



HR benchmark 2023

De belangrijkste inzichten voor de HR-agenda
van 2023



Beste Lezer,

Met veel plezier bieden wij jou vanuit Visma | Raet alweer de vijftiende editie aan van onze HR Benchmark. Vanuit onze organisatie willen we je niet alleen helpen om het HR leven makkelijker te maken, maar willen wij als “thought leader in HR” jou ook meenemen in de meest recente inzichten en ontwikkelingen.

In mijn gesprekken met verschillende bedrijven en instellingen komt altijd één onderwerp heel snel op tafel: de ‘war for talent’. Medewerkers behouden is super belangrijk en zeer relevant, maar met de huidige arbeidsmarkt soms nog een flinke uitdaging. Nieuwe medewerkers vinden en aannemen is bijna nog lastiger. Vandaar dat we in deze HR Benchmark dan ook de volledige employee journey aan bod laten komen; van het opbouwen van een werkgeversmerk tot het afscheid nemen van medewerkers. Daarbij besteden we tevens aandacht aan een aantal prachtige oplossingen die we vanuit de Visma Connected Experience aanbieden. Ik wil je dan ook graag wijzen op de bijdragen van Appical rondom onboarding, Dialog over performance management en Plusport omtrent medewerkersontwikkeling. Stuk voor stuk hele mooie tools die jou helpen om talenten te binden.

Zoals je in deze editie van de HR Benchmark zal lezen, staat digitalisering van HR-processen hoog op de agenda bij de HR-afdeling. Dit wordt ten opzichte van vorig jaar nog meer als topprioriteit gezien. Ook zien we dat er meer behoefte is aan automatisering, maar dat dit nog altijd een flinke uitdaging is voor organisaties.

Robotisering, gebruikmaken van slimme apps en goede self service oplossingen: stuk voor stuk zijn ze aanwezig binnen organisaties, maar de vraag is of ze passen in het IT-landschap en of deze tools ook daadwerkelijk worden “aangezet”. Ik vind dat persoonlijk een zeer interessant thema en wil je vooral oproepen om optimaal gebruik te maken van alle functionaliteiten die al in jouw systemen aanwezig zijn!

Afijn, veel data en inzichten in deze HR Benchmark.
Ik wens je veel leesplezier.

Gerard Schiebroek
Managing Director Visma | Raet



Met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt bewegen we steeds meer toe naar een werknemersmarkt. Terwijl voor werkgevers de uitdagingen om werknemers aan te trekken en te behouden lastiger worden, lijken werkenden zich passiever op te stellen. In 2023 richten werkgevers hun pijlen voornamelijk op het aantrekken van nieuw talent. Hierdoor lijkt de aandacht voor het welzijn van huidige medewerkers af te nemen. Werkgevers missen soms nog kansen om het behoud van medewerkers te vergroten en om van vertrekkende medewerkers ambassadeurs te maken. Meer aandacht besteden aan de interne organisatiecultuur draagt bovendien positief bij aan een sterk werkgeversimago. Naast alle mogelijkheden op digitaal vlak, blijft het van belang om in te spelen op de behoefte van (toekomstige) medewerkers naar persoonlijke aandacht en maatwerk.

De HR Benchmark brengt de volgende thema's in kaart, ingedeeld naar aanleiding van de employee journey.

1 - HR-agenda

De thema's die HR-professionals het komende jaar bezighouden.

- HR aandachtsgebieden voor 2023
- Digitalisering in HR processen

2 - Instroom

De fase van het aantrekken, werven, selecteren en onboarden van nieuwe medewerkers.

- Employer branding
- Werving en selectie
- Onboarding

3 - Doorstroom

De fase van het betrekken en ontwikkelen van medewerker.

- Betrokkenheid en loyaliteit
- Ontwikkeling
- Voorbereiden op de toekomst

4 - Uitstroom

De fase van het vertrek van medewerkers.

- Mobiliteit
- Offboarding

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1

HR-agenda

16 HR-aandachtsgebieden voor 2023

20 Digitalisering HR-processen

Hoofdstuk 2

Instroom

37 Employer branding

39 Werving en selectie

43 Onboarding

Hoofdstuk 3

Doorstroom



- 56 Betrokkenheid en loyaliteit
- 57 Ontwikkeling
- 59 Voorbereiden op de toekomst

Hoofdstuk 4

Uitstroom



- 68 Mobiliteit
- 72 Offboarding



Hoofdstuk 1

HR-Agenda

De arbeidsmarkt is momenteel krappere dan ooit. Mensen zijn schaars in vrijwel alle sectoren, er is veel concurrentie en de vergrijzing neemt toe. Werkgevers staan voor twee lastige opgaven: het aantrekken én behouden van talent. Een onderscheidend werkgeversmerk is daarom van toenemend belang. Tegelijkertijd is het belangrijk om te voorkomen dat medewerkers net zo snel weer vertrekken. Digitalisering speelt daar een belangrijke rol in. Door processen efficiënter in te richten komt er meer ruimte en informatie vrij voor het maken van de juiste beslissingen.

Vragen die in dit hoofdstuk worden beantwoord:

- Wat zijn de belangrijkste HR aandachtsgebieden voor 2023?
- Waar willen HR, bestuurders en leidinggevenden meer aandacht aan besteden?
- In welke mate worden tools ingezet op het vlak van HR en waar is nog behoefte aan?

Ondersteunende conclusies

Werkgevers focussen meer op het aantrekken dan op het behouden van medewerkers

- Werving & selectie is het belangrijkste aandachtsgebied voor 2023.
- Aandachtsgebieden met betrekking tot de doorstroom van medewerkers staan minder vaak op de agenda dan in 2022.
- Leidinggevenden willen de aandacht wél meer verdelen over instroom en doorstroom.
- Digitalisering van HR processen heeft (nog meer) urgentie, er wordt meer gebruik gemaakt van tools in HR processen.




Vijf trends en ontwikkelingen binnen de HR-software

Binnen het IT-landschap volgen innovaties elkaar in rap tempo op. De wereld van de HR-software staat ook zeker niet stil. **Wietske van Hees**, Customer Success Director bij Visma | Raet, volgt alles op de voet en deelt de trends en ontwikkelingen die zij op dit moment ziet.

1. Processen voorgedefinieerd via best practices

Steeds meer organisaties en instellingen kiezen voor software oplossingen waarin best practices voor processen vooraf ingericht zijn. Met de aankoop van standaard processen koop je namelijk ook kennis. Best practice georiënteerde systemen zijn al optimaal en efficiënt ingericht, dus je hoeft daar met je consultants niet meer over na te denken.

Een tweede voordeel is dat je voorkomt dat oude vertrouwde structuren en bestaande processen in een nieuw systeem worden geconfigureerd.



Daardoor implementeer je niet het verleden in een nieuw systeem. Daarbij is het wel belangrijk om hier niet te rigide in te zijn. Acceptatie van nieuwe software betekent ook dat managers en medewerkers zich moeten herkennen in de nieuwe software. Een zekere mate flexibiliteit in de inrichting en configuratie maakt dit mogelijk.

2. Gebruiksvriendelijkheid boven flexibiliteit

Wat ik veel zie bij organisaties is de enorme hoeveelheid aan processen. Jarenlang zijn er allerlei processen ontwikkeld en uitzonderingen op de regel hebben geleid tot nieuwe aanvullende processen. Het is veel beter om tien processen te hebben die op en top werken dan dertig processen waarin het overzicht ontbreekt en mensen hun weg niet kunnen vinden. Gebruiksvriendelijkheid is belangrijker dan flexibiliteit en een enorme hoeveelheid aan ondersteunde HR-processen. Medewerkers weten soms niet meer welk proces ze moeten kiezen. Er wordt te veel geconfigureerd op de uitzondering, maar je moet juist meer naar de basis configureren. Neem bepaalde uitzonderingen voor lief en biedt de mogelijkheid om dit op een gebruiksvriendelijke manier naar een professional te communiceren. Je kan niet alles via een systeem automatisch afhandelen. Uitzonderingen kan je altijd nog manueel afhandelen. Maar wanneer je elke uitzondering configureert, komt dat de totale gebruiksvriendelijkheid en vriendelijkheid van het systeem niet ten goede.

Maak een analyse van de processen die je het meest frequent gebruikt en zorg ervoor dat die effectief en efficiënt voor medewerkers door te lopen zijn. Meten is weten. Je kan tegenwoordig vrij eenvoudig achterhalen welke schermen duidelijk zijn en bij welke schermen medewerkers er niet uitkomen of waar ze veel vragen over hebben.

3. Noodzaak om sneller te schakelen in een krappe arbeidsmarkt

Bij onze klanten zie ik steeds vaker dat ze afstappen van de traditionele manier van denken als het gaat om het inregelen van arbeidsvoorwaarden. In deze krappe arbeidsmarkt is het erg belangrijk om je flexibel op te stellen, zeker als je medewerkers aan je organisatie wilt binden. Dit betekent dat de time-to-hire aanzienlijk verkort moet worden. De millennial generatie haakt vaak al af wanneer ze een sollicitatiebrief moeten schrijven. Als er niet snel en effectief op een sollicitatie wordt gereageerd, haken ze ook af. Goede HR software met geautomatiseerde processen is hierbij onmisbaar, zodat je snel en adequaat kunt reageren op deze snelle generatie.

Je moet daarnaast ook traditionele manieren van denken loslaten. Bijvoorbeeld, een klant in de zorg van Visma | Raet is nu bezig om sneller een vaste aanstelling mogelijk te maken. In plaats van driemaal een jaarcontract aan te bieden geven zij,

als mensen goed zijn in hun vak en je bent overtuigd van een goede match, de medewerker snel duidelijkheid door diegene na een aantal maanden al een contract voor onbepaalde tijd aan te bieden. Het mes snijdt hier aan twee kanten: de werkgever heeft het commitment van de medewerker en de medewerker voelt dit als vertrouwen.

4. HR-software inzetten om verloop te voorkomen

Gelukkig ligt er binnen HR steeds meer focus op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en dat zien we ook terug in de ontwikkelingen binnen de HR-software. Traditionele systemen zijn vooral registratief van aard en gaan over het rapporteren en terugkijken. Er is nu veel meer vraag naar software die gesprekken tussen medewerkers en managers faciliteren met een employee portal. Zo kun je continu in dialoog staan met je team. Door proactief het gesprek aan te gaan, kun je snel achterhalen wat er speelt, kun je oplossingen bieden en zo hopelijk ontevredenheid of verloop voorkomen.

5. Connectiviteit vs. one-size-fits-all

Je ziet in toenemende mate dat connectiviteit steeds makkelijker wordt tussen systemen. Het wordt dan ook alsmear eenvoudiger om verschillende software aan elkaar te koppelen via marktstandaarden en technische mogelijkheden als API's. Mensen kiezen vaker voor diepgang in plaats van een generiek one-size-fits-all systeem. Diepgaande systemen kunnen meer meebewegen met wat er allemaal in de markt speelt binnen een specifiek domein als werving & selectie, performance management en verzuim. Tooling voor bijvoorbeeld onboarding met Appical of het continue gesprek faciliteren met Dialog kun je met zulke connectiviteit veel makkelijker regelen. Connectiviteit maakt het mogelijk om te kiezen voor het beste systeem in plaats van een beperkter systeem.





Deze trends en ontwikkelingen vallen of staan met een goede basis. De basis is een HR-software systeem, zoals die van Visma | Raet, waarin je niet alleen administratieve zaken rondom je medewerkers registreert, maar vooral ook ervoor kunt zorgen dat de in-, door- en uitstroom goed gemanaged kunnen worden. Deze informatie kan je dan vervolgens vanuit de HR-software laten communiceren met allerlei andere systemen, als bijvoorbeeld een Appical of Dialog maar ook andere marktsystemen. Een stevige basis heb je nodig omdat in de HR software de meeste transacties plaatsvinden en waar ook de meeste tijd aan gependend wordt. Met de software van Visma | Raet gebeurt dat op een efficiënte en effectieve manier.



De vier ingrediënten voor goed leiderschap

Kirsten de Roo is oprichter van Pulse Recruitment en heeft daarnaast een coaching -en trainingsbureau, waarbij ze ondernemers en leidinggevenden helpt met hoe ze de juiste mensen kunnen vinden en behouden. Hierbij traint en coacht ze leidinggevenden zodat zij de juiste mensen voor de juiste plek kunnen vinden en dat medewerkers ook willen blijven. Daarnaast is ze auteur van het boek '**Personeelstekort Begint Bij Jezelf**'. Kirsten vindt dat werkgevers wel wat meer naar zichzelf mogen kijken als het gaat om het aantrekken en behouden van personeel. Het wordt tijd dat men stopt met gericht zijn op de quick fix en meer kijkt naar een plan voor de lange termijn. Een belangrijk aspect voor zo'n lange termijnvisie is het tonen van goed leiderschap.

Oprechte aandacht voor medewerkers

Leiderschap komt er in allerlei vormen en maten, maar goed leiderschap is voor veel organisaties een ingewikkelde kwestie en gaat nog vaak mis. Goed leiderschap bestaat vooral uit oprechte aandacht hebben voor je mensen, volgens Kirsten. Ze legt uit: *“Je moet in staat zijn om naar je medewerkers te kijken zonder vooroordelen te hebben. Wees je ervan bewust dat je die hebt, maar laat je daar niet door leiden. Ga daarom open het gesprek aan met medewerkers. Leer ze echt kennen en weet wat ze nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Wanneer medewerkers zich ongezien of ongehoord voelen, dan verliezen zij hun zelfvertrouwen en daalt de betrokkenheid en motivatie. En het gevolg kun*

je al raden; de medewerker in kwestie functioneert niet meer goed of vertrekt zelfs naar een nieuwe werkgever. Dat is niet wat je wilt.

Oprechte aandacht voor je medewerker heeft dus een positief effect op het verantwoordelijkheidsgevoel en de betrokkenheid van je team. Als je het gesprek blijft aangaan, wordt het makkelijker om samen te kijken naar hoe je het beste de taken of rollen binnen je team kan verdelen. Zo verhoog je het werkplezier en voelt iedereen zich meer verantwoordelijk en betrokken bij de gezamenlijke doelstellingen van de organisatie.”

Nieuwsgierigheid naar medewerkers

Om oprechte aandacht te hebben en interesse te tonen in je medewerkers, heeft Kirsten een aantal vragen waar je in een gesprek even goed bij stil zou moeten staan. Met deze vragen leer je jouw medewerkers door en door kennen:

- Wat drijft jouw medewerkers in hun werk?
- Hoe wordt het werk ervaren? Waar halen ze energie uit? En wat kost hen energie?
- Wat hebben medewerkers vanuit jou nodig als leidinggevende om goed te kunnen functioneren?
- Hoe wordt de mate van leiderschap ervaren? Hebben jouw medewerkers waardevolle feedback naar jou toe?
- Wat leeft er bij hen, zowel zakelijk als privé?
- Blijf in gesprek met je nieuwe medewerker: wat gaat goed, wat kan beter en wat vraagt dat van jou als leidinggevende én van de medewerker?



