

HRM trends en ontwikkelingen 2014

Helmond, 1 januari 2014 00.01 uur

De publieke sector heeft inmiddels een aantal jaren achter de rug die bol staan van veranderingen en bezuinigingen. Met als gevolg nogal hectische en onrustige tijden binnen de sectoren overheid, zorg en welzijn, onderwijs en cultuur. En hoewel de eerste voorzichtige tekenen van herstel het einde van de recessie hebben ingeluid, betekent dit absoluut niet dat alle problemen op de arbeidsmarkt in 2014 in één klap zijn weggevaagd. Integendeel, het zal nog heel wat tijd en zeker veel aandacht vragen voordat de Nederlandse arbeidsmarkt weer gezond functioneert. Het is belangrijk om ons niet blind te staren op de problemen die nog op onze weg komen, maar juist te focussen op de oplossingen. Een lastige opdracht, maar durf daarbij ook te gaan voor minder voor de hand liggende mogelijkheden. Alleen dan komen we er: **2014 vraagt om lef!**

ONDERNEMERSCHAP EN CREATIEVE OPLOSSINGEN

Organisaties die toekomstbestendig willen zijn (worden, of blijven) zullen lef moeten tonen als het gaat om ondernemerschap en het verzinnen van creatieve oplossingen of investeringen. Om de huidige veranderingsslag aan te pakken, maar ook om de medewerkers te behouden zodra de arbeidsmarkt zal aantrekken. Aan de andere kant moeten mensen op de arbeidsmarkt ook lef tonen om een volgende stap in hun loopbaan te maken.

In dit kader zien we bij de vele contacten die wij hebben met HRM'ers binnen de publieke sector dat de volgende HRM-thema's voor 2014 hoog op de agenda staan:

- **Strategische personeelsplanning**
- **Mobiliteit**
- **Duurzame inzetbaarheid**
- **E-HRM**

Daarnaast hebben **aanpassingen in de Nederlandse wet- en regelgeving** grote invloed op het HRM-werkveld. We behandelen de belangrijkste wijzigingen voor 2014.

STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING (SPP)

Steeds meer publieke organisaties zullen in 2014 strategische personeelsplanning als onmisbaar instrument zien om te (blijven) voldoen aan de veranderende eisen die aan medewerkers en aan organisaties worden gesteld. Het is essentieel om een duidelijk beeld te hebben van het huidige en het in de toekomst benodigde personeelsbestand, zowel als het gaat om kwaliteit als om kwantiteit, om effectief te kunnen reageren op belangrijke ontwikkelingen. Op basis van deze inzichten zal vervolgens een vertaling gemaakt moeten worden naar beleid rondom instroom, doorstroom en uitstroom van personeel.

Binnen de publieke sector zien we dat veel organisaties een start maken of al volop bezig zijn met strategische personeelsplanning. Het kan voor de komende tijd (nog meer) van toegevoegde waarde zijn om samenwerkingsverbanden aan te gaan op het gebied van strategische personeelsplanning. Veel publieke organisaties staan immers nauw met elkaar in verbinding. De schaalvergroting door samen te werken leidt tot verschillende voordelen, door de krachten te durven bundelen zou voor de toekomst wel eens het verschil gemaakt kunnen worden.

Tussen en binnen gemeenten zien we bijvoorbeeld steeds meer samenwerkingsverbanden die loopbaanpaden creëren om uitwisseling van medewerkers mogelijk te maken. Deze ontwikkeling zullen we steeds meer zien, zeker in het kader van de decentralisatie van de AWBZ en de Jeugdzorg naar de gemeenten maar ook als gevolg van de vergrijzing binnen gemeenten. Natuurlijk vraagt het om lef om buiten de eigen 'comfort zone' te gaan werken bij een andere organisatie, maar deze stappen zullen de komende tijd noodzakelijk zijn.

Ook organisaties binnen de zorg of het onderwijs staat heel wat te wachten door onder andere vergrijzing, bezuinigingen en flexibilisering. Strategische personeelsplanning, eventueel binnen samenwerkingsverbanden, kan de oplossing bieden om de nodige slagkracht te creëren.

