



Pak het podium!

HR: what got you here, won't get you there

Ruurd Baane, Klaas Schouwstra, Derk Koole, Alma Vermeulen

INLEIDING

Het speelveld van HR verandert in een rap tempo. De business context, de aard en omvang van werk, de manier van organiseren en arbeidsrelaties transformeren met rasse schreden. Dit genereert een vrachtlading aan mens- en organisatie-gerelateerde uitdagingen. Voor HR – in samenspel met leiderschap – liggen er grote kansen om het voortouw te nemen om organisaties écht de vernieuwing in te loodsen. En extra waarde te creëren door het effectief benutten van menselijk potentieel. Dit maakt de vraag actueel of de wijze waarop het HR-domein momenteel invulling krijgt, voldoende is toegerust om adequaat in te spelen op deze nieuwe werkelijkheid?

In deze paper gaan we op zoek naar waar het vakgebied zich naartoe beweegt en welke rolinvulling daarbij past medio 2025. Bestaat HR dan nog? Zo ja, wat is haar unieke toegevoegde waarde? En wat zijn bepalende elementen voor het vormgeven van de future-fit HR-functie?



VANUIT ‘DE GROEF’ NAAR ‘IN THE GROOVE’

Het belang van menselijk potentieel voor het optimaal functioneren van organisaties wordt breed onderkend. HR als professionele discipline heeft organisaties en mensen daarbij door de jaren heen enorm veel gebracht. Het laten floreren van medewerkers en teams vereist vakmanschap. HR heeft een forse lans gebroken voor thema's als recruitment, leren & ontwikkelen, arbeidsvoorwaarden, vitaliteit & gezondheid, talent management, performance management, management development, mobiliteit, personeelsplanning en organisatieontwikkeling. HR-professionals hebben zich vanuit verschillende rollen toegelegd op het optimaal ondersteunen van de organisatie. Daarbij is dankbaar gebruik gemaakt van de (wetenschappelijke) expertise die in de afgelopen decennia is opgebouwd. Ook is er een indrukwekkende industrie ontstaan rond HR-dienstverlening, zowel gericht op inhoudelijke HR-thema's als de “back office” processen rond personeels- en salarisadministratie.

De HR-functie - zoals we die kennen - heeft organisaties mede in staat gesteld om te groeien, te bloeien en bij tijd en wijle weer te snoeien. Misschien zit de grootst behaalde winst tot nu toe wel in gereguleerde arbeidsverhoudingen, die zowel werkgevers als werknemers een zekere mate van rust, duidelijkheid, beheersbaarheid en stabiliteit hebben geboden. Gedurende lange tijd heeft HR instrumentarium ontwikkeld dat gericht was op een redelijk voorspelbare tijd, waarin de impact en snelheid van verandering te overzien was.

Firefighter of firelighter

De afgelopen jaren speelt steeds vaker de vraag op of deze gangbare HR-insteek eigenlijk nog wel past bij het tijdsgewricht waarin we terecht zijn gekomen? Organisaties zijn zich massaal opnieuw aan het uitvinden om in te spelen op de nieuwe realiteit van dynamiek en disruptie. Er is noodzaak om snel, flexibel en wendbaar te organiseren rondom een kans, een opdracht of opgave. Tegelijkertijd laat talent zich steeds minder binden langs de lijnen van de klassieke arbeidsrelatie. Deze combinatie stelt organisaties voor nieuwe uitdagingen en staat op gespannen voet met het managen van “human resources” vanuit een beheersbare en voorspelbare basis. Indien HR waarde wil blijven toevoegen aan het bedrijfssucces, zal ze zichzelf ook opnieuw moeten uitvinden. Sterker nog, HR zou haar eigen potentie veel meer in de waagschaal moeten leggen. Door de rol als probleemoplosser van zich af te schudden en zich veel nadrukkelijker te positioneren als kans-creëerder.

HET SPEELVELD IN 2025

De richting waar de HR-functie zich naar het jaar 2025 naartoe beweegt, kan niet los gezien worden van de omgeving waarin ze acteert. Wat zijn de drijvende ontwikkelingen die bepalend zijn voor door-ontwikkeling van de HR-functie?