Diversiteit in je team

Ook is het volgens Kirsten belangrijk om te open te staan voor diverse denkwijzen. *"Een valkuil van leidinggeven kan zijn dat zij op zoek gaan naar een kopie van zichzelf. Dit voelt natuurlijk ook veilig, als je een continu een bevestiging krijgt vanuit je medewerkers. Maar andersdenkenden kunnen juist de mensen zijn die het verschil maken in jouw team. Medewerkers die complementair zijn aan elkaar, vullen elkaar perfect aan. Bovendien zorgt diversiteit in een team niet alleen voor nieuwe ideeën, maar medewerkers leren ook van elkaar en blijven betrokken als team. En dat leidt weer tot een toename in werkgeluk."*



Cultuur van openheid

Wanneer je als leidinggevende duidelijk laat zien dat je open staat voor verschillende meningen, draag je automatisch bij aan een cultuur van openheid. Iets wat volgens Kirsten een onmisbare kernwaarde is binnen een organisatie: *“Wanneer je zelf het goede voorbeeld geeft, zullen medewerkers ook meer open zijn richting jou en is het makkelijker om moeilijke onderwerpen bespreekbaar te maken. Bovendien weet je als leidinggevende wat er speelt en kun je daar snel op acteren. Ga uit van vertrouwen in plaats van controle en doe nooit aannames over wanneer iemand even wat minder functioneert. Wanneer je als leidinggevende even niet zo tevreden bent over iemand z’n performance, dan krijg je zo veel meer waardevolle informatie terug wanneer je open het gesprek aangaat. Stel wel duidelijke kaders. Je hoeft natuurlijk niet alles goed te vinden, maar er ontstaat wel wederzijds begrip wanneer je het gesprek open aangaat. Zo blijven mensen zich gehoord voelen in plaats van dat ze zich afgewezen voelen door een botte manager die uitgaat van wantrouwen.”*

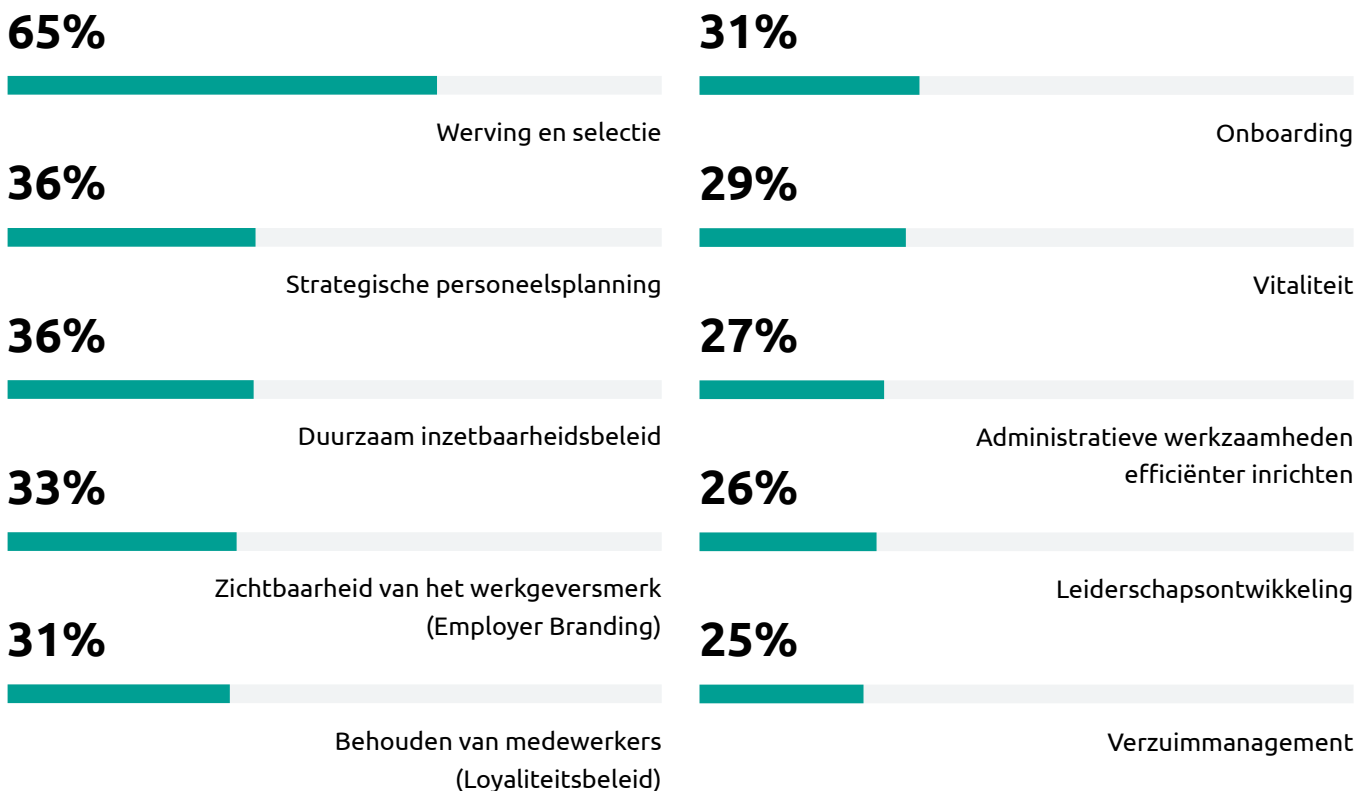
Kirsten concludeert: *“Goed leiderschap bereik je dus vooral door in gesprek te blijven met je mensen. Niet alleen als collega, maar ook als mens. Zorg dat je openstaat voor een andere visie dan die van jezelf, doe geen aannames en blijf nieuwsgierig.”*

HR-aandachtsgebieden voor 2023

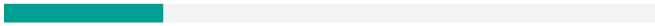
Werving & selectie is het belangrijkste aandachtsgebied voor 2023

In de huidige krappe arbeidsmarkt zien HR-professionals en bestuurders de instroomfase als het belangrijkste om op te focussen in 2023, met werving en selectie (nog steeds) als koploper (65%). Opvallend is dat employer branding voor slechts een derde van de HR-professionals en bestuurders als aandachtspunt wordt benoemd. Terwijl dit een belangrijk aspect is om op te vallen onder potentiële nieuwe medewerkers.

Wat zijn de belangrijkste aandachtsgebieden van de HR-afdeling in jouw organisatie voor 2023?

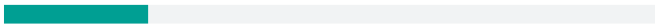


24%



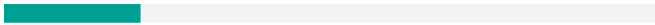
HR-strategie vormgeven

22%



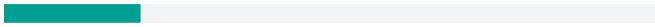
Arbeidsvoorwaarden en
beloningssysteem

21%



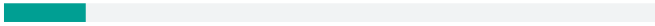
Medewerkersontwikkeling /
Opleiden en ontwikkelen

21%



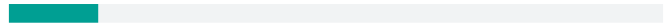
Diversiteit en inclusie

12%



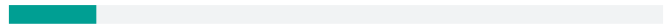
Off-boarding (creëren van
ambassadeurs)

12%



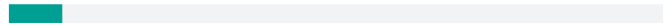
Arbobeleid

12%



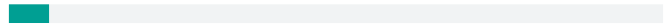
Technologie en people analytics

7%



Verschillende generaties op
de werkvloer

4%



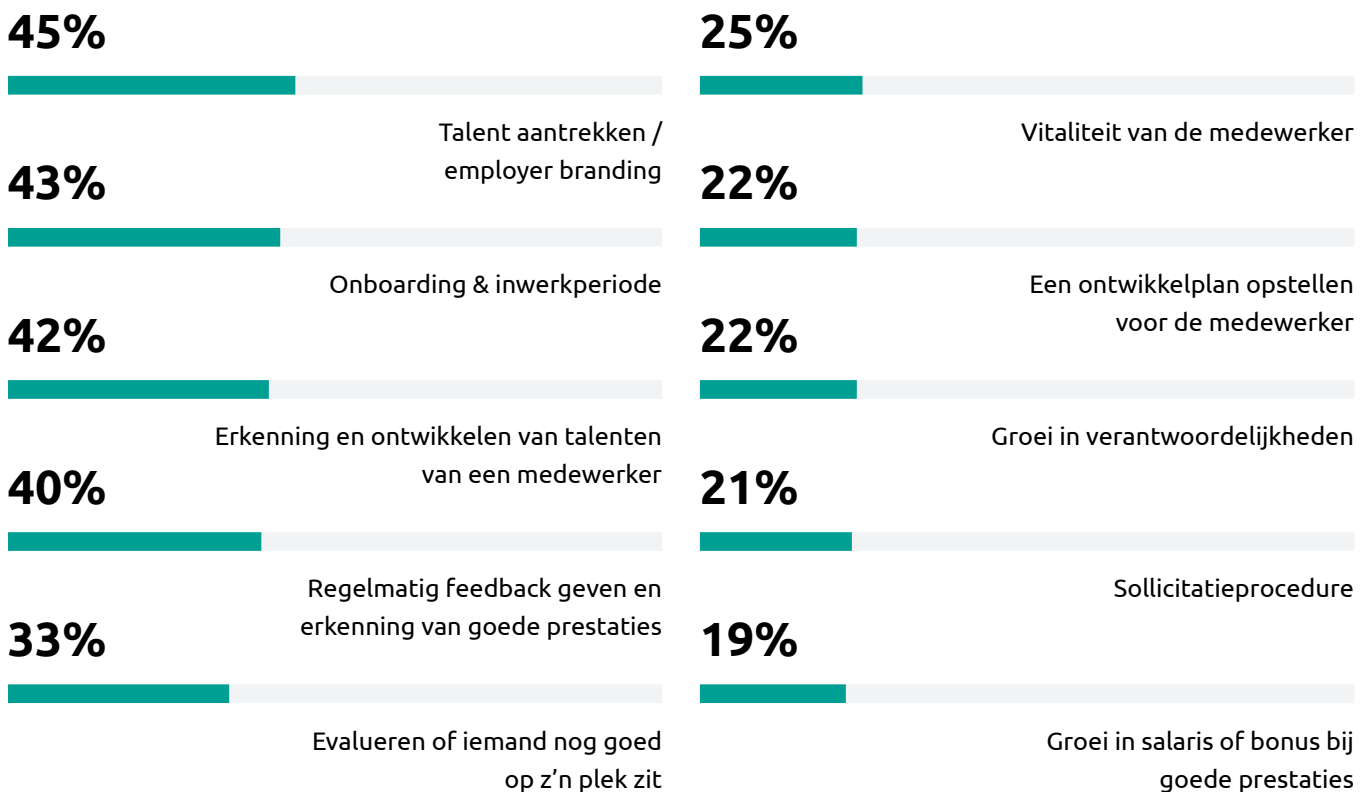
Workforce management



Leidinggevenden willen de aandacht wel meer verdelen

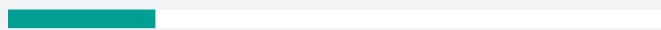
Net als bestuurders willen leidinggevenden ook aandacht besteden aan instroom, met name employer branding en onboarding. Echter wil slechts 21% van de leidinggevenden meer aandacht besteden aan het sollicitatieproces (t.o.v. 67% van HR en bestuur met werving en selectie als aandachtspunt voor 2023). De aspecten waar leidinggevenden zich op willen richten zijn tevens meer gebalanceerd dan de aandachtsgebieden van HR en bestuur. Leidinggevenden willen de aandacht vooral tussen instroom en doorstroom verdelen. Zo staan beloning en vitaliteit bij hen hoger op het lijstje dan bij HR en bestuur.

Aan welk van onderstaande aspecten van de employee journey zou jouw organisatie meer aandacht willen of moeten besteden in 2023?



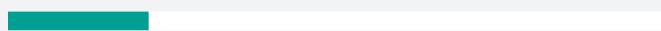


19%



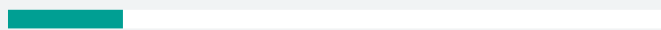
Het vertrek van medewerkers

17%



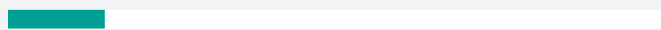
Mogelijkheden tot promotie of
andere interne functies

13%



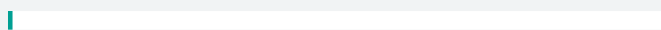
Creëren van ambassadeurs

10%



Trainingen aanbieden om het
werk goed te kunnen doen

1%

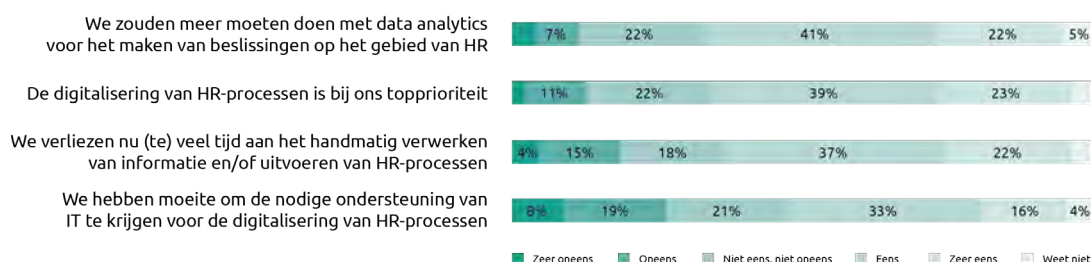


Weet niet/geen van deze

Digitalisering HR-processen

Digitalisering van HR-processen heeft (nog meer) urgentie...

Digitalisering binnen HR wordt bij meer organisaties als topprioriteit gezien in vergelijking met vorig jaar (62% t.o.v. 43% in 2022). Meer dan de helft van HR en bestuurders vindt dat er teveel tijd verloren gaat door een gebrek aan IT-en data gedreven processen. Tegelijkertijd mist de helft van de werkgevers voldoende IT-ondersteuning hierbij (49% t.o.v. 38% in 2022). Hoewel er dus meer behoefte is aan automatisering, is dit ook steeds meer een uitdaging.



... en er wordt meer gebruikgemaakt van tools in HR-processen

Dat digitalisering in HR steeds meer als prioriteit wordt gezien, blijkt ook uit de toename in het gebruik van tools voor HR-processen. Ten opzichte van vorig jaar wordt veel meer gebruikgemaakt van tools, in zowel instroom als doorstroom. Echter is nog niet iedereen tevreden. Meer dan een derde van de HR-doelgroep (38%) zet momenteel nog niet op een effectieve manier een tool in voor de HR-administratie. Daarnaast zou 28% graag nog willen investeren in een tool voor employer branding.





Hoofdstuk 2

Instroom

De instroomfase begint al voordat een nieuwe medewerker in dienst treedt, namelijk bij het aantrekken, werven en selecteren van nieuwe mensen. Een sterk werkgeversmerk en een effectieve wervingsstrategie dragen hier aan bij. Deze thema's staan dan ook hoog op de agenda bij werkgevers. Daarnaast is een zachte landing van belang voor het behoud van deze nieuwe medewerkers.

Vragen die in dit hoofdstuk worden beantwoord:

- Hoeveel tijd, geld en capaciteit is er beschikbaar voor employer branding?
- Wat is voor werknemers en werkgevers belangrijk voor een passende match?
- Hoe zorgen werkgevers voor een positieve kandidaatervaring?
- In hoeverre sluiten de wervingsstrategieën van organisaties aan bij de behoeften van werkzoekenden?
- Welke aspecten worden aangeboden door werkgevers om een medewerker goed te laten landen, en in hoeverre sluit dit aan bij de behoeften van nieuwe mensen?