Onmisbaar bij strategische personeelsplanning is het durven formuleren van een lange termijnvisie waarin aannames worden gedaan over toekomstverwachtingen. Het in kaart brengen van de verwachte uitstroom is relatief gemakkelijk. Moeilijker wordt het wanneer we de personeelsbehoefte over 5 tot 10 jaar willen bepalen, we willen vaststellen hoe de organisatie zich verder zal ontwikkelen, of welke competenties over 10 jaar in ons type werk noodzakelijk zijn. Het bedenken van 'kritieke' vragen en het beantwoorden daarvan is echter beter dan niet anticiperen op de toekomst.

Verder zien we binnen de publieke sector een toenemend belang van HR-analytics. Ook binnen de strategische personeelsplanning zijn cijfers van groot belang voor een organisatie en dus ook voor HRM'ers. Met de juiste cijfers kunnen standpunten onderbouwd worden en het belang van bepaalde beleidskeuzes aangetoond worden. Dit is een belangrijk aandachtspunt, juist omdat HRM'ers van nature vaak mensen-mens zijn en wat minder affiniteit hebben met de cijfermatige kant van het vak.

Overigens is het opvallend dat bij een heel aantal organisaties binnen de publieke sector nog steeds veel tijd besteed wordt aan de beheersmatige kant van het HRM-vak. Uiteraard moet de uitvoering van de dagelijkse personeelsactiviteiten op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom op orde zijn. Maar gezien alle huidige en toekomstige ontwikkelingen lijkt het nu, meer dan ooit, een belangrijk moment om als HRM-afdeling te durven investeren in meer tactische en strategische beleidsvoering. In essentie komt het erop neer dat HRM juist meer een proactieve adviserende partner van de organisatie moet zijn, in plaats van uitsluitend ondersteunend en uitvoerend. Strategische personeelsplanning is dan vanzelfsprekend niet weg te denken.

MOBILITEIT

In samenhang met strategische personeelsplanning, zien we dat mobiliteit (net als voor 2013) een belangrijk HRM-thema is voor organisaties die toekomstbestendig willen zijn. Belangrijke aspecten om hierin creatieve mogelijkheden te creëren, zijn het onderscheid tussen vrijwillige versus gedwongen mobiliteit en ook interne versus externe mobiliteit. Medewerkers moeten flexibeler worden, sneller op andere afdelingen, locaties en organisaties ingezet worden om bepaalde pieken op te vangen. Organisaties gaan zich steeds meer verenigen in een netwerkstructuur en steeds meer shared service centers worden opgericht voor bijvoorbeeld HRM/P&O, financiën en ICT.

Tevens proberen organisaties hun werk slimmer te organiseren. Na alle bezuinigingen en reorganisaties is het noodzakelijk om effectiever en efficiënter te werken. Organisaties in de publieke sector kijken steeds kritischer naar wat nu eigenlijk hun kerntaken zijn. Het jaar 2014 wordt wellicht nog meer het jaar om bewust te (durven) kiezen bepaalde taken af te stoten of uit te besteden. Dit houdt in dat organisaties niet alle specialismen in huis hoeven te hebben, maar meer gebruik maken van een flexibele schil rondom een kern van vaste medewerkers. Hierbij valt te denken aan ZZP-ers, uitzendkrachten of organisaties die de benodigde specialisme(n) in huis hebben.

De flexibiliteit van de arbeidsmarkt is overigens absoluut een actueel thema voor 2014. Zeker nu minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het wetsvoorstel Werk en Zekerheid aan de Tweede Kamer heeft aangeboden. De punten die eerder zijn afgesproken in het sociaal akkoord en het begrotingsakkoord zijn samengevat in dit wetsvoorstel. Het voornaamste doel is om de kracht van de arbeidsmarkt te bevorderen door een betere balans te bereiken tussen vast en tijdelijk werk en zo voldoende flexibiliteit in de economie te behouden. Meer over de inhoud hiervan is verderop te lezen onder het kopje 'Aanpassingen Nederlandse wet- en regelgeving'.