Het maatschappelijk speelveld in 2025

HR-vraagstukken spelen zich af in een snelle wereld die voor velen groter, spannender, veranderlijker en on(begrijp)baarder is geworden. Kansen en mogelijkheden voor de één vormen juist risico's en bedreigingen voor de ander. Robots zijn definitief ons leven binnengetroten. Ze nemen niet alleen werk uit handen, ze denken mee, werken met ons samen, gaan met ons in gesprek en vergroten onze mogelijkheden en horizon. Daarnaast heeft de ontwikkeling van blockchain, artificial intelligence, data mining en virtual reality een vlucht genomen. Door de digitalisering zijn we altijd en overal verbonden en worden onze gedragingen continu gevolgd en voorspeld. Als consument zijn we gewend aan snelheid en instant bevrediging van behoeften, liefst zo persoonlijk mogelijk. Dit wordt door digitale platforms en smart data mogelijk gemaakt¹. Tegelijkertijd is er een collectieve zoektocht en herdefiniëring naar (economisch) nut, zingeving en betekenisvolle verbanden om je mee te identificeren. Circulaire bewegingen winnen aan kracht als reactie op de toenemende consumptie van grondstoffen en klimaateffecten.

We functioneren gelijktijdig in verschillende communities, waardoor vaste verbintenissen en gezagsverhoudingen er minder toe doen. Overheden hebben lang niet overal antwoorden op en zijn niet altijd bij machte of in de positie om oplossingen voor grotere vraagstukken aan te dragen. De verschillen in werk & inkomen leiden tot forse tegenstellingen en spanningen tussen mensen en ook tussen groepen van mensen. Er is een afkalvend vertrouwen in traditionele instituties, waardoor een groot deel van oplossingen vanuit mensen en de samenleving zelf zal (moeten) komen. Dit versterkt de nadruk op zelfredzaamheid. Het creëren van financiële, sociaal-economische en zorg-gerelateerde vangnetten wordt in hoge mate aan mensen zelf overgelaten. Sommigen kunnen hier goed in mee, maar niet iedereen blijkt in staat om zichzelf staande te houden². Gezond zijn en blijven wordt belangrijker, zeker gezien de stijgende levensverwachting.

De arbeidsmarkt waarop HR acteert in 2025

Naar verwachting zal het aantal werkenden in Nederland steeds meer teruglopen. De schatting is tot 2040 van zeven naar zes miljoen werkenden³. Bij ongewijzigd beleid zal 50% van de beroepsbevolking werkzaam zijn in de publieke sector (zorg, veiligheid en onderwijs). In tegenstelling tot sommige berichten die voorspellen dat er door digitalisering minder werk voorhanden zal zijn, zijn er ook voorspellingen die aangeven



dat er juist meer werk wordt gecreëerd. Volgens onderzoek van McKinsey zullen er rond 2030 ongeveer 1,3 miljoen banen/functionies verdwenen zijn, waar tegenover staat dat er 1,4 miljoen andere banen/functionies zullen verschijnen⁴. Nieuwe, specifieke en diepe kennis gecombineerd met goede sociale vaardigheden en flexibiliteit zijn veel gevraagd, maar tegelijkertijd ook zeer moeilijk te vinden. De krapte in Nederland ontstaat met name in de Randstad en bij hoger opgeleiden in Techniek en ICT, en in het onderwijs en de medische sector.

Deze ontwikkeling vindt plaats in de realiteit dat er ook grote groepen mensen zijn die minder aantrekkelijk zijn voor de arbeidsmarkt. De belangrijkste risicogroepen bestaan uit mensen met een eenzijdig arbeidsverleden, werkervaring in “verouderde” beroepen, de combinatie van weinig scholing en beperkte praktische skills en mensen met onbekendheid met de “nieuwe wereld” van solliciteren. Voor deze groep wordt het steeds belangrijker om zichzelf aantrekkelijk en inzetbaar te maken en medewerkers van werk naar werk te faciliteren. De structurele mismatch tussen skills die benodigd zijn en die bij de huidige populatie werkenden en werkzoekenden aanwezig zijn, is een majeur vraagstuk dat de grenzen van individuele organisaties overstijgt.