Ondersteunende conclusies

Ondanks investering in de instroomfase sluiten werkgevers niet volledig aan bij behoeften van (potentiële) werknemers

- Werkgevers zien bouwen aan werkgeversmerk als essentieel
- Meer organisaties werken actief aan employer branding en er wordt meer in geïnvesteerd.
- Wervingskanalen sluiten niet helemaal aan bij de voorkeur van werkenden.
- Werkenden willen laagdrempelig en persoonlijk in contact komen met bedrijven. Nieuwe vormen van werven hebben voor hen niet altijd de voorkeur.
- Zowel de match met organisatiecultuur als objectiviteit zijn belangrijk in het sollicitatieproces.
- Er is een mismatch in de beleving van het onboarding-aanbod tussen HR en medewerkers. Er is meer behoefte aan maatwerk dan nu wordt ervaren.




Goede **employer branding** zorgt voor beloftes die je kan waarmaken

Eric-Jan Pouw is Head of Delivery bij Appical en zit regelmatig bij verschillende soorten klanten om tafel om de gehele employee journey in kaart te brengen. Wat regelmatig ter sprake komt is het belang van een sterk werkgeversmerk aan het begin van de employee journey. Eric-Jan deelt zijn visie.

Kernwaarden als onderdeel van employer branding

Hoe zorg je ervoor dat je employer branding staat als een huis? Eric-Jan: "Employer branding blijft vaak zo hangen in kernwaarden, maar wat je er nou precies mee doet en hoe ze overal weer terugkomen is veelal niet duidelijk. Met name de visie op de eigen bedrijfscultuur is vaak te beperkt. Het is belangrijk om bij de sollicitatieprocedure al te achterhalen of iemand bij de cultuur van je bedrijf past. En voor de sollicitant geldt natuurlijk dat hij makkelijk moet kunnen zien of hij zichzelf ziet passen binnen het bedrijf.



Bedrijfscultuur moet je onder andere kunnen terugvinden in je kernwaarden, maar dit is in veel gevallen voor zowel de organisatie als de sollicitant niet duidelijk. Kernwaarden worden vaak niet toegelicht en er wordt niet uitgelicht wat je precies van je mensen verwacht. Wat er wel gebeurt is dat men gewenste dingen benoemt zoals samen leuke dingen doen en dat diversiteit belangrijk is. Als dat zo is, laat dat dan zien met duidelijke voorbeelden. Daarnaast is het belangrijk om te laten zien hoe men met elkaar omgaat. Vragen die hierbij centraal kunnen staan zijn:

“wat is voor jullie gewenst gedrag? Wat zie je liever niet? Hoe vieren jullie successen samen? Drinken jullie weleens koffie samen? Lunch je met z’n allen? Is er een formele of informele sfeer? Wat is de dresscode? Dit zijn vragen waar de gemiddelde werkgever niet bij stilstaat en dus ook niet goed van zichzelf weet. Dit is precies de reden waarom bedrijven niet goed in staat zijn om hun werkgeversmerk aan de man te brengen. Het employer brand wordt vergeten en dit is juist iets wat je goed naar buiten wil brengen.”

Begin bij het begin

Begin dus bij het begin; de missie, visie en kernwaarden van de organisatie en zet vervolgens op papier hoe je dat naar buiten uitdraagt. Eric-Jan geeft een voorbeeld van hoe je dat zou kunnen aanpakken: *“Wanneer een van je kernwaarden verantwoordelijkheid is, leg dan uit wat dat precies inhoudt, wat het voor je organisatie betekent en wat je daarin van je medewerkers verwacht. Is een kernwaarde resultaatgericht, leg dan uit wat je daar precies mee bedoelt, hoe zie je die kernwaarde terug in de resultaten van het bedrijf, welke doelen heb je gesteld en welke heb je behaald? Benoem ze dus niet alleen, maar laat ook zien wat je er mee doet en hoe een nieuwe medewerker ze terug gaat zien binnen z’n functie.”*

De gouden tip van Eric-Jan is om met een aantal mensen binnen de organisatie te gaan zitten en de kernwaarden stuk voor stuk uit te werken. *“Zet op papier wat je intern nou echt belangrijk vindt en hoe jullie dat met z’n allen dragen. Het voordeel hiervan is dat je het eerlijke beeld schetst in plaats van het rooskleurige plaatje. Als je zegt dat je een leuke werkgever bent en dat je alles goed op orde hebt, zorg er dan voor dat je ook echt alles goed op orde hebt. Wanneer er voor iemand op z’n eerste werkdag geen laptop klaarstaat, geen pasje geregeld is en je manager eigenlijk een te drukke agenda heeft om diegene goed welkom te heten, dan matcht dat niet met de kernwaarde die je tijdens de sollicitatieprocedure hebt verkocht.”*



Employer brand laten pieken nog voor de eerste werkdag

Het belang van een goed employer brand begint al bij de pre-hire fase en de onboarding strategie. Volgens Eric-Jan is het essentieel om zeker aan het begin van de employee journey je employer brand te laten pieken: *“Er zit een gat tussen het aannemen en de eerste werkdag van je nieuwe medewerker. In die periode gaat iemand op zoek naar wat voor soort partij z’n nieuwe werkgever eigenlijk is, wat de identiteit van het bedrijf is en wat het bedrijf allemaal nog meer doet. Wanneer je je sollicitatiegesprek hebt gehad en misschien een eerste kennismaking met wat collega’s, gaat het meestal over de functie alleen. Het bedrijf zelf wordt even kort benoemd. Iemand is vaak het enthousiast nog voordat diegene ook echt gaat beginnen, dan is het nog een illusie; na je eerste werkdag komt de realiteit naar boven.”*

Het zou dus het streven moeten zijn om je employer brand te laten pieken nog voor de eerste werkdag. *“Stel, nog voordat iemand daadwerkelijk bij je aan de slag gaat, bijvoorbeeld het team voor, vertel wat meer over je bedrijfscultuur en hoe men met elkaar omgaat. Zo zorg je ervoor dat iemand zich direct betrokken voelt bij de organisatie. Wat je daarmee bereikt, is dat je alvast wat druk weghaalt van de eerste weken die vaak veel energie kosten. Een leuke bijkomstigheid is dat wanneer je employer brand staat als een huis en iemand zin heeft om bij z’n nieuwe werkgever te beginnen, je iemand in staat stelt om een beetje op te scheppen bij z’n vrienden in de kroeg over z’n nieuwe baan bij die toffe werkgever”, aldus Eric-Jan.*





Generatie Z op de werkvloer: anders en vernieuwend

Nog niet iedere Gen Z'er (geboren tussen 1996 en 2012) heeft de leeftijd om al fulltime ergens aan de slag te gaan, maar een groot deel van deze jongeren is al wel afgestudeerd en klaar om de arbeidsmarkt te betreden. Uit de Visma | Raet HR Benchmark blijkt dat werken voor de overheid onder Gen Z niet bepaald populair is. Slechts 1% van de werkenden binnen de overheidssector behoort tot deze generatie. In een gesprek met Daniëlle Schreurs, trendwatcher en Gen Z expert, bespreken we wat deze generatie beweegt en hoe je overheidsinstanties aantrekkelijk kan maken voor Generatie Z.

Gen Z in een notendop

Om Gen Z beter te begrijpen is het handig om te weten wat hen typeert. Volgens Daniëlle zijn er vier kenmerken die echt bij deze generatie horen: "Gen Z vindt zichzelf meer dan een hokje. Ze stellen heel veel over identiteit ter discussie en willen vooral zichzelf kunnen zijn. Ze hechten daarbij geen



waarde aan een label als geslacht of achtergrond. Een tweede is dat ze gelijkheid herdefiniëren. Ze vinden gelijkwaardigheid belangrijk en zijn zich zeer bewust van de sociale ongelijkheid binnen onze maatschappij. Als derde noem ik Gen Z altijd 'fygitaal', een combinatie tussen fysiek en digitaal aanwezig. Zij zijn van mening dat de digitale wereld hun werk kan versterken in plaats van beperken. Over het algemeen ziet de oudere generatie op de werkvloer dat heel anders. Als laatste heeft Gen Z een hoog ambitieniveau. Ze zijn al vroeg bezig met de toekomst, ervaren veel prestatiedruk en hebben door dat je op jonge leeftijd al het verschil kan maken. Hier zit wel een keerzijde aan; de emmer loopt daardoor sneller over."

Andere manier van solliciteren

Het is logisch dat de eerste generatie die volledig online is opgegroeid de voorkeur heeft voor een andere manier van solliciteren dan de meer bekende traditionele procedures. Volgens Daniëlle is Gen Z meer toekomstgericht dan andere generaties: "Ze kijken niet naar wat je gedaan hebt of waar je vandaan komt. Het is voor hen veel belangrijker wat iemand kan en wil. Gen Z wil op kwaliteiten en motivatie beoordeeld worden en niet op afkomst, leeftijd, kleur of gender. Een traditionele sollicitatiebrief laat zien of iemand

goed kan schrijven, maar niet of jij de meest geschikte kandidaat bent. Wat ik er nu voor in de plaats zie terugkomen zijn objectievere vormen van selectie op basis van kunstmatige intelligentie. Denk aan online assessments en games waarbij iemands kwaliteiten worden getoetst. Zo kan je bijvoorbeeld zien hoeveel risico iemand durft te nemen door virtueel een ballon op te blazen. Een andere trend die ik zie is toenemende interesse in het open hiring principe. Dit betekent dat iemand een week of twee betaald op de afdeling meedraait en dat beide partijen dan kijken of er een match is. Op deze manier selecteer je veel meer op motivatie in plaats van eerdere prestaties."

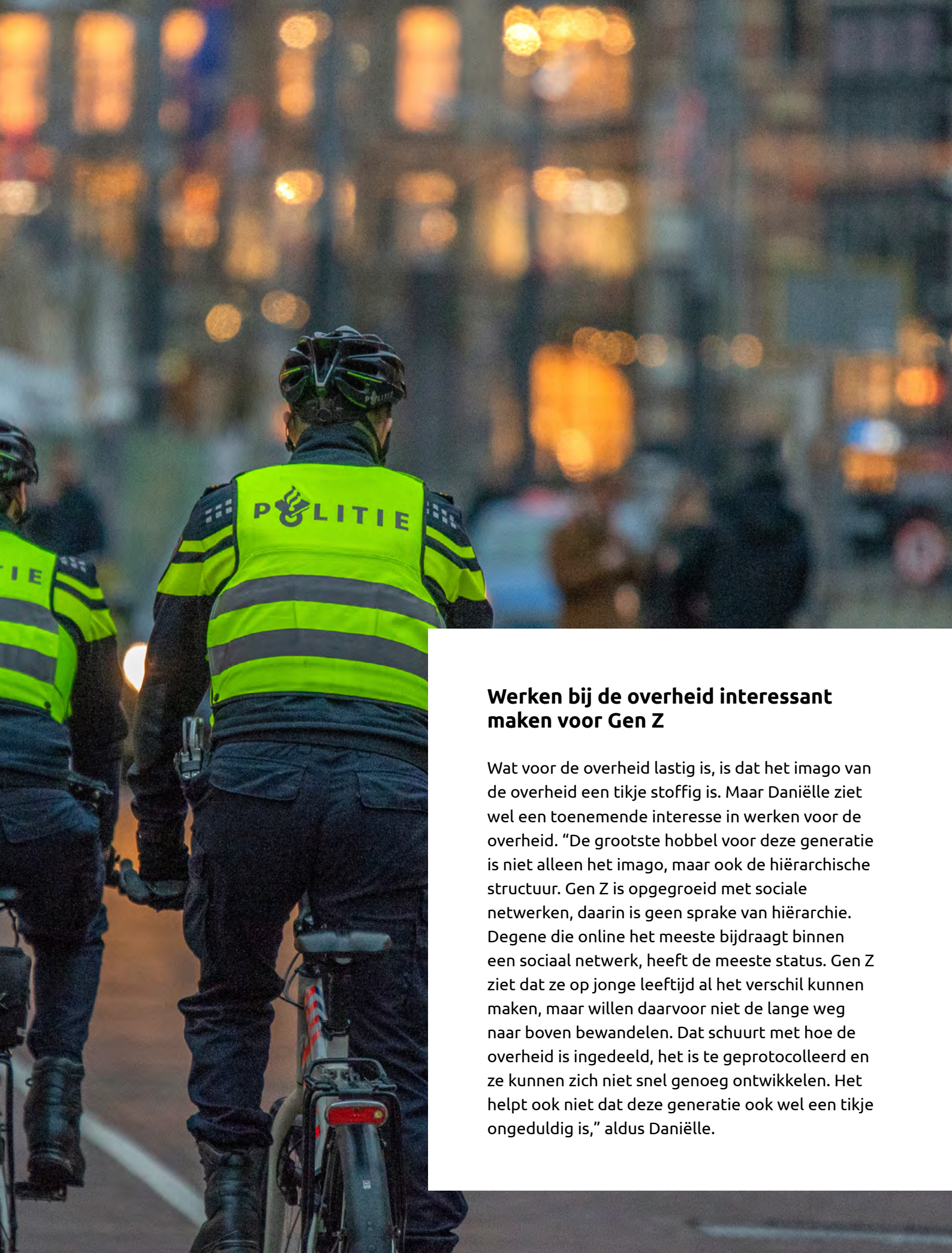
Jongere generaties als vernieuwers van de werkcultuur

Gen Z komt op een arbeidsmarkt terecht waar op het moment veel keuze is. Dat heeft volgens Daniëlle ook invloed op hoe ze de arbeidsmarkt benaderen: "Ze kunnen kritisch zijn, er is immers veel keuze. Maar ook hun waarden en de omgeving waar ze mee opgegroeid zijn spelen een rol. Zo zijn ze veel meer in een diverse omgeving opgegroeid en verwachten dan ook meer diversiteit op de werkvloer. Wat je Gen Z nu al ziet doen, is dat ze eisen en grenzen stellen aan hun werk. Zo willen ze niet meer onregelmatig werken,

onbetaald overwerken in privé tijd en is fulltime werken minder belangrijk. Dit is overigens een generatie die echt wel wil werken, maar door omstandigheden anders naar werkethiek kijken. Zo woont deze generatie vooral nog bij hun ouders, waardoor ze makkelijker kunnen freewheelen. Gen Z wordt vaak bestempeld als lui, maar ze doen juist heel veel. Zo houden ze vaker hun baantje in de horeca nog een tijdje aan voor de afwisseling en hebben ze naast hun werk nog veel andere (sociale) activiteiten. Ze vinden dat ze ook nog andere dingen te doen hebben dan alleen werken. Steeds meer jongeren gaan naast hun studie of baan ondernemen, dat geeft niet alleen afwisseling, maar ook een manier om je kansen te spreiden. Zo creëert GenZ stabiliteit, met zogenoemde micro-carrières.

Zij hebben door Corona ervaren dat je in een split second je baan kwijt kan zijn. De pandemie was voor hen een hele bepalende gebeurtenis middenin hun formatieve jaren. Dit soort ervaringen beklijken haast een leven lang. Dat is ook de reden waarom grenzen stellen voor hen zo belangrijk is. Er moet meer aandacht zijn voor wat een mens aankan in het leven. Voor de werkgever is het belangrijk om nieuwsgierig naar deze generatie te zijn; heb aandacht voor ze, sta open voor wat ze te zeggen hebben en laat de vooroordelen over ze los.”