DUURZAME INZETBAARHEID

Een ander thema dat in 2014 bij veel organisaties hoog op de agenda staat, is duurzame inzetbaarheid. Het is van groot belang om medewerkers op korte én op lange termijn inzetbaar te maken en te houden. De focus ligt niet uitsluitend op het vitaal houden van ouderen, maar ook op het aanspreken en binden van nieuwe, jonge generaties. Met de grote vergrijzing voor de deur, de latere pensioenleeftijd én een werkzaam leven dat steeds drukker lijkt te worden, blijkt duurzame inzetbaarheid bijzonder actueel te zijn. Het gaat dan in feite om het sturen op een bundeling van thema's als loyaliteit, vitaliteit, leefstijl, gezondheid, een leven lang leren en employability.

Het is raadzaam om duurzame inzetbaarheid niet uitsluitend te benaderen als een loopbaanvraagstuk voor de individuele oudere medewerkers en hun fysieke belemmeringen. Er kan zoveel meer uit gehaald worden door het benutten van de verschillende kwaliteiten van individuele medewerkers die collegiaal samenwerken. Durf bewust te differentiëren naar leeftijd, talenten, ambities en mogelijkheden van ieder individu in een team. Of durf medewerkers, met behoud van arbeidsvoorwaarden en terugkeergarantie, te laten experimenteren met andere functies en/of organisaties.

E-HRM

E-HRM staat volop in de aandacht en komt steeds meer tot volwassenheid, ook binnen de publieke sector. Verschillende organisaties hebben inmiddels de meerwaarde ontdekt van e-HRM als volwaardig personeelsinstrument. Want het is wel duidelijk dat het niet zomaar een trend is 'die wel over zal waaien'. In 2014 zijn veel organisaties van plan e-HRM verder uit te breiden of van start te gaan met de toepassing.

Of het nu gaat om het digitaliseren van personeelsdossiers tot aan uitgebreid e-HRM, in de afgelopen jaren zijn steeds meer publieke organisaties overgegaan op e-HRM-systemen. HR-medewerkers hoeven door e-HRM minder tijd te besteden aan administratieve HR-taken en hebben dus meer ruimte voor organisatieadvies en een beleidsmatige (meer strategische) invulling van HRM. Dit is natuurlijk de ultieme kans om uw inhoudelijke toegevoegde waarde te laten zien!

Zoals ieder personeelsinstrument is ook e-HRM niet een doel op zich, maar een flexibele tool die aan te passen is aan de individuele behoeften van een organisatie. Vaak lijkt het bij het begin van een dergelijk traject dan ook alsof er onbegrensde mogelijkheden bestaan qua optimalisatie. Maar soms blijkt al bij de implementatie van een nieuw systeem of de uitbouw van een bestaand HRM-pakket, dat bepaalde functionaliteiten vertraging oplopen of achteraf toch niet helemaal voldoen. De belangrijkste test ondergaat het systeem echter pas na een jaar tot anderhalf. Dan is alles maximaal uitgeleverd en ingericht, en kan een goede vergelijking worden gemaakt met de eerste presentaties en beschrijvingen. Veel organisaties bevinden zich nu in deze cruciale fase! Nu kan worden bepaald of de medewerker en de manager gemakkelijk gegevens kunnen wijzigen / inzien middels SelfService en hoeveel tijd de HRM'er kan besparen op de operationele processen. 2014 zal het ons leren!

In het verlengde van dit onderwerp willen we kort aandacht schenken aan een andere ontwikkeling die ook in 2014 van belang is: de alsmaar toenemende invloed van social media op de werkvloer. Consumenten raken steeds meer gewend aan het vormen van en deelnemen aan digitale netwerken, aan het delen van informatie en ideeën en samenwerking. Dit gedrag (en deze technologieën) wordt gekopieerd op de werkvloer en verandert de wijze waarop gewerkt wordt. Doordat vrijwel iedere medewerker kan communiceren met iedereen binnen de organisatie, verdwijnt de hiërarchie binnen organisaties. Over zo'n 5 jaar bestaat de helft van de medewerkers op de Nederlandse arbeidsmarkt uit generatie Y, deze medewerkers zijn opgegroeid met social media. Hier moeten organisaties nog aan wennen. Toch zullen organisaties zich moeten aanpassen aan deze nieuwe realiteit om ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te blijven.