De organisatie waarin HR opereert in 2025

Om zichzelf staande te houden in de uitdagende business-context hebben veel organisaties zich genooddacht gezien zichzelf opnieuw uit te vinden. De klassieke hiërarchische piramide wordt langzaam maar zeker ingeruild voor meer fluïde organisatievormen met pop-up teams. Om snel te kunnen schakelen, wordt sterk ingezet op eigen ondernemerschap vanaf de werkvloer. Bevoegdheden liggen laag in de organisatie. Teams hebben binnen kaders een hoge mate van vrijheid en autonomie om snel te kunnen schakelen en dragen hier ook risico voor. Managers (die er in steeds minder grote aantallen zullen zijn) sturen op hoger liggende doelen (purpose), drijfveren van mensen (passie) en optimale teamsamenstelling ten behoeve van optimale performance. Grote organisaties leren van kleine organisaties en zoeken kleinschalige organisatievormen op om dit te creëren⁵.

Organisaties komen en gaan als een organisme dat zich evolueert en transformeert binnen een groter ecosysteem. De focus ligt op een (tijdelijk) aandeel in een keten van spelers, dat zich organiseert rond relevante klantoplossingen en vraagstukken. Organisatiegrenzen zijn poreuzer; er wordt gewerkt in wisselende coalities van elkaar aanvullende organisaties. Tegelijkertijd wordt het onderscheid tussen de meer creërende/innovatieve kant en de efficiënte kant steeds groter. Hiërarchie en standaardisatie blijven voor deze laatste categorie zeer efficiënte organisatieprincipes. Zeker daar waar mensen – en in toenemende mate robots - door algoritme-aange-stuurde opdrachten uitvoeren.

Arbeidsrelaties in 2025

Diverse onderzoeken laten zien dat een flexibele inzet van arbeid in de toekomst eerder zal toe- dan afnemen⁶. Dit geldt over de gehele linie van de arbeidsmarkt. Mensen nemen - vanuit kracht of gedwongen door nood - steeds meer zelf het heft in handen om te anticiperen op de trend van zelfredzaamheid, maar ook zelfontplooiing. Moderne werkenden houden meerdere ijzers in het vuur en kiezen daarmee voor hun eigen duurzame inzetbaarheid en niet per se voor de loyaliteit aan of afhankelijkheid van één organisatie, zeker als die loyaliteit andersom ook niet meer gegarandeerd is.

De organisatie verliest als bindende entiteit voor een deel haar kracht. De traditionele werkgever-werknemersverhouding is minder vanzelfsprekend en arbeidscontracten worden meer “hybride”. Naast de traditionele loondienstconstructie, manifesteren “werkenden” zich nog meer als ondernemer (zzp-er) of bieden zij zichzelf of hun diensten aan via (online) platformen in de deeleconomie⁷. Een grote groep mensen zal nog wel een substantiële werkweek hebben, echter zal dat niet meer vanzelfsprekend voltijds en bij één werkgever zijn. Sommige mensen stapelen meerdere banen om überhaupt in hun levensonderhoud te kunnen voorzien. Anderen zoeken de afwisseling van meerdere banen om hun talenten en vaardigheden optimaal te kunnen inzetten.

