten', 'HR-scorecard' en 'HR-businesscases' hebben alle drie gemeen dat zij de verbinding leggen 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? Je niet alleen beperken tot 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.

En waar gaat het bij opleiden om? Is het beoogde resultaat dat het opleidingsbudget niet overschreden wordt? Dat de deelnemers aan de opleiding de trainer op het evaluatieformulier gemiddeld een 7,1 geven? Of dat het aantal medewerkers dat recent een opleiding gevolgd heeft, gestegen is? Waarschijnlijk is dat niet het doel. Maar dat is toch wat je als 'resultaat' kunt meten als je je beperkt tot het HR-domein. Uiteindelijk gaat het erom te meten wat het effect

van de opleiding is: passen de deelnemers de verworven kennis en inzichten ook daadwerkelijk toe? Leidt dat tot een hogere score bij de jaarlijkse beoordelingsronde op die specifieke elementen? En ook: welke impact heeft dit op de bedrijfsvoering?

De voorbeelden van de impact op de bedrijfsvoering zijn natuurlijk organisatiespecifiek, maar het zou dan bijvoorbeeld kunnen gaan om vermindering van het aantal klachten en retourzendingen, doordat de producten van hogere kwaliteit zijn na de training, of dat het snijverlies op de productieafdeling afgenomen is. Het kan ook zijn dat de klantevaluatie van de afdeling klantenservice gestegen is na de laatste workshop klantvriendelijkheid, of dat de gemiddelde waarde van de kassabon in de winkels omhoog is gegaan doordat er bij de kassamedewerkers meer aandacht is voor de promotie van de weekaanbieding.

De toegevoegde waarde van HR blijkt niet uit de personeels- en salarisadministratie, dat betekent dat de ken- en stuurgetallen voor dat deel dus samengesteld zullen moeten worden in samenspraak met andere bedrijfsonderdelen. Vaak beschikt de afdeling financiën al over deze informatie, in elk geval beschikken ze doorgaans over de vaardigheid om de gewenste ken- en stuurgetallen te produceren.

Het zal, zeker in het begin, niet alleen vanuit het HR-perspectief lastig zijn om te gaan denken in termen van het effect voor en in de business. De business zelf zal ook even moeten oefenen om de verwachte resultaten van een gevraagde HR-interventie te benoemen in meetbare eenheden.

Spreek de taal van de business

Voor HR is het noodzaak om ervoor te zorgen dat de problematiek die vanuit het HR-perspectief aangekaart wordt in een begrijpelijke 'taal' wordt aangeboden: in euro's. De duizenden euro's die verband houden met loondoorbetaling bij ziekte of met het werven van nieuw personeel (vervangingskosten), zeggen vaak meer dan een arbeidsverzuimpercentage respectievelijk het personeelsverloopcijfer. De waarde van de euro is universeel binnen de organisatie en levert daardoor een positieve bijdrage aan het succesvol onder de aandacht brengen van relevante personeelsgerelateerde informatie.

Het verlofstuwmeer – het tegoed aan vakantiedagen – is niet alleen een aandachtspunt voor HR, maar aangezien die dagen een schuld vormen, het een vordering is die medewerkers op de organisatie hebben, is het óók een onderwerp dat de financiële positie en kredietwaardigheid van de organisatie bepaald.

Stap voor stap aan de slag

Zie dit hoofdstuk vooral ook als stappenplan en bepaal, afhankelijk van de huidige situatie, wat in jouw organisatie de meest wenselijke vervolgstap is. Realiseer je dat er andere organisaties zullen zijn die er al veel langer mee bezig zijn en/of veel meer mogelijkheden hebben in termen van tijd, geld en aantal medewerkers, waardoor een 1:1 vergelijking niet altijd opgaat. Laat je hierdoor vooral niet ontmoedigen.

Maar HR anno nu vraagt wel om rekenschap; enerzijds de bereidheid en vaardigheid om HR-onderwerpen te duiden in cijfers, anderzijds het verantwoorden van acties en investeringen in termen van aan de organisatie toegevoegde waarde.

Wacht niet tot je alle cijfers op orde hebt of op de aanschaf en inrichting van een nieuwe tool, maar begin zo snel mogelijk om cijfers te gebruiken bij de onderbouwing van plannen of als antwoord op ongefundeerde opmerkingen. Om een praktisch voorbeeld te geven: waarom zou je acteren op kreten als “al mijn medewerkers lopen weg” als de uitstroom 5 procent was, waarvan de helft als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd? Als het ziekteverzuim inmiddels opgelopen is tot 8 procent, en waarbij vooral opvalt dat de ziekmeldingsfrequentie sterk toegenomen is, richt dan daar je aandacht op.

Kengetallen rondom het (eigen) personeel zitten meestal standaard in het personeelsinformatiesysteem, daar kun je direct mee aan de slag. Misschien moet je nog wat extra gegevens rondom het personeel gaan vastleggen. De meeste hoofdbrekens zullen die cijfers, die kengetallen, je opleveren die iets zeggen over de effecten van het handelen van HR – wat merkt de business of organisatie ervan? Dan gaat het vaak om informatie die niet direct beschikbaar is voor HR en waarvoor je hulp van de afdeling financiën en/of anderen nodig zult hebben.

Over de auteur

Hans van der Spek werkt sinds 2009 voor adviesbureau Berenschot. Hij ondersteunt organisaties op het gebied van strategisch HR en begeeft zich vaak op het snijvlak van HR, financiën en ICT. Voor hij naar Berenschot kwam, werkte hij onder meer binnen financiën en IT, om daarna diverse HR-functies te vervullen bij facilitair dienstverlener ISS.

BOOST JE PERSONEELSBELEID

Ze zijn echt nodig: moderne feedbacktoepassingen, big data-systemen en digitaal recruitment. Maar lang niet altijd en lang niet overal. In dit boek leiden deskundigen u naar wat echt nodig is aan HR-toepassingen voor uw goede, duurzame bedrijfsvoering en (gezond) personeel.

Aan de orde komen: no nonsense beloningspakket • digitalisering van recruitment • employer branding • de balans tussen vast en flex • functioneel gebruik van personeelsdata • performance management zonder poespas • empowerment • purposegedreven HR-beleid.

Met dank aan deskundigen van AWWN, BDO, Berenschot, buro boumeester, Great Place To Work, HCG, Rvdb.