Werken bij de overheid interessant maken voor Gen Z

Wat voor de overheid lastig is, is dat het imago van de overheid een tikje stoffig is. Maar Daniëlle ziet wel een toenemende interesse in werken voor de overheid. “De grootste hobbel voor deze generatie is niet alleen het imago, maar ook de hiërarchische structuur. Gen Z is opgegroeid met sociale netwerken, daarin is geen sprake van hiërarchie. Degene die online het meeste bijdraagt binnen een sociaal netwerk, heeft de meeste status. Gen Z ziet dat ze op jonge leeftijd al het verschil kunnen maken, maar willen daarvoor niet de lange weg naar boven bewandelen. Dat schuurt met hoe de overheid is ingedeeld, het is te geprotocolleerd en ze kunnen zich niet snel genoeg ontwikkelen. Het helpt ook niet dat deze generatie ook wel een tikje ongeduldig is,” aldus Daniëlle.

Gezien er wel een interesse is om te werken voor de overheid, zijn er volgens Daniëlle een aantal dingen die je als organisatie kan aanpakken om deze generatie aan boord te houden. "Betrek ze bij het maken van beleid, zo geef je ze invloed en zien ze dat hun input wordt gewaardeerd. Bied flexibiliteit in alle opzichten, zoals in het aanbieden van een flexibele werkplek, maar ook in het aantal uren dat iemand wil werken. Laat het los dat het een privilege is om minder te werken, grote kans dat deze jongeren er nog één tot twee dingen naast doen. Geef ze snel feedback, een jaar lang wachten op een beoordelingsgesprek is te laat. Je kan ze betrokken houden door ze kleine stapjes te laten maken en hou daarbij niet vast aan de ontwikkelpaden die de organisatie ooit heeft opgezet. Besef wel dat het hele jonge mensen zijn, begeleid ze goed wanneer het mis gaat. Aandacht voor mentale gezondheid is misschien nog wel het belangrijkste voor deze generatie. Ze hebben

vandaag de dag nog veel last van de coronacrisis. Voor de pandemie rapporteerde één op zeven jongeren depressieve klachten. Uit diverse onderzoeken blijkt dat Corona een katalysator is die bestaande problemen verergerde of versnelde. Daarnaast hebben jongeren uit het mbo niet of nauwelijks stage kunnen lopen en zijn daardoor wat onzekerder. Doe dat niet af als 'wat een watjes' of sneeuwvlokjes gedrag, maar heb er aandacht voor."

Tot slot geeft Daniëlle als ultieme tip mee: "Gen Z is echt een vernieuwer voor de werkcultuur. Denk daarom niet dat zij zich moeten aanpassen, maar dat de gevestigde orde ze moet omarmen. Deze generatie houdt je een spiegel voor. Leer ze maar snel kennen, daar heb je als organisatie heel veel profijt van!"





Zes tips voor het optimale sollicitatieproces

Eric van Bourgonje, eigenaar van Jobsrepublic en Hellopublic, weet als geen ander hoe overheidsinstanties hun propositie op de arbeidsmarkt kunnen versterken. Hellopublic ondersteunt overheden en gemeenten met het werven van nieuwe kandidaten. Eric is van mening dat binnen de overheid mensen gedreven zijn en hard werken met een hart voor de samenleving, maar dat dit voor de arbeidsmarkt niet zichtbaar genoeg is. Hoe zorg je ervoor dat je opvalt en dat de juiste mensen reageren op de openstaande vacatures? Eric deelt zes met je.

1. Zorg voor een werken-bij-site

Wat bij de overheid nog te vaak ontbreekt is een werken-bij-site die staat als een huis. "Het wat suffere imago dat werken bij overheidsinstanties heeft, klopt naar mijn mening absoluut niet. Mensen werken hard, zetten mooie projecten op poten en willen de burger goed van dienst

zijn. Overheidssites met nietszeggende en ingewikkelde vacatures weerspiegelen dat beeld vaak niet. Zo worden potentiële kandidaten bevestigd in het idee dat werken voor de overheid saai is. Bouw een goede werken-bij-site met video's en beeldmateriaal. Zo kunnen zij digitaal al een goed beeld krijgen van de organisatie, de mensen en de cultuur. Een servicegerichte houding is voor je werken-bij-site erg belangrijk; maak het de kandidaat zo makkelijk mogelijk om bij je te solliciteren."

2. Zet de kandidaat centraal

Het meest effectieve sollicitatieproces begint al bij je vacature. Het is belangrijk dat je deze opbouwt vanuit het perspectief van de kandidaat. Eric legt uit: "De arbeidsmarkt is radicaal veranderd, de kandidaat heeft het voor het zeggen. Vaak zie ik nog de standaard vacatureteksten voorbij komen waarbij de organisatie zich alleen maar focust op het bedrijf zelf en de inhoud van de functie. Het is beter om in de huidige markt je tekst zo in te richten dat het duidelijk is wat voor waarde de kandidaat toevoegt aan het bedrijf. Daarnaast is het van belang dat je de vacature ook servicegericht opstelt. Dat betekent dat je het de kandidaat zo eenvoudig mogelijk maakt om te solliciteren en dat je goed kijkt wat iemand nodig heeft om verder te gaan in het sollicitatieproces.

3. Maak solliciteren objectief

Wanneer je zo veel mogelijk mensen wil bereiken, dan is het volgens Eric van belang om het sollicitatieproces zo objectief mogelijk te maken: "Het is gebleken dat anoniem solliciteren eigenlijk niet werkt; het leidt niet tot verbetering van de diversiteit. Wat wel werkt is inclusieve vacatureteksten schrijven. Denk hierbij aan geen masculine taalgebruik en korte duidelijke zinnen voor kandidaten die geen native speaker Nederlands zijn. Wat ook helpt is recruiters en managers trainen op bias. Iedereen heeft het, maar





je moet je er wel bewust van zijn. Vaak worden mensen aangenomen die binnen de sociale kringen van de manager passen. Maar dat wil niet zeggen dat iemand die daar niet in past geen waarde kan toevoegen aan het team. Wat je ook nog kan doen om objectiviteit te waarborgen, is het inzetten van online assessments. Zo kan je op een objectieve manier kandidaten vergelijken.”

4. Kennismaken met een kopje koffie

Volgens de HR Benchmark van Visma | Raet ziet 82% van de mensen een kopje koffie drinken als geschikte en laagdrempelige manier om kennis te maken met een organisatie. Eric is het hier mee eens, maar dit vraagt volgens hem wel tijd van je

medewerkers: “Met eenvoudig een kopje koffie drinken kan iemand op een laagdrempelige manier kennismaken met de organisatie. Hier haal je de beste kandidaten mee binnen. Iemand die z’n huidige werkplek best oké vindt, voelt weinig voor een heel sollicitatieproces. Bovendien, als hij wordt afgewezen gaat deze persoon er gevoelsmatig slechter uit dan hij er in ging. Met een kopje koffie drinken riskeert hij geen afwijzing en kan hij zelf bepalen of het wel of niet bevalt. Hou er wel rekening mee dat je de organisatie hier op moet inrichten. Recruiters hebben hier tijd voor nodig en het is noodzakelijk om de organisatie te trainen in toegankelijk zijn. Toch is mijn advies om altijd te proberen om tijd vrij te maken voor het laagdrempelig kopje koffie. En geef deze mogelijkheid overal weer; vacatures, de werken-bij-site en op de website zelf.”



5. Wees laagdrempelig

Een motivatiebrief schrijven is eigenlijk niet meer van deze tijd en een onnodige stap in het sollicitatieproces vindt Eric. “Met een sollicitatiebrief selecteer je iemand waarvan zeer waarschijnlijk de partner of een vriend heel goed een brief kan schrijven. Het geeft ook geen reëel beeld van de kandidaat. Daarnaast is het voor veel functies binnen de overheid ook geen relevant selectie criterium. Als je het voor kandidaten eenvoudig maakt om te solliciteren door alleen een formulier in te vullen met een naam, emailadres, telefoonnummer en een link naar een LinkedIn-pagina, maak je de eerste stap binnen het sollicitatieproces heel laagdrempelig. Je wil niet de juiste mensen afstoten met een sollicitatieprocedure die niet bij ze past. Het inleveren van een filmpje is bijvoorbeeld voor extraverte mensen heel leuk, maar introverte mensen haken dan af. Is het sollicitatieproces te tijdrovend voor de kandidaat, dan ben je de latent werkzoekenden kwijt. Hou het laagdrempelig en maak het makkelijk om te solliciteren.”

6. Communiceer (tijdig) met je kandidaat

Binnen de overheid duren procedures vaak lang. Dat is met het wervings- en selectieproces niet heel anders. Eric: “Vaak is een vacature al intern uitgezet, daarna misschien nog binnen het netwerk van de organisatie en dan gaat een vacature pas extern. Meestal staat zo’n vacature dus een lange tijd open. Wat je veel ziet, is dat er niks gedaan wordt met een kandidaat die op dag één heeft gesolliciteerd. Wanneer de organisatie daar vier weken later nog op reageert, is deze persoon allang verder gegaan. Het is dus heel belangrijk om met je kandidaat tijdig te communiceren. Laat je kandidaten weten dat de sollicitatie is ontvangen, wanneer er gesprekken worden gepland en waar je in het proces zit. Zo voorkom je dat je een goede kandidaat kwijtraakt, dat je een werving- en selectiebureau moet inhuren omdat je met lege handen zit of dat je iemand extern moet inhuren. Door te communiceren met je kandidaat, voorkom je een hoop onnodige kosten.”

Employer branding

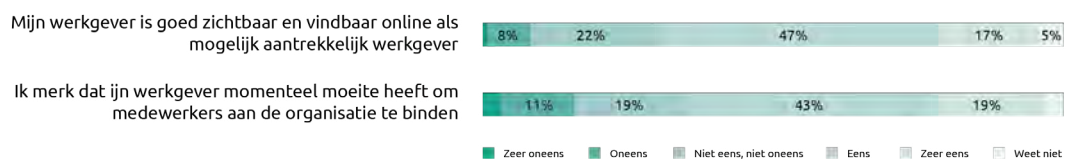
Werkgevers zien bouwen aan werkgeversmerk als essentieel

De urgentie voor employer branding is toegenomen en wordt als essentieel gezien door werkgevers. De meerderheid van werkgevers ervaart moeite om medewerkers aan de organisatie te binden. Medewerkers en leidinggevenden merken ook dat dit lastig is voor hun werkgever.

HR en bestuur



Medewerkers of leidinggevend



Meer organisaties werken actief aan employer branding

Werkgevers zien niet alleen in dat het belangrijk is om aan hun werkgeversmerk te werken, zij hebben hier het afgelopen jaar ook meer aan gewerkt. Momenteel vindt de meerderheid van de HR-professionals en bestuurders dat er voldoende aan het werkgeversmerk gewerkt wordt (39% t.o.v. 27% in 2022). Tegelijkertijd vindt meer dan een derde dat er (nog) meer aandacht aan besteed mag worden. Ongeveer een kwart van werkgevers werkt helemaal niet aan het werkgeversmerk.



Werkgevers investeren meer in employer branding dan vorig jaar

Er is (nog steeds) veel onduidelijkheid over hoeveel budget beschikbaar is voor employer branding. Wel valt op dat hier aanzienlijk meer tijd en geld in wordt geïnvesteerd ten opzichte van vorig jaar.

Kun je aangeven hoeveel budget, tijd en fte er (ongeveer) in jouw organisatie beschikbaar is voor employer branding?

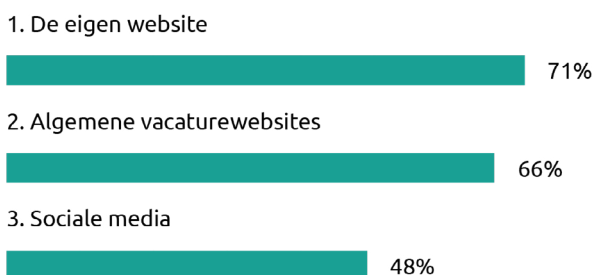


Werving en selectie

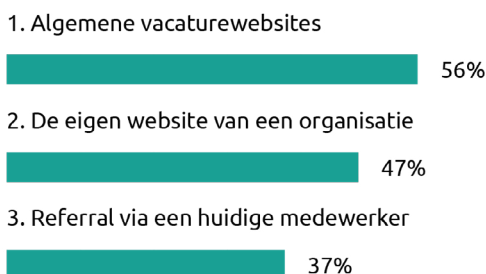
Wervingskanalen sluiten niet helemaal aan bij voorkeur van werkenden

Het kost organisaties naar schatting gemiddeld 1 tot 1,5 maand om een vacature te vullen.

De top drie meest gebruikte kanalen door HR om vacatures te vervullen, zijn:

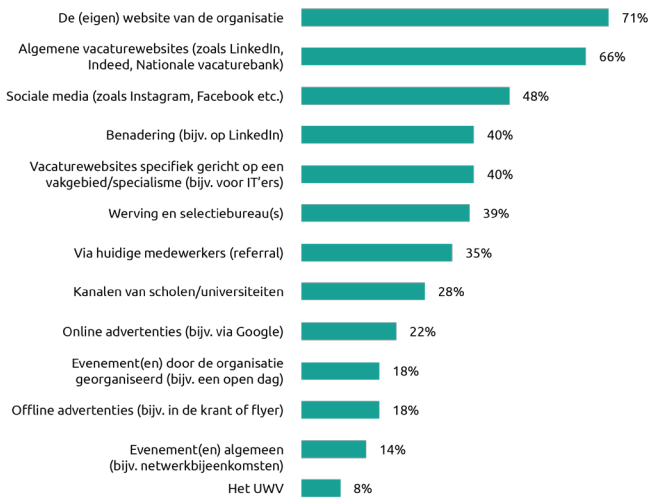


De top drie kanalen die (potentiële) kandidaten het liefst gebruiken om vacatures te bekijken en/of hier op te reageren, zijn:

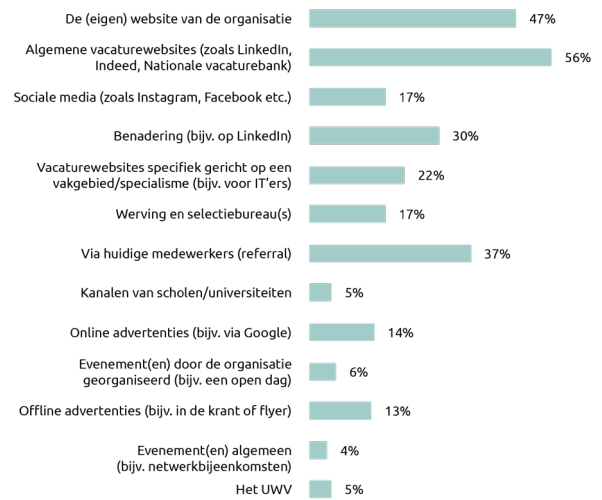


Hoewel de top twee kanalen overlappen, is er een mismatch tussen het gebruik van bepaalde kanalen en voorkeuren. Er zijn kanalen waar (potentiële) kandidaten niet uitgesproken behoefte aan hebben die wel vaker worden ingezet. Werkenden komen bijvoorbeeld liever in aanraking met een vacature via een medewerker van het bedrijf, dan via sociale media.