De samenkomst van vraag naar en aanbod van arbeid vindt steeds meer plaats op takenniveau. Het traditionele arbeidscontract, waarin een bundel van taken voor langere termijn werd vastgelegd, is gedeeltelijk vervangen door contracten voor specifieke taken met een kortere termijn. Steeds meer mensen werken op basis van losse klussen (de “gig economy”)⁸. Doordat werk tot de kleinste deelbare eenheid wordt afgebroken, worden individuele afspraken tussen een aanbieder en een afnemer steeds vaker per transactie gemaakt. Dit maakt het minder vanzelfsprekend voor werkenden om een stabiel en regelmatig inkomen te creëren. Om ook werkenden die niet in loondienst zijn enige garantie te bieden op het gebied van sociale zekerheid, zal de overheid moeten faciliteren in het overdraagbaar maken van “welvaartsstaat-arrangementen”, op het gebied van pensioen, uitkering, hypotheek en (bij)scholing. Dit geeft werkenden de mogelijkheid om zich ongehinderd over de takenmarkt te bewegen en biedt de kans om mensen flexibel in te zetten en uit te ruilen. Vanuit organisatieperspectief is de beweging - ook gezien het belang van de flexibele schil voor de bedrijfsvoering - om structureel bij te dragen aan het investeren in flexibel personeel.

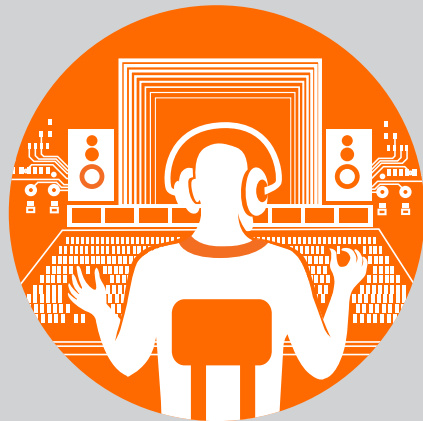
NAAR MAATGEVEND HR



HR ALS BUSINESS BOOSTER

Door effectief benutten van menselijk potentieel

Slagvaardig en wendbaar; waardevolle werkverbanden; hoogwaardige prestaties vanuit purpose, passie en potentie; prikkelen van continue groei en beweging



HR ALS SMART FACTORY

Door slimme toepassing van data en technologie

Operationele excellentie in transactionele procesuitvoering; spot-on informatievoorziening; innovatieve digitale oplossingen; real-time reporting, hoogwaardige data en impact-analyses

Twee pijlers voor Future-Fit HR: Smart Factory en Business Booster

Het veranderende speelveld waarop organisaties zich begeven, maakt duidelijk dat er enorme uitdagingen liggen voor organisaties in het 'people'-domein. De vraag of er in 2025 behoefte is aan expertise op dit gebied, kan in onze ogen niet anders dan bevestigend worden beantwoord. Dat er hoe dan ook een vorm van HR zal zijn (wellicht onder een andere naam of constructie), lijkt ook evident. Interessant is om te bezien op welke wijze hier naar de toekomst toe optimaal invulling aan gegeven wordt. We zijn op zoek gegaan naar de contouren van de HR-functie richting 2025. Uiteraard is hier geen universeel antwoord op te geven of een eenduidig model op te maken, omdat de branche, de grootte, de maturiteit, de dynamiek en de aard van het werk binnen de organisatie hierop van grote invloed is.

Als doorkijkje naar HR in 2025 zien wij waardecreatie door een fundamentele scheiding tussen de "operational excellence-kant" en de "customer intimacy-kant", die parallel loopt aan de teller- en noemer kant vanuit de "formule voor waardecreatie"⁹:



WAARDECREATIE

Voor organisatie, mensen en maatschappij

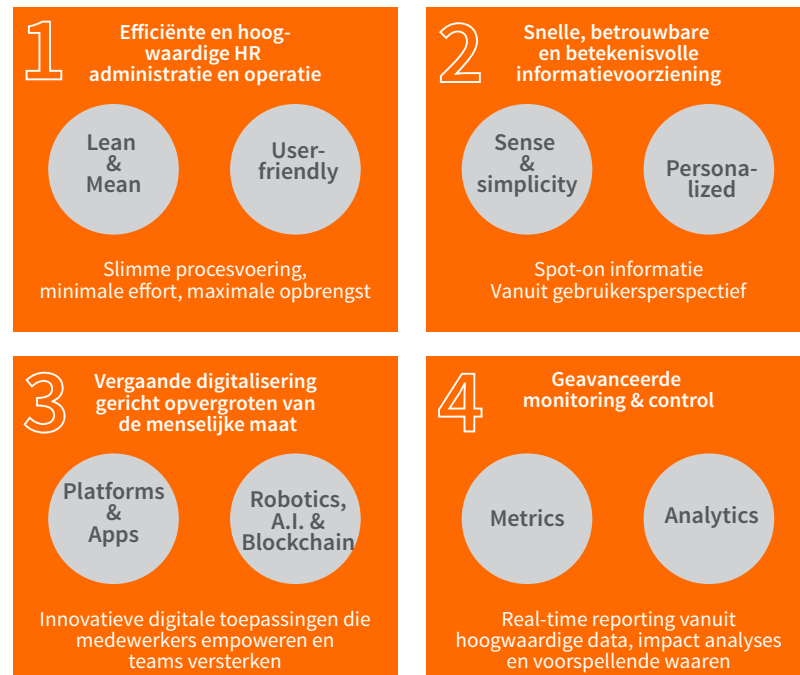
- ✓ Optimale klantbeleving, groei en duurzaam rendement
- ✓ Inkomenszekerheid, ontwikkeling, bloei en zingeving
- ✓ Duurzaamheid, welzijn en welvaart

Vanuit deze insteek wordt waardecreatie bepaald door een optimaal samenspel tussen enerzijds een lean & mean operationele uitvoering (de noemer) en anderzijds de aanpak die zich richt op het vergroten van opbrengsten door duurzaam rendement uit talent (de teller). Beide kanten van de breuk zijn belangrijk. Door deze kanten optimaal in te richten én sterker onafhankelijk van elkaar te positioneren, wordt de catch 22 situatie doorbroken. Een situatie waar HR sinds jaar en dag in zit; succes behalen (en investeren) aan de opbrengstenkant wordt pas toegestaan wanneer "de basis" kostenkant op orde is.

HR ALS SMART FACTORY

Deze pijler gaat over het efficiënt en effectief uitvoeren van de ondersteunende HR-processen en -systemen, waarbij operational excellence de driver is. Hier zit de waardecreatie in het continu optimaliseren van de kwaliteit van de transactionele en cyclische HR-dienstverlening (tegen steeds lagere kosten), gedreven door slimme inzet van data en nieuwe technologieën.

In 2025 heeft HR een forse sprong voorwaarts gemaakt aan de “productiekant”, waarbij beheersmatige, administratieve processen zich steeds meer ontwikkelen tot flexibele, gepersonaliseerde, hoogwaardig geautomatiseerde oplossingen ten behoeve van managers en medewerkers. HR als Smart Factory kent vier aandachtsgebieden:



1 Efficiënte en hoogwaardige HR administratie en operatie

De administratieve uitvoering “met een druk op de knop” wordt steeds meer werkelijkheid. De uitvoering van de personeels- en salarisadministratie, maar ook een steeds groter gedeelte van de cyclische operationele inhoudelijke HR-processen rond recruitment, onboarding, leren en ontwikkelen, performance management, verzuim en vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en uitstroom, vinden vrijwel volledig gedigitaliseerd plaats via slimme processen. Managers en medewerkers worden voor het overgrote deel van hun HR-gerelateerde vragen of opdrachten real-time geserved, zonder tussenkomst van HR-mensen. Aan de hand van voor hen herkenbare “paden”, kunnen zij zelf via slimme apps en systemen opdrachten uit- en acties in gang zetten. Hierbij is er veel aandacht voor de balans tussen standaardisatie en flexibiliteit/gebruiksgemak. Daar waar er nog wel mensen worden ingezet, zullen dit professionals zijn, die expertise en klantgerichte vaardigheden (communicatief en hulpvaardig) met elkaar combineren. Zij hebben vanuit een drive voor continue verbetering, oprechte aandacht voor mensen en kunnen zich inleven in vragen en problemen die niet vanuit geautomatiseerde processen kunnen worden afgehandeld.