AANPASSINGEN NEDERLANDSE WET- EN REGELGEVING

Strategische personeelsplanning, mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en e-HRM: het zijn terecht stuk voor stuk actuele en interessante thema's waar HRM'ers in de sectoren overheid, zorg en welzijn, onderwijs en cultuur zich in 2014 op richten. Daarnaast vragen ook aanpassingen in de Nederlandse wet- en regelgeving om de nodige aandacht en voorbereiding. Het is voor dit artikel onmogelijk om deze allemaal te behandelen, maar de belangrijkste komen aan bod:

Werkkostenregeling (WKR)

De Werkkostenregeling of WKR is een veel besproken fenomeen in de belastingwetgeving. De verplichte ingangsdatum van de nieuwe Werkkostenregeling is met nog een jaar uitgesteld. Uw organisatie hoeft dus pas op 1 januari 2015 verplicht over te stappen en kan het komende jaar nog gewoon gebruikmaken van de oude regeling voor vergoedingen en verstrekkingen. De staatssecretaris wil het uitsteljaar gaan gebruiken om de WKR te vereenvoudigen voordat de regeling verplicht wordt voor alle ondernemingen. Weliswaar is de invoering uitgesteld, maar de voorbereidingen om uw arbeidsvoorwaarden WKR-proof te maken zullen in 2014 op de agenda staan.

Decentralisatie AWBZ en Jeugdzorg

De decentralisatie van de begeleiding, ondersteuning en verzorging uit de AWBZ naar de WMO en de decentralisatie van de Jeugdzorg vormen een grote uitdaging voor gemeenten. Niet alleen komen er nieuwe taken op gemeenten af, ook de bezuinigingen zijn fors. Gemeenten worden per 2015 verantwoordelijk voor een heel aantal zorgtaken; de klassieke verzorgingsstaat verandert langzaam maar zeker in een participatiesamenleving. Dit betekent nogal wat voor de inzet van personeel en het mogelijk oprichten van nieuwe gemeenschappelijke regelingen.

Participatiewet

In 2014 bereiden het Rijk, de gemeenten, sociale partners en andere organisaties de beoogde invoering van de Participatiewet voor. In de Participatiewet worden de Wet Werk en Bijstand (WWB), de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en een deel van de Wajong samengevoegd. Gemeenten zijn vanaf 1 januari 2015, als de Participatiewet in werking treedt, verantwoordelijk voor het bieden van ondersteuning aan mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Uitgangspunt is dat iedereen de kans krijgt om volwaardig mee te doen in de samenleving. Werkgevers moeten in 2014 gaan bewijzen dat er geen verplicht quotum hoeft te komen voor mensen met een arbeidsbeperking door 5.000 banen te realiseren, in 2015 nog eens 5.000 en vervolgens loopt het aantal jaarlijks op.

In samenhang met de Participatiewet zal in 2014 het thema Social Return een steeds prominentere rol krijgen. Dit betekent dat in inkoop- en aanbestedingstrajecten steeds vaker sociale voorwaarden, eisen en wensen opgenomen worden, zodat leveranciers een bijdrage leveren ten aanzien van het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Social Return is, net als duurzaam inkopen, een aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Modernisering Ziektewet

Op 1 januari 2013 is de Wet Beperking Ziekteverzuim en Arbeidsongeschiktheid Vangnetters (BeZaVa) ingevoerd, ook bekend als de Modernisering Ziektewet. De wet heeft tot doel om het ziekteverzuim en de instroom te beperken van werknemers met een flexibel dienstverband, 'flexwerkers', in de Wet WIA (Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen).

Om dit te bereiken wordt onder andere de financiële betrokkenheid van werkgevers vergroot. Per 1 januari 2014 draagt u via een nieuwe gedifferentieerde premie bij aan ziektekosten van flexwerkers.

Wet Werk en Zekerheid

Op 29 november jl. is het wetsvoorstel Werk en Zekerheid aan de Tweede Kamer aangeboden door minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De punten die eerder zijn afgesproken in het sociaal akkoord en het begrotingsakkoord zijn samengevat in het wetsvoorstel Wet Werk en Zekerheid. De Wet Werk en Zekerheid heeft tot doel het arbeidsrecht aan te passen aan veranderende

arbeidsverhoudingen in de samenleving. Er wordt gestreefd naar een nieuw evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit op de arbeidsmarkt.