HR



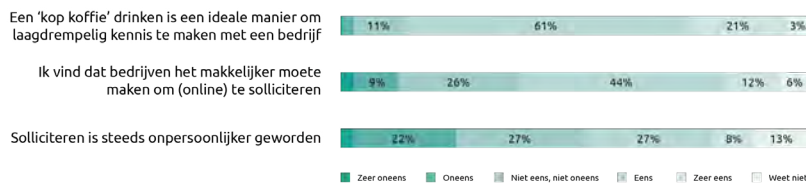
Medewerkers en leidinggevenden



Werkenden willen laagdrempelig en persoonlijk in contact komen...

Het spreekt medewerkers en leidinggevenden aan om op een laagdrempelige en persoonlijke manier kennis te maken met een bedrijf. Werkgevers vinden dit ook een goede manier om kandidaten te leren kennen. De meerderheid geeft aan hier al mogelijkheden voor aan te bieden. Daarnaast zijn werkgevers van mening dat zij het makkelijk maken voor kandidaten om te solliciteren (78%), terwijl meer dan de helft van werkenden vindt dat bedrijven dit (nog) makkelijker kunnen maken.

Medewerker en leidinggevende



HR en bestuur

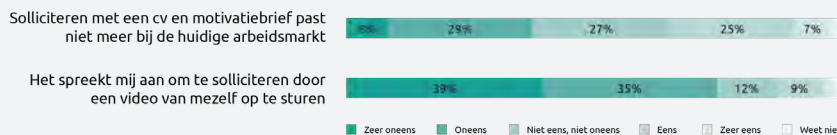




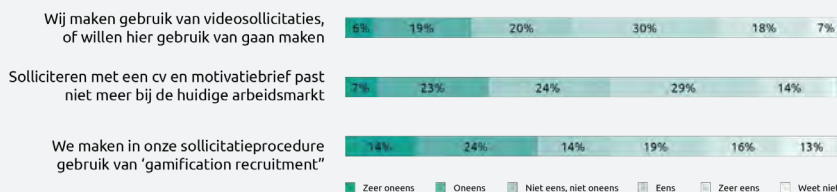
... en modernere vormen van werven hebben niet altijd de voorkeur

De meningen zijn verdeeld over solliciteren middels het opsturen van een cv en motivatiebrief. Van de HR-doelgroep en bestuurders vindt 43% dit niet meer van deze tijd. Ongeveer een derde van de werkenden is het hiermee eens. Een deel van de werkgevers past nieuwe vormen van werving en selectie toe of wil dit gaan doen, zoals solliciteren via een video (48%) en 'gamification' (35%). Echter heeft videosolliciteren voor bijna niemand van de werkenden de voorkeur. Dit wordt zelfs door de meerderheid van de werkenden als onwenselijk gezien.

Medewerker en leidinggevende



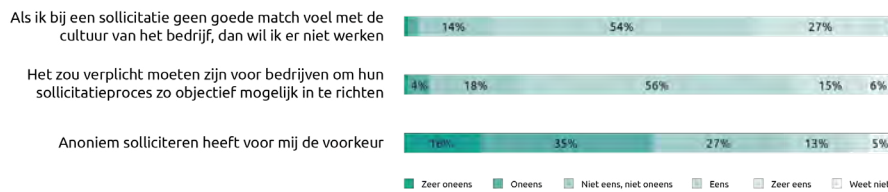
HR en bestuur



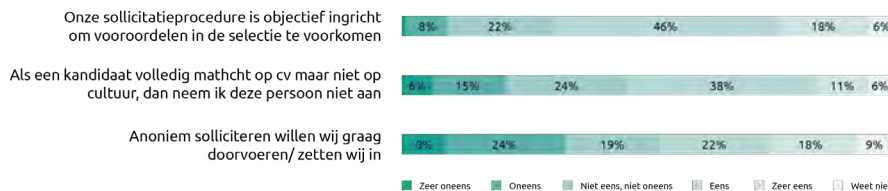
Zowel de match met cultuur als objectiviteit worden belangrijk gevonden in het sollicitatieproces

De bedrijfscultuur is voor het merendeel van werkenden een doorslaggevende factor bij de uiteindelijke keuze voor een werkgever. Dit is voor 79% van de leidinggevenden en voor 82% van de medewerkers het geval. Van de werkgevers vindt ongeveer de helft een match op cultuur doorslaggevend om iemand aan te nemen. Hoewel de meeste werkenden het belangrijk vinden dat werkgevers hun sollicitatieproces objectief inrichten (71%), heeft slechts een klein deel de voorkeur voor anoniem solliciteren (17%). Werkgevers zijn dus vaker van plan dit door te voeren (40%) dan werkenden zouden willen.

Medewerker en leidinggevende



HR en bestuur

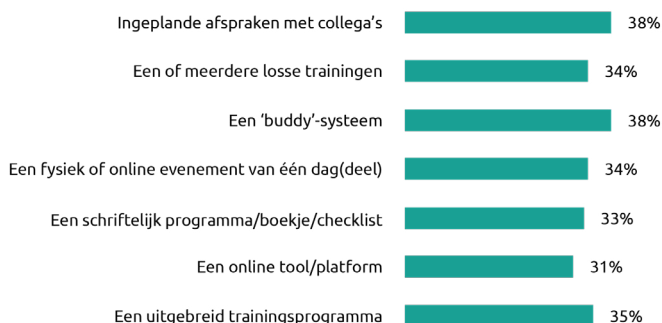


Onboarding

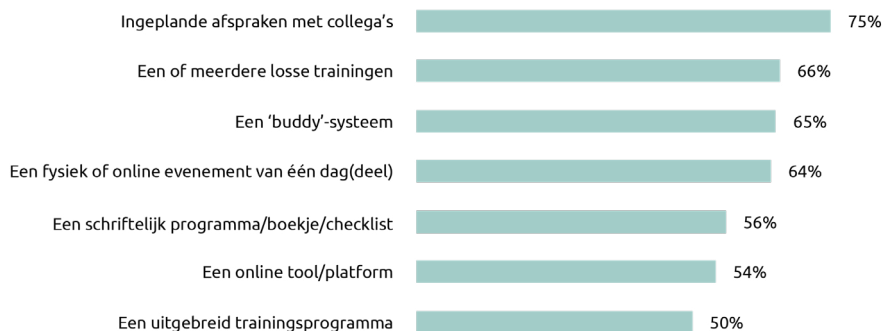
Er is een mismatch in hoe onboarding wordt ervaren...

Volgens de meerderheid van HR en leidinggevenden worden verschillende middelen aangeboden tijdens het onboarden van nieuwe medewerkers, waarbij het inplannen van afspraken met collega's het vaakst voorkomt. Medewerkers (die het afgelopen jaar in dienst zijn getreden bij een nieuwe werkgever) ervoeren echter veel minder vaak dat deze aspecten zijn aangeboden.

Medewerkers of leidinggevend

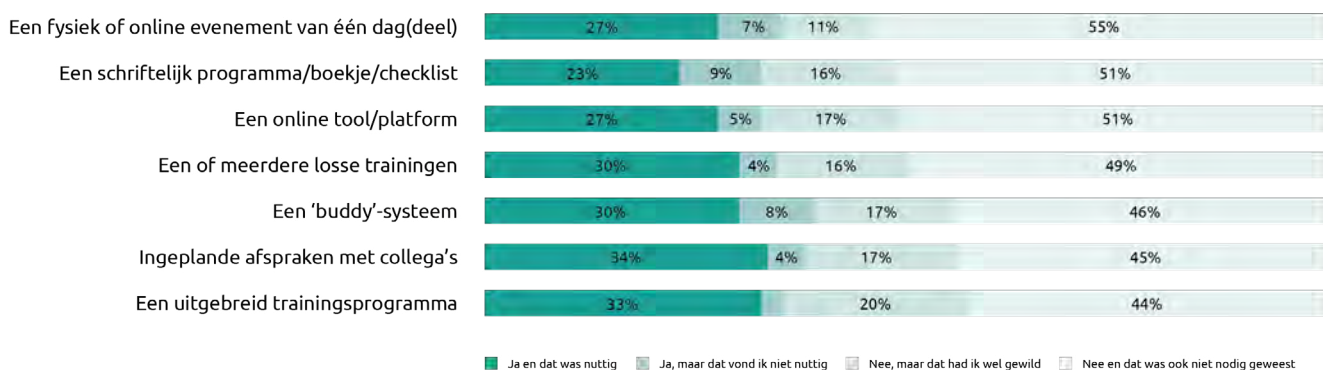


HR en bestuur



... en de behoeften van medewerkers zijn niet eenduidig

Het valt op dat een groot deel van de nieuwe medewerkers bepaalde onboardingsactiviteiten niet nodig vinden voor een zachte landing. Als er wel middelen/activiteiten worden aangeboden, worden die vrijwel altijd als nuttig gezien. Daarnaast is er ook een deel van medewerkers die iets hebben gemist in hun onboardingsperiode.



Het verschilt per medewerker wat zij als wel en niet nuttig ervaren tijdens de onboardingsfase. Het kan daardoor wenselijk zijn om bepaalde mate van maatwerk toe te passen in het proces.



Het HR-leven makkelijker maken

Administratieve processen zoals in- en uitdiensttreding, contractwijzigingen, vervangingen, ziekteverzuim en salarisverwerking vragen nu nog te veel primaire aandacht. En dat terwijl je veel liever bezig bent met de ontwikkeling van de huidige medewerkers en het binden en boeien van nieuwe medewerkers. Maar waar moet je de tijd vandaan halen?

Met de HR software van Visma | Raet automatiseer je repetitieve en administratieve taken. Zo krijg je niet alleen meer grip op je HR-processen, maar ook meer tijd en ruimte voor wat écht belangrijk is. Samen maken we het HR-werk makkelijker.

Ervaar het gemak van onze HR software!

Vraag een demo aan



A woman with curly hair, wearing a dark blue jacket over a light blue shirt, is gesturing with her hands while talking to a man. The man is wearing a light blue button-down shirt and dark trousers. They are standing in a warehouse or industrial setting with shelves and boxes in the background. The entire image has a teal color overlay.

Hoofdstuk 3

Doorstroom

De doorstroomfase draait om de betrokkenheid en inzet van medewerkers. Over het algemeen geldt dat hoe beter werkgevers aansluiten bij de behoeften en drijfveren van hun medewerkers, hoe hoger de kans om hen (langdurig) te behouden. Doordat de arbeidsmarkt in rap tempo verandert moeten zowel werkgevers als werknemers meebewegen. Het faciliteren van ontwikkeling is dan ook van belang. Dit draagt niet alleen bij aan een positieve werkbeleving van medewerkers, maar is waardevol om de organisatie voor te bereiden op de toekomst.

Vragen die in dit hoofdstuk worden beantwoord:

- In hoeverre zijn medewerkers en leidinggevenden betrokken bij hun huidige werkgever? In welke mate zijn ze trots op hun vak?
- Hoeveel tijd en geld is er beschikbaar voor ontwikkeling?
- Sluiten de behoeften van werknemers aan bij de manier waarop werkgevers ontwikkeling faciliteren?
- Wat is de houding van werkenden en werkgevers ten opzichte van (voorbereiding op) de toekomst?

Ondersteunende conclusies

Medewerkers zijn relatief betrokken, maar de meerderheid staat niet in de actiemodus om zich te ontwikkelen

- Over het algemeen zijn werkenden betrokken en trots, maar veel staan ook open voor nieuwe kansen.
- Een paar keer per jaar praten over ontwikkeling is voor de meerderheid voldoende.
- Er is voor medewerkers nog veel onbekend over de ontwikkelingsmogelijkheden.
- Hoewel groot deel van medewerkers snel wijzigingen verwacht in sector, zijn zij niet altijd actief bezig om met deze ontwikkelingen mee te bewegen.



Professionele **ontwikkeling**, hoe faciliteer je dat?

Marcel Peek is business development manager bij Visma Plusport. Visma Plusport is een Learning Management Systeem (LMS) en helpt organisaties met onderwijskundige expertise en geïntegreerde oplossingen, gericht op opleiden, certificering en e-learning. Marcel deelt zijn visie over hoe je professionele ontwikkeling het beste kan faciliteren voor je medewerkers, waarom het continue gesprek hierin zo belangrijk is én hoe je dit zo efficiënt mogelijk aanpakt.

Professionele ontwikkeling faciliteren

Leren en ontwikkelen is een belangrijk element om mensen de mogelijkheid te bieden om zich verder door te ontwikkelen. Dat klinkt makkelijker dan dat het is, maar het begint met mensen daarin te faciliteren en daar een leeraanbod voor neer te zetten.

Maak competenties inzichtelijk

Ga als eerste aan de slag met het inzichtelijk maken van de competenties. Als je dat inzicht niet hebt, kun je er ook niet op sturen en dus geen beleid maken. Dat is iets wat de werkgever en werknemer samen moeten doen; beiden hebben een bepaald beeld bij de benodigde competenties. Dat hoeft overigens geen officieel beoordelingstraject te zijn, maar het kan ook heel specifiek gericht zijn op de competenties die gekoppeld zijn aan een functie die je uitoefent binnen een organisatie.

Ga in gesprek

Wanneer je een competentieset hebt geformuleerd en gekoppeld hebt aan een functie of functiegroep, ga je met de medewerker in gesprek. Je stelt samen vast wat het huidige niveau is van de medewerker en wat de volgende stap is om op het niveau te komen waar diegene naartoe wil.

Bij een grote organisatie is het natuurlijk onmogelijk om met iedereen in gesprek te gaan hierover. Laat leidinggevende managers gesprekken voeren met een aantal medewerkers van hun eigen team. Het is daarbij essentieel om uit te zoeken wat belangrijk is en wat gewenst is.

Biedt een interessant en relevant leeraanbod aan

Zorg ervoor dat je een interessant en relevant leeraanbod hebt staan. Wanneer het niet relevant is, of te veel, gaan mensen het niet doen. Met een gigantisch leeraanbod zien medewerkers door de bomen het bos niet meer. Geef daarom goed aan wat de relevantie van de leeractiviteiten is. Daarin kan een leerplatform een hele goede rol spelen.

Werk met een LMS

Het begint met het goed vastleggen van de kennis en kunde van je medewerkers. Als je weet hoe de organisatie er voor staat, wat betreft professionele ontwikkeling, dan heb je een goede basis en iets waar je op kan acteren. Vooral bij de verplichte trainingen, bijvoorbeeld een BHV cursus, is het eenvoudig om je trainingsplanning en aanbod daarop af te stemmen. Je kan eenvoudig zien wanneer een certificaat verloopt en zo bijvoorbeeld een groepje mensen inplannen op basis van het rooster dat op dat moment speelt.

Met een leerplatform kan je dat hele proces automatiseren en veel meer de verantwoordelijkheid bij de medewerker neerleggen. Zo is een HR- of opleidingsafdeling minder belast, kunnen zij zich meer focussen op het beleid en grote lijnen van leren en ontwikkelen van medewerkers. Zonder leerplatform zijn die afdelingen bezig met administratie, logistieke handelingen en trainingen organiseren. Hoe groter de organisatie, hoe meer leeractiviteiten en bijbehorende administratie en handelingen. Dus met een LMS geldt; hoe groter de organisatie, hoe groter de winst.