2 Snelle, betrouwbare en betekenisvolle informatievoorziening

In 2025 zal de HR-informatievoorziening zich hebben doorontwikkeld naar gepersonaliseerde betekenisvolle communicatie, als onderdeel van de employee experience. Informatie is spot-on, toegankelijk, simpel en begrijpelijk en zowel aanbod als vraag gestuurd. De kern draait om informatie die gebruikers nodig hebben om succesvol te zijn voor de organisatie en voor zichzelf. Hiermee is de HR-communicatie gehumaniseerd, in lijn met de maatschappelijke trend waarin mensen in de rol van “consument” gewend zijn aan persoonlijke service, 24 uur per dag, onafhankelijk van waar ze zijn. Alle (digitale) faciliteiten zijn beschikbaar om geïndividualiseerde informatie en oplossingen voor individuele vragen en problemen te bieden. Dit wordt gefaciliteerd door online faciliteiten in de vorm van een Siri of Alexa op de werkvloer, anytime, anywhere en any device. Het werkt intuïtief, vanuit eenzelfde beleving als bij online bankieren of winkelen.

3 Vergaande digitalisering gericht op vergroten van de menselijke maat

Digitale HR-informatiesystemen zijn getransformeerd van administratieve personeels-beheersystemen, waarmee “human resources” worden gemanaged en mutaties worden verwerkt, naar optimalisatietools die medewerker-gegevens koppelen aan processen, beleid en doelstellingen van de organisatie. Hiermee worden het voorspellende en responsieve platformen, die proactief alerts en acties genereren om

handelingen van afdelingen en teams te faciliteren en te versterken. Met behulp van digitalisering zijn HR-apps steeds meer de weerspiegeling van de gedachte dat mensen niet enkel “resource” zijn, maar juist de doorslaggevende basis voor organisatiesucces. Er is een sterke focus op het individu (people centric) in plaats van op bedrijfsvoering centraal, vanuit de filosofie dat individuele medewerkers én teams optimaal moeten kunnen bijdragen aan de organisatie als geheel. HR-professionals zijn in hoge mate digifit en tech-minded.

RPA

Met behulp van Robotics Process Automation (RPA) worden frequente, repetitieve en gestandaardiseerde HR handelingen door “bots” uitgevoerd. Praktisch gaat het over data lezen (uit emails of bijlagen), valideren en standaardiseren en data in systemen invoeren, maar ook emails versturen, vergaderingen inplannen en rapportages maken. HR-processen worden sneller, goedkoper en betrouwbaarder. Hierdoor verandert de vraag van: “wat moeten we zelf blijven doen en wat kunnen we uitbesteden” naar: “wanneer is het goedkoper of beter om HR-dienstverlening te leveren door middel van robottechnologie”.

Artificial Intelligence

Bovenop of geïntegreerd in de basis softwaresystemen zal in toenemende mate gebruik worden gemaakt van apps ondersteund door kunstmatige intelligentie. Deze technologie heeft een eigen lerend vermogen en kan ongestructureerde data, tekst, video's en afbeeldingen evalueren. De technologie wordt gebruikt om medewerkers in hun persoonlijke behoeften te voorzien op een intuïtieve, gepersonaliseerde manier. Inhoudelijke HR-processen worden hier door verrijkt: medewerkers aantrekken, performance verbetering, talent identificatie, engagement verhogen, cultuur versterken, gepersonaliseerde training, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, en voeling te houden met wat leeft.

Blockchain

Bij blockchain wordt gebruik gemaakt van “decentralized autonomous organizations”: zelf opererende processen in een gedeeld transactienetwerk. Blockchain zorgt ervoor dat niet alleen op een veilige en betrouwbare manier informatie kan worden uitgewisseld, maar zorgt er ook voor dat een deel van de huidige (administratieve) activiteiten overbodig zullen worden. Arbeidscontracten transformeren naar “smartcontracts”. Identificatie en autorisatie hoeft maar één keer plaats te vinden. Via een public key, private key of digital signature kunnen medewerkers zelf deelnemen aan transacties binnen en tussen bedrijven en via een CV authenticatie database verifieert blockchain officiële certificaten en contracten. Blockchain zal ook de basis worden voor het financiële systeem dat freelancers aan werk koppelt en de betaling regelt, zonder tussenkomst van tussenpersonen (payroll bedrijven, detachings- en uitzendbureaus) en zelfs een reguliere bank.