Ontslagrecht:

Om rechtsongelijkheid bij ontslag te bestrijden, wil de minister werkgevers niet meer zelf laten kiezen of ze werknemers via de kantonrechter of via het UWV ontslaan. Met de Wet Werk en Zekerheid wordt de ontslagroute per 1 juli 2015 bepaald door de ontslagreden. Bij ontslag om bedrijfseconomische redenen en ziekte moet de werkgever naar het UWV. Bij ontslag om persoonlijke redenen, bijvoorbeeld een arbeidsconflict, moet de werkgever naar de kantonrechter.

Transitievergoeding:

Het wetsvoorstel introduceert de zogenoemde transitievergoeding bij ontslag. Werknemers die langer dan 2 jaar in dienst zijn, krijgen straks een transitievergoeding als ze worden ontslagen of het contract niet wordt verlengd. Ze moeten deze vergoeding inzetten voor scholing of het vinden van ander werk. De hoogte hiervan is een derde van het maandsalaris per dienstjaar. Is iemand meer dan 10 jaar in dienst geweest, dan krijgt hij voor de jaren erna een half maandsalaris per jaar. De hoogte van de vergoeding is gemaximeerd op € 75.000,-.

Werkloosheidswet (WW):

In de Wet Werk en Zekerheid wordt de maximale duur van de publiek betaalde WW vanaf 2016 geleidelijk teruggebracht, zodat deze in 2019 niet meer 38 maanden, maar 24 maanden is. Minister Asscher kiest voor een activerende aanpak, waarbij het doel is om werklozen zo snel mogelijk weer uit de WW en aan het werk te helpen. Van mensen die langer dan een half jaar in de WW zitten, wordt vanaf 1 juli 2015 verwacht dat ze al het beschikbare werk als passende arbeid aanvaarden. Door een nieuw systeem van inkomensverrekening wordt voorkomen dat mensen daarbij minder gaan verdienen dan ze in de WW als uitkering kregen. Werkherhvatting vanuit de WW wordt hierdoor altijd lonend. Tot 1 januari 2020 geldt er een overgangsregeling voor werknemers die 50 jaar of ouder zijn.

Overigens bestaat het risico dat de nagestreefde werkgelegenheidseffecten teniet worden gedaan door de mogelijkheid om per CAO de WW-uitkeringen te verlengen.

Flexrecht:

Met de voorgestelde maatregelen rondom werknemers met flexibele contracten erkent het wetsvoorstel het belang van deze flexwerkers om de economie flexibel te houden. De regering wil wel een betere balans bereiken tussen vaste en flexibele arbeid. De minister stelt voor dat werknemers vanaf 1 juli 2014 eerder aanspraak kunnen maken op een vast contract. Niet na 3 jaar, zoals nu, maar na 2 jaar. Oneigenlijk gebruik van flexibele arbeidsvormen wordt aangepakt.

Wilt u graag uitgebreid op de hoogte zijn van het wetsvoorstel Wet Werk en Zekerheid? [Bekijk dan onze samenvatting wet werk en zekerheid](#)

Informatie voor uw organisatie?

Heeft u naar aanleiding van dit artikel nog vragen met betrekking tot uw organisatie, dan staan we u uiteraard graag te woord. Neem dan contact op met ons account team via 0492 - 50 66 66 of accountteam@driessen.nl.

Bron: Belastingdienst, Rijksoverheid

Over Driessen HRM

Mensen maken het verschil. Dat geldt voor elke organisatie in Nederland, maar zeker voor organisaties in de publieke sector. Werken in de publieke sector is echt mensenwerk, dat vaak gedaan wordt op basis van sterke idealen. Hoewel de ideale mens wellicht niet bestaat, het ideale team bestaat wel. Wij zorgen samen met u voor de juiste mens op de juiste plek, met een juist salaris en een helder contract. En dat maken we graag eenvoudiger door middel van e-HRM. Zo kunt u het beste uit mens én organisatie halen. driessen.nl