Het is overigens wel zo dat wanneer iemand een cursus of training volgt, dit niet per direct wil zeggen dat de medewerker de bijbehorende competentie of vaardigheid heeft ontwikkeld. Leren vindt op meerdere manieren plaats, een cursus is een basis en vervolgens moet je de opgedane kennis in de praktijk gaan toepassen en ook gebruikmaken van collega's die jou daarin helpen als een soort van coach.

Hou het simpel

Wat je steeds vaker ziet is dat je met korte leerinterventies gaat werken. Je kan ervoor kiezen om een uitgebreide training te volgen, maar je kan ook kiezen voor hele korte praktijkgerichte video's, ook wel microlearnings. Dat hoeft niet langer te duren dan tien minuten of een kwartiertje.

Wanneer je naar een training gaat, is de kans groot dat je na twee weken 80% van de opgedane kennis weer kwijt bent. Korte video's kunnen ook een instrument zijn om de kennis die je op dat moment nodig hebt nog even snel te herzien. Zie het als een soort van naslagwerk.

Blijf meten

Beoordeling van vaardigheden en competenties is een belangrijke basis om inzichtelijk te krijgen waar de kennis en kunde van je medewerkers binnen je organisatie zit. Als je dat goed vastlegt kun je vervolgstappen maken en mensen blijven ondersteunen in hun ontwikkeling.



Van **administratief moetje** naar het goede gesprek

Stefan Op de Woerd is oprichter en eigenaar van Dialog, een online platform voor het ondersteunen van performance management, talent management en het meten van betrokkenheid. Het viel Stefan op dat het beoordelingsgesprek vooral een administratief moetje was, waar mensen niet beter van werden en wat vooral veel tijd kostte. Terwijl het doel volgens Stefan is om continu met elkaar in gesprek te zijn over wat iemand wil bereiken en ontwikkelen. *"Natuurlijk veranderen mensen niet met een setje inloggegevens voor een website. Een tool is altijd een middel om iets anders te bereiken. Het doel is om mensen te ondersteunen in hun ontwikkeling en een continue dialoog te stimuleren. Waarbij hun eigenaarschap wordt gestimuleerd"*, aldus Stefan.



De klassieke aanpak

Medewerkers willen graag gezien worden, zich gewaardeerd voelen en de ruimte krijgen. Volgens Stefan staat een klassieke HR cyclus dit in de weg: “Er vinden weinig gesprekken plaats en als er een gesprek is, is het vaak eenrichtingsverkeer. De medewerker wordt dan vaak top-down beoordeeld. Je creëert daarmee een cultuur waarin medewerkers dingen gaan doen om de leidinggevende tevreden te houden. Leidinggevend worden op hun beurt ook zelf zo aangestuurd, dus hebben ze de neiging om te gaan micro-managen. Wat het eigenaarschap bij medewerkers onbedoeld nog meer inperkt. Met als resultaat dat medewerkers op zoek gaan naar een plek waar ze wel de ruimte krijgen.”

De moderne aanpak

Het is volgens Stefan belangrijk om de verhoudingen tussen leidinggevende en medewerkers gelijkwaardiger te maken: “Meer eigenaarschap leidt namelijk tot een hogere betrokkenheid. Een hogere betrokkenheid leidt tot minder verloop, een lager ziekteverzuim en

een hogere productiviteit. Vraag medewerkers bijvoorbeeld om eerst zelf na te denken over wat zij willen bereiken en ontwikkelen en maak ze gedurende het jaar verantwoordelijk voor de eigen voortgang. Uiteraard met ondersteuning van de leidinggevende. En als het tijd is om te evalueren, kun je hier heel makkelijk een duaal proces van maken, waarbij zowel de medewerker als de leidinggevende terugkijkt op de afgelopen periode. Hiermee verander je de gesprekken fundamenteel.”

Performance management gaat over het maximale uit je mensen halen om daarmee uiteindelijk de doelen van de organisatie te realiseren. “Dit betekent dat je medewerkers moet helpen met wat voor hen belangrijk is en stimuleert om daar gedurende het jaar bij stil te blijven staan. Maak het makkelijk om daarover in gesprek te gaan en aan het einde van het jaar kijk je naar waar je trots op bent, wat er goed ging en waar nog verbetermogelijkheden liggen”, aldus Stefan.

Gespreksversnellers

Het doel is om continu met elkaar in gesprek te zijn. Helaas gaan veel van deze tussentijdse gesprekken, zoals bijvoorbeeld bila's tussen leidinggevende en medewerker, alleen maar over de spoedjes van de week met een focus op wat er mis gaat. Stefan legt uit: *"Het negatieve of het afwijkende van wat we verwachten is iets dat opvalt. De P/N-ratio, verhouding tussen positieve en negatieve aandacht, is vaak één staat tot drie. Dus tweederde van een gesprek voelt voor medewerkers als negatief. Als je wil dat mensen zich gewaardeerd voelen, moet je die ratio omdraaien. Als leidinggevende kun je hiervoor drie zogenaamde gespreksversnellers inzetten. Start met hoe het met iemand persoonlijk gaat: 'hoe is het met je?'. Dat klinkt zo simpel, maar wordt eigenlijk niet vaak gevraagd. Tweede is het huidige werk en dan niet alleen het spoedje van de week, maar vraag ook naar hoe de medewerker zijn rol ervaart en wat hij nodig heeft om die goed te kunnen invullen. En als laatste; vraag naar de toekomst. Meestal gebeurt dat maar één keer per jaar, maar dat is niet genoeg. Vraag wat iemand wil bereiken en ondersteun diegene gedurende het jaar door ruimte te creëren om dat voor elkaar te krijgen."*





Zet in op eigenaarschap

Het online platform van Dialog is bedoeld om mensen te ondersteunen volgens Stefan: *"Het stimuleert medewerkers om zelf na te denken over wat ze willen bereiken en ontwikkelen en ondersteunt ze bij het nemen van eigenaarschap. Een groot misverstand is namelijk dat eigenaarschap vanzelf ontstaat, zodra je roept dat je dit belangrijk vindt. Maar zo werkt het natuurlijk niet. Ook eigenaarschap moet je faciliteren. Met een gebruiksvriendelijk platform haal je drempels weg bij je medewerkers en stel je ze in staat om zelf de regie te pakken over hun eigen ontwikkeling. Zo zorg je*

ervoor dat medewerkers een plan hebben en dat ze hun doelen gedurende het jaar top-of-mind houden. Daarnaast kunnen mensen heel makkelijk op een online platform feedback vragen aan bijvoorbeeld collega's. Zo maak je echt het verschil."

Stefan gelooft er in dat we nog meer kunnen inzetten op het goede gesprek. Dit is noodzakelijk om mensen de beste versie van zichzelf te laten zijn, wat organisaties uiteindelijk in staat stelt om succesvol te zijn. *"Ik ben er trots op dat we hier met ons online platform een bijdrage aan mogen leveren"*.

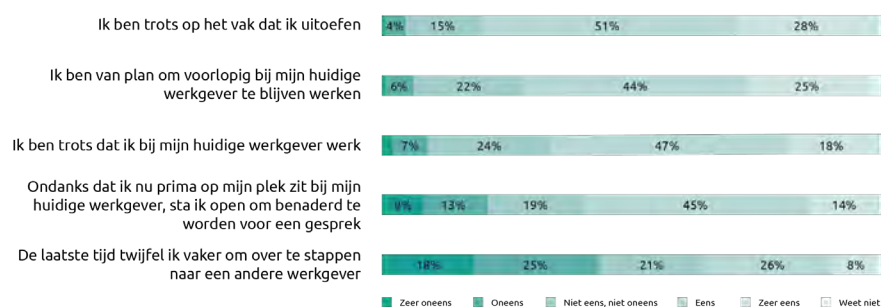
Betrokkenheid en loyaliteit

Over het algemeen zijn werkenden betrokken en trots, maar veel staan ook open voor nieuwe kansen

De grote meerderheid van werkenden is trots op hun vak. Daarnaast is de meerderheid trots om bij hun huidige werkgever te werken en ook van plan om hier voorlopig te blijven werken. Tegelijkertijd geeft meer dan de helft van werkenden (59%) aan dat ze er voor openstaan om benaderd te worden door een andere werkgever.

- Werkenden in de zorg zijn het meest trots op hun vak (89%) t.o.v. de overheid (84%) en het onderwijs (81%).
- Leidinggevenden twijfelen vaker om over te stappen naar een andere werkgever (43%) ten opzichte van medewerkers (30%).

Medewerker en Leidinggevende

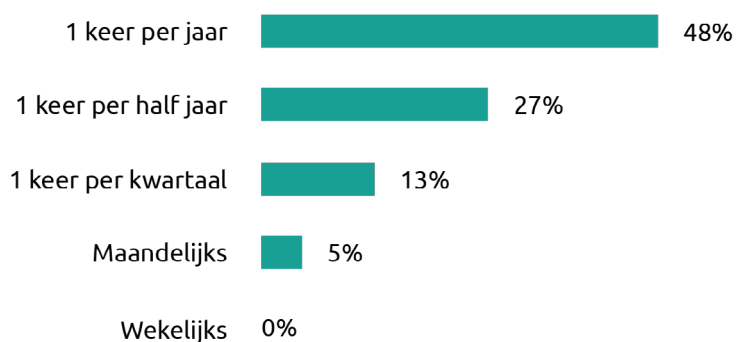


Ontwikkeling

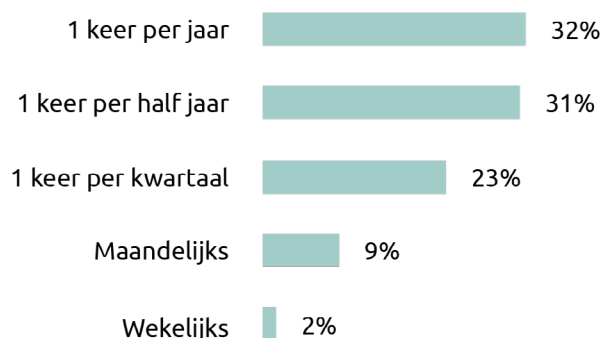
Een paar keer per jaar praten over ontwikkeling is voor meerderheid voldoende

Volgens de meerderheid van HR en leidinggevenden wordt er gemiddeld één tot twee keer per jaar (63%) met medewerkers over ontwikkeling gesproken. Deze frequentie komt voor de meeste medewerkers (75%) overeen met hun eigen voorkeur. In de open antwoorden geeft een deel van de medewerkers aan dat ze het niet over ontwikkeling willen hebben, tenzij ze daar zelf behoefte aan hebben.

Medewerker



HR en leidinggevende



Hoe vaak medewerkers willen praten over hun ontwikkeling **verschilt sterk per leeftijdscategorie**. Over het algemeen willen starters hier vaker over praten dan ouderen.

Hoe vaak zou jij het liefst over jouw ontwikkeling en groei willen praten?

	18 t/m 24	25 t/m 34	35 t/m 44	45 t/m 54	55 t/m 65	Allen (n = 798)
1 keer per jaar	5%	30%	43%	61%	57%	47%
1 keer per half jaar	39%	32%	32%	22%	22%	27%
1 keer per kwartaal	23%	25%	18%	8%	5%	13%
Maandelijks	33%	8%	5%	1%	2%	5%
Wekelijks	0%	1%	1%	1%	0%	0%
Anders, namelijk:	0%	4%	2%	7%	13%	7%
Totaal Ondervraagden	N = 28	N = 171	N = 173	N = 217	N = 210	N = 798

Het specifieke loopbaanpad en de persoonlijke drijfveren van een medewerker beïnvloeden sterk hoe vaak een medewerker de eigen ontwikkeling wil bespreken. Pas zoveel mogelijk maatwerk toe vanuit leidinggevenden en HR, zodat praten over ontwikkeling geen doel op zich wordt.

Er is voor medewerkers nog veel onbekend over ontwikkeling

De meerderheid van medewerkers (62%) weet niet of en hoeveel er beschikbaar is aan budget voor ontwikkeling. Volgens iets meer dan een kwart van de HR-doelgroep staat dit overigens ook niet vast. Daarnaast komt het beeld van HR

en leidinggevenden over de manieren waarop over ontwikkeling wordt gesproken, niet helemaal overeen met hoe medewerkers dit ervaren. Eén op de vijf medewerkers geeft bijvoorbeeld aan dat ontwikkeling helemaal niet aan bod komt.

Medewerker



HR en leidinggevende

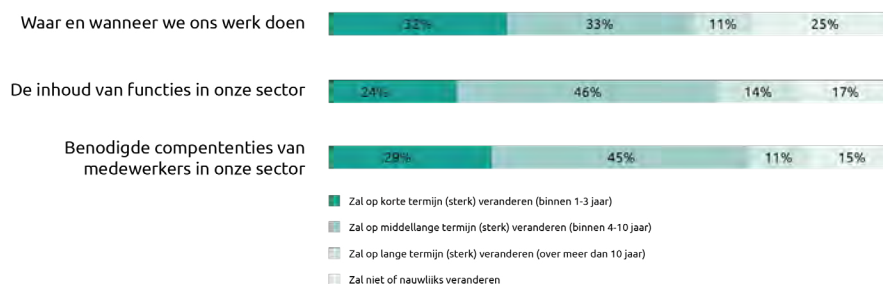


Voorbereiden op de toekomst

Hoewel groot deel van medewerkers snel wijzigingen verwacht in sector...

De meningen zijn verdeeld over de snelheid waarin sectoren zullen veranderen. Over het algemeen denken werkenden (vaker dan HR en bestuurders) dat aspecten binnen hun sector ofwel snel, of juist helemaal niet zullen veranderen.

Kun je voor de volgende aspecten aangeven of je verwacht dat deze op korte of (middel)lange termijn in jouw sector zullen veranderen (HR en bestuur)



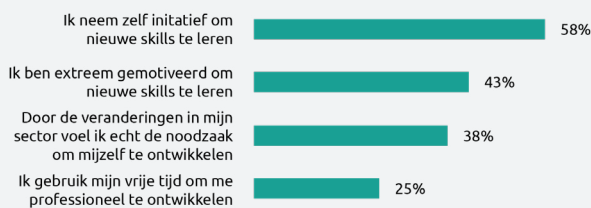
Kun je voor de volgende aspecten aangeven of je verwacht dat deze in jouw sector zullen veranderen? (Medewerker en leidinggevende)



... zijn zij niet altijd actief bezig om met deze ontwikkelingen mee te bewegen

De meerderheid van medewerkers en leidinggevenden (62%) vindt dat zij zelf initiatief nemen om zichzelf te ontwikkelen. Tegelijkertijd voelt minder dan de helft zich gemotiveerd om zelf nieuwe skills te ontwikkelen. De meerderheid ziet de noodzaak hier ook niet van in.