4

Geavanceerde monitoring & control, data-kwaliteit en impact-analyses

HR maakt het mogelijk om belangrijke keuzes en activiteiten op people-gebied te koppelen aan organisatiedoelstellingen, aan optimale beleving en ondersteuning van medewerkers en aan het succesvol maken van teams. Zodat onderbouwd gestuurd wordt

op de realisatie van zowel de strategische people-agenda als op de dagelijkse HR-uitvoering in de lijn en binnen HR zelf. Door actualiteit en betrouwbaarheid van data is intelligente software in staat om informatie betekenis te geven en zelfs ontwikkelingen te voorspellen (voordat deze zich openbaren) en er dus proactief geanticipeerd kan worden. Door bijvoorbeeld social activity analyses van medewerkers kan (ongewenst) verloop voorspeld en voorkomen worden. Door breedte, diepte en actualiteit van data ontstaan nieuwe mogelijkheden, zoals het gericht werken aan optimale teamsamenstelling en samenwerkingscultuur. Ook vanuit actuele workforce-data kan het ontstaan van een resourcebehoefte worden voorspeld, waardoor proactief kan worden bepaald welke actie noodzakelijk is. Een deel van de HR-populatie bestaat uit “data crunchers” met verregaande analytische vaardigheden.

De Smart Factory als game changer voor HR?

Hoewel de Smart factory als pijler een belangrijke basis voor future-fit HR is, is het wel de vraag of met deze vorm van waardecreatie “business-wise” het échte verschil wordt gemaakt. De werkzaamheden zijn niet uniek voorbehouden aan de interne HR discipline, zodat deze pijler goed valt onder te brengen in een breder shared service concept dan wel op onderdelen buiten de organisatie kan worden georganiseerd. Wij zijn ervan overtuigd dat de échte waardecreatie uiteindelijk plaatsvindt aan de Business Booster kant. Door middel van maatwerk en creatieve, baanbrekende oplossingen weet HR de organisatie in beweging te krijgen als ook alle potentieel en energie van menselijk kapitaal, duurzaam in lijn te brengen met het gewenste organisatieresultaat.



HR ALS BUSINESS BOOSTER

Deze pijler van HR richt zich op het vergroten van opbrengsten door het effectief benutten van menselijk potentieel, waarbij “customer intimacy” de driver is. Het gaat om het zien en benutten van nieuwe kansen, het anticiperen op veranderende business-klantverwachtingen en het investeren in noodzakelijke competenties voor de toekomst. De achterliggende gedachte is dat het menselijk kapitaal steeds minder een “te managen factor” is en dat het topmanagement minder eenzijdig bepalend is voor het organisatie-succes. Vanuit de “people centricity”-gedachte richt HR zich hier op min of meer unieke vraagstukken met strategische impact. Ook hier zijn vier activiteiten-gebieden van kracht:



1 Challenges van business- en organisatiemodellen en aanwakkeren van vernieuwing

Het eerste element geeft het creëren en bouwen van de werkorganisatie weer. In 2025 is HR de hoofdarchitect van de werkplaats. Vanuit expertise over human capital en organisatieontwerp en -ontwikkeling levert HR een belangrijke bijdrage aan strategievorming en agendasetting. HR daagt bestaande business- en verdienmodellen vanuit maatschappelijk, sociologisch, sociaal- economisch en organisatieperspectief uit. Tevens houdt zij de organisatie “in shape” door continue verbetering en vernieuwing in te brengen aangaande organisatiemodellen, -structuur en besturing en de impact daarvan op kwalitatieve en kwantitatieve toekomstige arbeidsbehoefte. Daaraan gerelateerd is HR in staat om het omslagpunt af te wegen, wanneer menselijke inzet meer waarde oplevert ten opzichte van technologie.