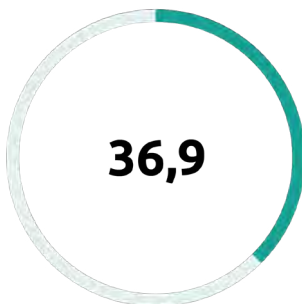
Medewerker



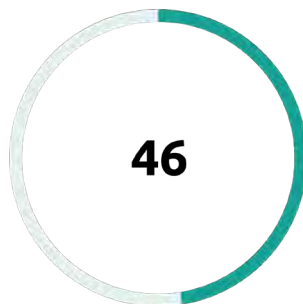
Leidinggevende



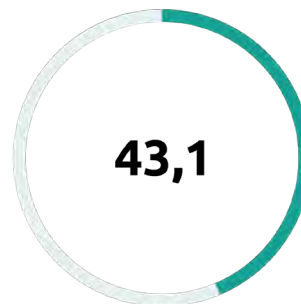
Zelf initiatief toont om nieuwe skills te leren



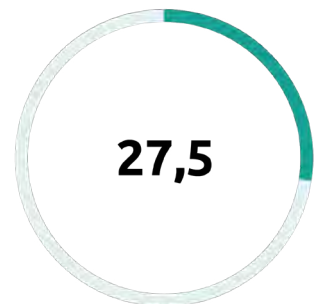
Gemotiveerd is om nieuwe skills te leren



De noodzaak ziet om met veranderingen in de sector mee te gaan



Vrije tijd gebruikt om zicht professioneel te ontwikkelen



De inschatting van de HR-professionals en bestuurders komt redelijk overeen met hoe werkenden dit ervaren. Wel valt op dat zij het eigen initiatief van de werknemers een stuk lager beoordelen dan de werkenden zelf.

Veranderingen overheids- organisaties met gevolgen voor HR

De afgelopen jaren is er veel veranderd voor overheidsorganisaties. Steeds meer overheidstaken zijn gedecentraliseerd naar lokale overheden, van burgers en bedrijven wordt meer zelfredzaamheid verwacht en de noodzaak om slimmer te werken door de dienstverlening te digitaliseren is sterk toegenomen. Maar ook is er veel veranderd op het gebied van wet- en regelgeving met de invoering van de WNRA, het Individueel Keuzebudget (IKB) en cao-wijzigingen. Het werk is hierdoor veelzijdiger, maar soms ook complexer geworden. Ook speelt IT een steeds grotere rol in ons dagelijks leven. En dat heeft ook impact op HR.

Overheidsprofessionals zijn de ruggengraat van onze samenleving

Zij hebben als taak om Nederland leefbaar, gezond en veilig te houden. Dagelijks zijn zij bezig om burgers en organisaties in goede banen te leiden. Of het nu gaat om de uitgifte van paspoorten, huisvesting van scholen, bestemmingsplan van een nieuwbouwwijk of de aanleg van een (snel) weg. Investeren in overheidsprofessionals is dan ook cruciaal. Want een van de uitdagingen waar jij als HR-professional voor staat is het behouden van goed gekwalificeerd personeel. Ondertussen zet de vergrijzing door, is er krapte op de arbeidsmarkt en dan hebben we ook nog te maken met de gevolgen van COVID-19. Thema's als hybride werken, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn actueler dan ooit. Maar waar moet je beginnen? En hoe pak je dit aan?

Dat vraagt om een partner en expert in een uitdagende tijd. Een partner die niet alleen ontzorgt en meedenkt, maar ook het HR-leven makkelijker maakt.





Hoofdstuk 4

Uitstroom

Werkgevers kunnen het niet voorkomen: medewerkers zullen vroeg of laat de organisatie weer verlaten. Het is waardevol om inzicht te hebben in de mobiliteit van medewerkers: zitten zij nog op hun plek? In de uitstroomfase van een medewerker hebben werkgevers de kans om het goed af te sluiten en vertrekkende medewerkers ambassadeurs van de organisatie te maken. Bovendien kunnen zij wellicht iets leren van de vertrekreden(en) en ervaringen van medewerkers.

Vragen die in dit hoofdstuk worden beantwoord:

- Wat is de huidige mobiliteit; in hoeverre zijn medewerkers op zoek naar ander werk?
- Wat zijn redenen waardoor werkenden op zoek gaan naar een andere werkgever?
- Hoe wordt het off-boardingsproces aangepakt door HR en leidinggevenden? En hoe wordt dit ervaren door werknemers?

Ondersteunende conclusies

Werkgevers laten kansen liggen bij de uitstroomfase van medewerkers

- Meerderheid van leidinggevenden staat open voor een goed aanbod door een nieuwe werkgever.
- Een derde van de werkenden wil binnen nu en twee jaar hun werkgever verlaten. De redenen voor medewerkers om van baan te wisselen zijn uiteenlopend.
- Hoewel een groot deel van de werkgevers denkt dat er voldoende aandacht is voor vertrekkende medewerkers, hebben medewerkers zelf een andere ervaring. Ook leidinggevenden onderkennen dat er ruimte voor verbetering is in het off-boardingproces.
- Er is een mismatch in wie het exit-gesprek zou moeten voeren.




Creëer **ambassadeurs** tijdens de on- en offboarding

Als werkgever wil je dat mensen een goede start kunnen maken, enthousiast worden én blijven. Zeker in een werknemersmarkt wil je in de strijd om talent een goede eerste indruk maken. Daarnaast moet je ook zeker de kracht van goede offboarding niet onderschatten. In gesprek met **Peter Straatsma**, Chief Commercial Officer en **Eric-Jan Pouw**, Head of Delivery bij Appical gaan we verder in op het belang van goede on- en offboarding.

Wat is onboarding?

Onboarding is het proces om een startende werknemer operationeel te krijgen binnen de organisatie. Met onboarding zorg je ervoor dat medewerkers hun vak snel onder de knie krijgen, dat ze weten welke collega's ze nodig hebben, welke tools voor hun functie beschikbaar zijn, maar ook wat de dresscode is en of het bijvoorbeeld nodig is om je eigen boterham mee te nemen. Eric-Jan: *"Een goede onboarding zorgt ervoor dat je nieuwe medewerkers in een warm bad terechtkomen, dat ze snel stappen kunnen maken en dat iemand met vertrouwen aan de slag kan."*



Gemiddeld duurt het zo'n 90 dagen totdat iemand geonboard is, maar dit is wel sector afhankelijk. Peter: *"Offshore duurt het vaak langer en in de retail ben je bijvoorbeeld minder tijd kwijt. Daarnaast kent onboarding voor grote bedrijven ook meerdere lagen, algemene onboarding, informatie per land of per kantoorlocatie en functiegebonden informatie. Algemene onboarding bestaat uit alles dat relevant is op bedrijfsniveau; strategie, missie en visie, bedrijfscultuur en geschiedenis. Dit is vaak na anderhalve maand wel helder. Functiegebonden onboarding duurt in de regel langer, maar dit verschilt per functie."*

Aanpak van het onboardingsproces

Een valkuil van het inrichten van je onboardingsproces is te veel informatie willen aanbieden op het verkeerde moment. Peter: *"Als je wil dat je onboarding een succes is, zorg ervoor dat je relevante content aanbiedt op het juiste moment."*

Het belang van een goede eerste indruk

Ook in de War for Talent is het aanbieden van goede onboarding van belang. Zo is het gebleken dat in de eerste 45 dagen, vanaf dat een nieuwe medewerker heeft getekend, iemand bewust of onbewust beslist of hij langer dan een jaar wil blijven. Een goede indruk is dus heel erg belangrijk.

Iemand wil een dag van te voren weten wat de dresscode is, niet wat de sales strategie is."

Maar hoe pak je het inrichten van zo'n proces dan aan? Volgens Eric-Jan is het belangrijk om informatie in stukken op te knippen en op de juiste plek in de onboarding journey te zetten. *"Doe dit met meerdere mensen; iemand van HR, een hiring manager en zeker ook met één of meerdere recent hires. Bekijk het proces vanuit meerdere invalshoeken. Besef wel dat wanneer je alleen informatie aan het zenden bent, dat dit heel erg saai is voor de nieuwe medewerker en dat ze de informatie waarschijnlijk niet of maar deels onthouden. Regels rondom informatieveiligheid is bijvoorbeeld iets dat je makkelijk interactief kan aanbieden, maar toch vaak ergens in een handout terecht komt. Als je kiest voor een interactief platform als Appical is het aanbieden van relevante informatie op het juiste moment een stuk interessanter voor je medewerker. Zo blijven de dingen die er echt toe doen beter hangen."*

Peter: *"Daarnaast is bijna 70% van de medewerkers meer geneigd om ten minste drie jaar te blijven wanneer ze een goede onboarding ervaring hebben gehad, onderschat dus niet de impact van onboarding op het behoud van je medewerkers."*

De kracht van offboarding

Wat ook zeker impact heeft op het creëren van ambassadeurs is de offboarding. Peter: *"Je wil niet dat mensen boos of uit onvrede vertrekken. Dit heeft nadelige gevolgen voor je employer brand en daarmee dus ook voor het aantrekken en behouden van medewerkers. Wanneer iemand vertrekt, probeer diegene dan als ambassadeur te laten vertrekken. Dit doe je onder andere door vertrekkers actief te betrekken bij hun eigen vertrek. Misschien hebben ze nog waardevolle kennis die ze willen delen of hebben ze tips en tricks voor de opvolger. Als de opvolgers al in dienst komt terwijl de vertrekkende collega nog niet weg is, dan kan je deze collega betrekken bij het inwerken van hun eigen opvolger. Zij kunnen jou dan weer helpen met het werven van nieuw personeel, met bijvoorbeeld een positief bericht op LinkedIn over jouw organisatie."*

Eric-Jan vult aan: *"Het heeft haast geen zin om hard aan je employer brand te werken wanneer je dat teniet doet door mensen in stilte te laten vertrekken. Mensen willen graag gehoord en gezien worden, ook wanneer ze vertrekken. Bij offboarding moet je in ieder geval een overdracht regelen. Vraag alle informatie en kennis uit die je nog van iemand wil weten. Zorg ervoor dat mensen afscheid kunnen nemen en faciliteer dat ook als organisatie. Een goed inhoudelijk exitgesprek kan voor beide partijen erg verhelderend zijn. Vraag om feedback en, wanneer mogelijk, pas goede suggesties direct toe terwijl diegene er nog is. Vergeet ook vooral je medewerkers niet, het is vaak niet alleen spijtig wanneer er iemand vertrekt. Leg goed uit waarom iemand het bedrijf verlaat en faciliteer dat medewerkers gewoon hun werk kunnen blijven doen, dit voorkomt onrust. Daarnaast ontstaan er vaak doorgroeimogelijkheden voor de rest van het team, maak dit bespreekbaar en begeleid je medewerkers goed mocht de samenstelling van het team veranderen."*

Tijdens de employee journey is er vaak weinig aandacht voor kwalitatieve on- en offboarding van je medewerkers. Wanneer je beide processen goed in kaart brengt en de juiste informatie op het juiste moment aanbiedt, zorg je voor enthousiaste nieuwe medewerkers en vertrekkende ambassadeurs van je organisatie.





Voordelen van een digitaal onboardingsprogramma

- 1 Behoud van medewerkers
69% van de medewerkers is meer geneigd om ten minste drie jaar bij een bedrijf te blijven als ze een geweldige onboarding hebben gehad. Onboardingsprogramma's kunnen de retentie met 25% verhogen en de prestaties van medewerkers met 11% verbeteren.
- 2 Tijd- en geldbesparing
De gemiddelde Nederlandse werkgever besteedt €4.494,- en 62 dagen aan een nieuwe medewerker. Met geautomatiseerde onboarding besparen organisaties tot wel 175 arbeidsuren per jaar.
- 3 Hogere ROI
Bij organisaties die een gestructureerd onboardingsprogramma hebben, stijgt de omzet per medewerker met 60% per jaar en de klanttevredenheid met 63%.

Mobiliteit

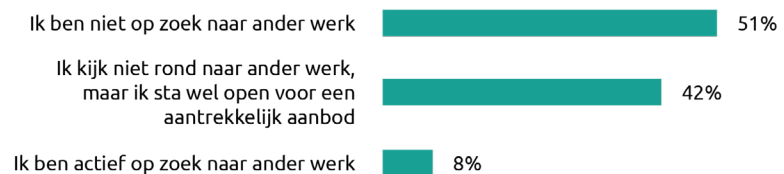
Meerderheid van leidinggevenden staat open voor een goed aanbod

De meerderheid van werkenden is momenteel niet actief op zoek naar een nieuwe baan. Echter staat een groot deel er wel voor open om benaderd te worden.

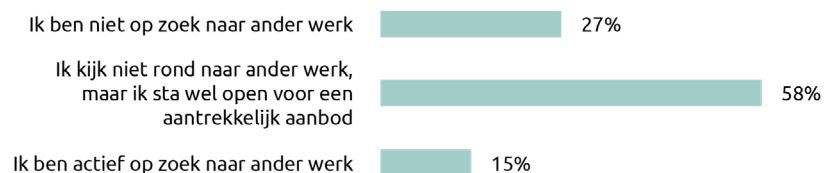
- Leidinggevenden staan meer open voor een andere baan dan medewerkers. Ook zijn zij vaker zelf actief op zoek.
- In 2021 was het aantal leidinggevenden dat niet open stond voor een nieuwe baan groter dan in 2022 (47% t.o.v. 27%).

Daarnaast worden leidinggevenden over het algemeen een stuk vaker benaderd dan medewerkers. De helft van leidinggevenden wordt tussen de één en vijf keer per maand benaderd.

Medewerker

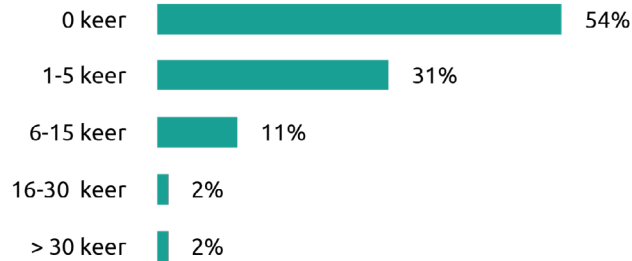


Leidinggevende

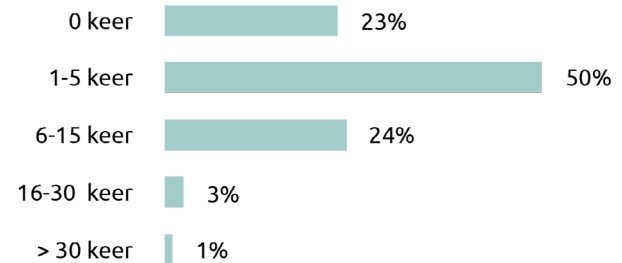


Hoe vaak ben je in de afgelopen 12 maanden benaderd door een recruiter / HR-medewerker van een organisatie met een vacature?

Medewerker



Leidinggevende



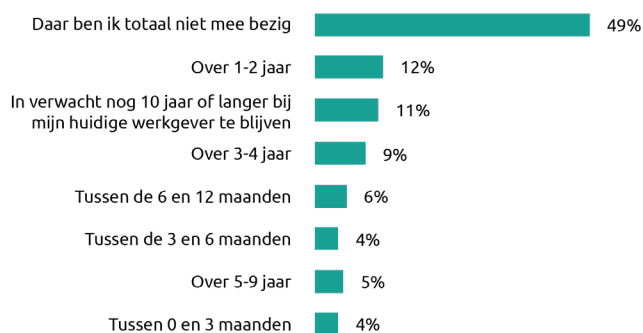
Een derde van werkenden wil binnen nu en twee jaar hun werkgever verlaten

Hoewel meer dan een derde van werkenden (41%) hier momenteel helemaal niet mee bezig is, heeft de meerderheid (57%) wel een beeld van wanneer zij van werkgever willen wisselen. Ongeveer een derde is van plan om binnen nu en twee jaar op zoek te gaan naar een andere organisatie.

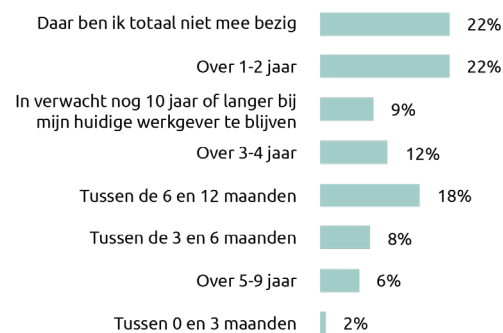
Leidinggevenden hebben vaker een beeld van wanneer ze weg willen bij hun huidige werkgever dan medewerkers. Leidinggevenden verwachten dit ook sneller te gaan doen.

Hoe vaak ben je in de afgelopen 12 maanden benaderd door een recruiter / HR-medewerker van een organisatie met een vacature?

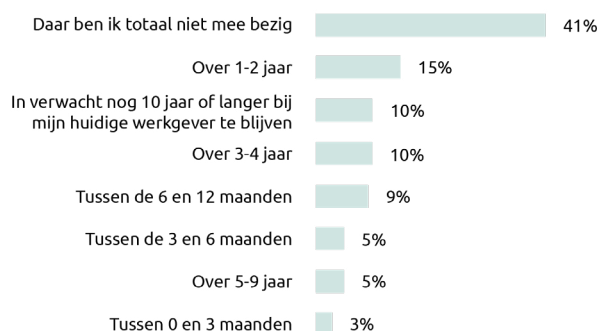
Medewerker



Leidinggevende



Totaal





De mobiliteit van werkenden verschilt per generatie. Millennials zijn het meest bezig met wanneer ze van werkgever gaan wisselen. Slechts 10% van deze groep verwacht nog vijf jaar of langer bij hun huidige werkgever te blijven.

	Babyboomers (1946-1965)	Generatie X (1966-1980)	Generatie Y / Millennials (1981-1995)	Generatie Z / GenZs (1996-2010)	Allen (n = 809)
Tussen 0 en 3 maanden	3%	4%	4%	5%	4%
Tussen 3 en 6 maanden	4%	4%	9%	3%	6%
Tussen 6 en 12 maanden	3%	6%	9%	9%	7%
Over 1-2 jaar	11%	11%	18%	8%	13%
Over 3-4 jaar	5%	8%	14%	11%	9%
Over 5-9 jaar	5%	4%	5%	3%	4%
Ik verwacht nog 10 jaar of langer bij mijn huidige werkgever te blijven	9%	17%	5%	16%	11%
Daar ben ik totaal niet mee bezig	60%	46%	36%	44%	46%

De redenen voor medewerkers om van baan te wisselen zijn uiteenlopend

De helft van de medewerkers ervaart een grote ergernis of gemis bij hun huidige werkgever.

De meest voorkomende redenen van medewerkers om een overstap te overwegen zijn:

- 1 Beloning (11%: salaris 8% en arbeidsvoorwaarden 3%)
- 2 Een hoge werkdruk (7%)
- 3 De organisatiecultuur (5%)



4 Offboarding

Hoewel een groot deel van werkgevers denkt dat er voldoende aandacht is voor vertrekkende medewerkers...

De grote meerderheid van leidinggevenden (88%) zegt dat ze hun best doen om het goed af te sluiten wanneer er iemand weggaat uit het eigen team. Minder dan de helft (47%) geeft aan dat ze, indien van toepassing, een gesprek voeren om te proberen de medewerker te behouden.

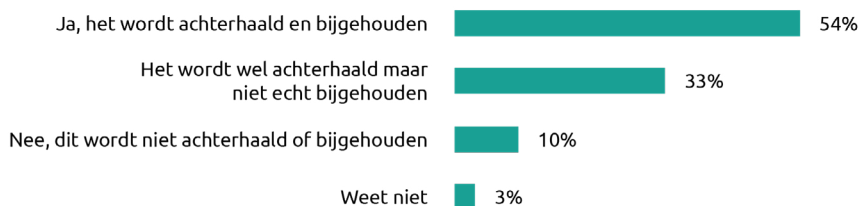
Leidinggevende



Ook HR en bestuurders denken (nog meer dan leidinggevenden) dat de vertrekredenen van medewerkers worden achterhaald, al dan niet bijgehouden.

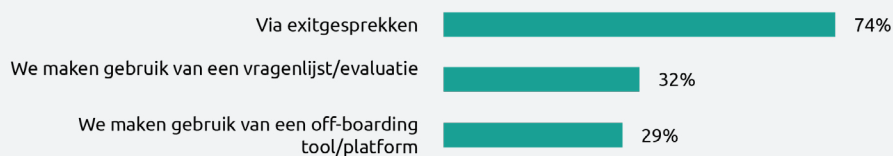
Op het moment dat een werknemer jouw organisatie verlaat, wordt er dan achterhaald (bijvoorbeeld middels exitgesprekken) en/of bijgehouden wat de reden is van hun vertrek?

HR en bestuur



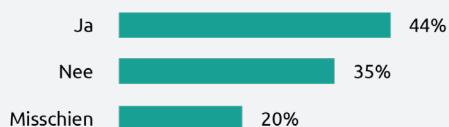
Van de organisaties waar dit wordt achterhaald, wordt dit voor driekwart gedaan middels exitgesprekken. Ongeveer een derde van werkgevers maakt gebruik van een evaluatie(formulier) en/of een offboarding platform.

Indien ja, op welke manier wordt dit achterhaald?



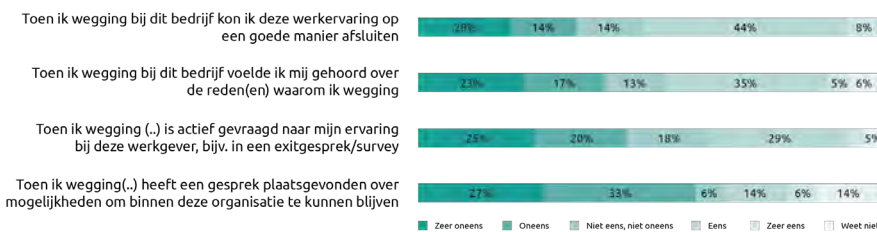
Reden voor vertrek wordt niet achterhaald of bijgehouden: Heb je behoefte aan een tool/platform om meer inzicht te verkrijgen in de vertrekredenen van medewerkers wanneer ze uit dienst gaan?

HR en bestuur



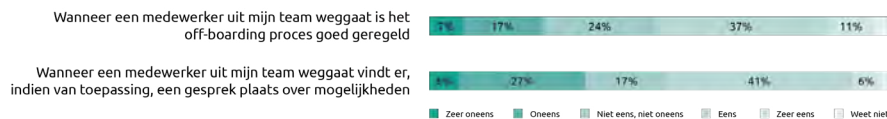
... hebben medewerkers een andere ervaring

Opmerkelijk is dat ongeveer een derde van medewerkers (die het afgelopen jaar zijn weggegaan bij hun vorige werkgever) aangeven dat ze een exitgesprek hebben gevoerd. Dit is minder dan de helft van wat HR, bestuur en leidinggevenden aangeven. Meer dan de helft van medewerkers kon hun ervaring goed afsluiten. Veertig procent voelde zich gehoord over hun vertrekredenen.



Leidinggevenden zien ruimte voor verbetering in het offboardingsproces

Hoewel de meerderheid van medewerkers tevreden is met het offboardingsproces, zijn leidinggevenden over het algemeen iets minder positief. Minder dan de helft is hier wel tevreden over. Tegelijkertijd doen leidinggevenden er ook niet alles aan om medewerkers te behouden. Minder dan de helft voert een gesprek (indien van toepassing) over mogelijkheden om te blijven.



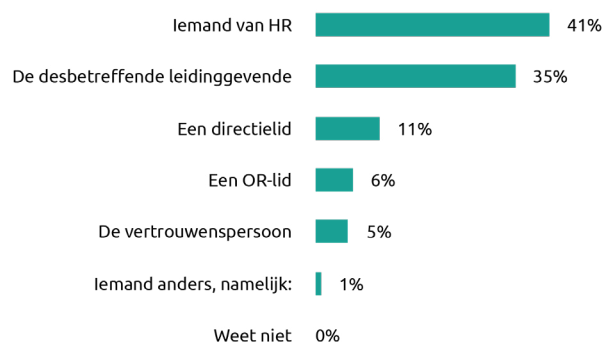


De meerderheid van medewerkers wil exit-gesprek liefst met leidinggevende

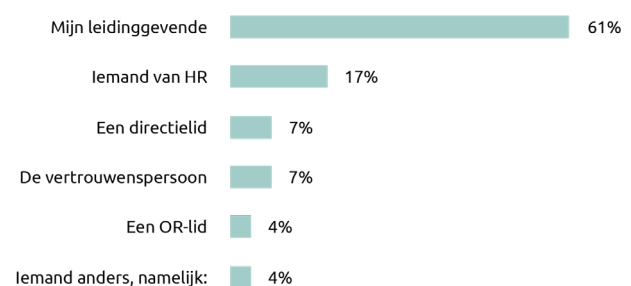
Indien exit-gesprekken worden gevoerd, wordt dat het vaakst door iemand van HR of de leidinggevende gedaan. De meeste medewerkers willen een exit-gesprek ook het liefst voeren met hun leidinggevende (61%) of met iemand van HR (17%). De gesprekken worden nu vaker door HR gevoerd, terwijl de meeste medewerkers dit

liever met hun leidinggevendens zouden doen. De meest voorkomende reden hiervoor, is dat zij deze persoon het meest vertrouwen/het beste kennen. Een deel van de medewerkers (18%) wil het liefst helemaal geen exitgesprek voeren. Deze medewerkers geven aan dat ze denken dat dit al te laat is en geen zin meer heeft.

Wie voert meestal de exitgesprekken?



Met wie zou je het liefst een exit-gesprek voeren? (medewerkers)



Een exitgesprek is waardevol om van vertrekkende medewerkers ambassadeurs te maken en te leren van hun ervaringen. Geef bij voorkeur de medewerker zelf de keuze met wie zij het liefst een exitgesprek willen voeren (incl. een externe partij als optie), zodat zij zich veilig voelen om zich open te stellen.

Over de HR Benchmark

De HR Benchmark van Visma | Raet is een begrip in HR-land. Niet alleen omdat de benchmark al langer dan een decennium wordt uitgegeven, maar ook omdat het een inhoudelijk goede en relevante publicatie is. Professionals staan ieder jaar te popelen om de nieuwste trends in hun vakgebied te lezen. Voor deze vijftiende editie heeft Visma | Raet in samenwerking met Sparkey | Motivaction een nieuwe trendmeting uitgevoerd.

Respondenten

Het onderzoek is uitgevoerd onder 3 doelgroepen werkzaam bij bedrijven met meer dan 100 medewerkers:

- 445 HR-managers
- 110 bestuurders
- 1154 medewerkers, waarvan 333 leidinggevend zijn

Segmenten

Binnen dit onderzoek is er naar vier verschillende segmenten gekeken, te weten overheid, onderwijs, zorg en overig. Dit laatste segment bestaat uit de volgende sectoren: industrie, bouw, transport en logistiek, zakelijke dienstverlening, financiële dienstverlening, horeca/catering en hospitality, groothandel en detailhandel.

Kwantitatief onderzoek

Dit onderzoek is een kwantitatief online onderzoek door middel van een online vragenlijst. Bij deze methode vullen respondenten de vragenlijst in eigen tijd en tempo in achter de computer. De voordelen van online onderzoek zijn minimale belasting van respondenten en minder sociaal wenselijke antwoorden.

Overige onderzoekspecificaties

- De respondenten in de categorie 'HR-managers' zijn afkomstig uit het klantenbestand van Visma | Raet, het Zakenpanel van Motivaction en uit het online panel van een onderzoekspartner van Motivaction (Dynata).
- De respondenten in de categorie 'Bestuurders' zijn afkomstig uit het klantenbestand van Visma | Raet en uit het online panel van een onderzoekspartner van Motivaction (Dynata).
- De respondenten in de categorie 'Medewerkers' zijn afkomstig uit het internetpanel van Motivaction (Stempunt.nu), bestaande uit ruim 60.000 Nederlanders en uit het online panel van een onderzoekspartner van Motivaction (Dynata).
- De steekproeven van 'Medewerkers' en 'Leidinggevend' zijn achteraf gewogen op leeftijd, geslacht, opleiding en bedrijfsgrootte.
- De steekproeven van 'HR-professionals' en 'Bestuurders' zijn niet gewogen. De samenstelling van de steekproef is wel vergelijkbaar met die van vorig jaar ten behoeve van een zuivere vergelijking.
- In enkele grafieken tellen de percentages niet op tot honderd procent. In dit geval gaat het om (kleine) afrondingsverschillen.
- In verband met leesbaarheid worden in bepaalde grafieken percentages van 3% of kleiner niet getoond.

HR Praat: dé podcast voor en door HR

Iedere HR-professional worstelt met de vraagstukken over vitaliteit, levenlang leren of hybride werken. Iedere maand gaat Marco Winkel in gesprek met een expert over een actueel HR-onderwerp. Welke visie heeft hij of zij hier op? Waar is hij of zij zelf tegenaan gelopen? Maar bovenal welke tips heb deze expert voor jou als HR-professional? Ook de taaiere onderwerpen over wet-en regelgeving gaat Marco niet uit de weg. Kortom een podcast vol advies, inspiratie en oplossingen voor iedere HR-professional.



Podcast HR Praat

Gepresenteerd door Marco Winkel



Vragen? Opmerkingen? Of kennismaken?

Het kan allemaal! We hebben heel wat enthousiaste mensen bij Visma | Raet werken die je graag te woord staan. Of je nu nog meer van deze magazines wilt ontvangen (kan gewoon), een praktische vraag hebt over Visma | Raet of heel nieuwsgierig bent geworden naar wat wij voor jou kunnen betekenen: we maken graag tijd voor je!

Visma | Raet

Plotterweg 38
3821 BB Amersfoort
Nederland

+31(0)88 – 23 02 300
www.vismaraet.nl

Contact opnemen?



Over Visma | Raet

Visma | Raet is marktleider in cloudoplossingen en daaraan gerelateerde services, met name op het gebied van HR-processen en salarisverwerking. Met een slimme combinatie van software én services helpt de HR-dienstverlener organisaties bij de inzet van de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment. Visma | Raet en haar strategische partners bieden een geïntegreerd platform dat de waardeketen van bedrijven en instellingen ondersteunt met relevante analytics en gebruikersbeheer. Gebruikers kunnen vanuit het Visma | Raet-platform op elk moment toegang krijgen tot de gewenste applicaties.

Visma | Raet is onderdeel van het Noorse Visma AS, marktleider in Scandinavië en behoort tot de top 10 van Europese business-softwarehuizen. De Visma-groep heeft meer dan 1 miljoen klanten, 11.000 medewerkers en een jaaromzet van 1.199 miljoen euro (EBITDA 297 miljoen euro) in 2018.



**Op de hoogte blijven van
relevante HR-trends, inspiratie
en wet- en regelgeving?**

Meld je dan nu aan voor onze segment nieuwsbrief!