Als alchemist van het juiste DNA is HR de drijvende kracht achter het vertalen van ambities naar een heldere purpose, zodat mensen een aansprekend en gezamenlijk doel ervaren waar zij zich graag aan willen verbinden. Daarnaast brengt HR vernieuwing vanuit veranderkundig perspectief. Managers en medewerkers worden aangespoord tot organisatieontwikkeling, zowel “bottom-up & top-down”. Hybridevormen van arbeidsrelaties en dienstverbanden worden gefaciliteerd en bestaan naast elkaar. Hiermee speelt HR een voortrekkende rol in het creëren van een organisatie die door medewerkers centraal te stellen, slagvaardig en wendbaar inspeelt op de snelheid van verandering.

2 Creëren van waardevolle werkverbindingen

Het tweede element gaat over de HR-rol als supply chain manager in een open talenten economie. HR in 2025 biedt real-time kwalitatief en kwantitatief inzicht in het werkaanbod en de benodigde capabilities. Vanuit een actueel beeld met betrekking tot waar potentieel talent zich binnen de arbeidsmarkt bevindt en wat de kwaliteit en beschikbaarheid daarvan is, verzorgt HR toegang tot transparante netwerken waarin mensen zich aanbieden. HR creëert hierbij een “level playing field” om talent aan te trekken, onafhankelijk van de vorm van de verbinding. Door aan te geven welke configuratie van rollen (op basis van capaciteiten /skills) op welk niveau en wanneer nodig is, worden managers in staat gesteld actief de richting te bepalen. Deze gegevens worden via platforms real-time gematcht met persoonlijke portfolio's van interne en externe kandidaten. Dit gebeurt op gestandaardiseerde doorsnedes, zoals vakdiscipline, kennisniveau, opleidingsvereisten, complexiteit van vraagstukken, ervaring, kern van de activiteiten, competenties en persoonlijkheid. Zo kan snel en flexibel in de bemensing van een afdeling, maar ook in de rolverdeling binnen een projectteam of een klus worden voorzien.

Als match-maker heeft HR een leidende rol in het tot stand brengen en afwikkelen van de juiste fit tussen werk en mensen. HR faciliteert hierbij in een kortere of langere aanlandplek in de “loopbaan-reis” van medewerkers, in lijn met persoonlijke wensen, kwaliteiten, ambities en/of levensfase. Intelligente software maakt het mogelijk om op het juiste moment de verbinding te creëren tussen voldoende mensen en het uit te voeren werk, de benodigde kwalificaties en (vak-) kennis en competenties die hiervoor nodig zijn. Deze software berekent tevens de kans, dat mensen geïnteresseerd zijn in een vacature en doet proactief suggesties. Algoritmes kunnen potentiële kandidaten uitfilteren op basis van gewenste persoonlijkheid en competenties. In toenemende mate wordt al direct een koppeling gelegd tussen ideale teamconfiguratie en persoonlijke profielen van kandidaten.

3 Realiseren van hoogwaardige prestaties vanuit purpose, passie en potentie

Het derde element gaat over het faciliteren van een werkomgeving die mensen uitdaagt om het beste uit zichzelf en anderen naar boven te halen, in lijn met de waarden en koers van de organisatie. HR heeft hierbij de rol van de advocaat van de menselijke maat, waarbij de medewerkersbeleving centraal staat. HR is de pleitbezorger van oprechte aandacht voor medewerkers door managers te stimuleren in aandacht voor basisbehoeften als erkenning, (werk-)zekerheid, boeiend werk, faire vergoeding, veiligheid, gezondheid, uitdaging en autonomie. Dit doet HR vanuit diepe expertise over menselijk gedrag, als (neuro) psycholoog van menselijk handelen en teamdynamiek. Met behulp van actuele (wetenschappelijke) inzichten, praktijkgerichte research en interne people analytics worden teams gevoed. Op basis van persoonlijkheidsprofielen en individuele werk- en leerstijlen worden medewerkers proactief geholpen om persoonlijke kwaliteiten en ambities in lijn te brengen met de waarden en koers van de organisatie. Hieruit komen ook inzichten naar voren over effectief leiderschap, richting geven en duidelijkheid scheppen over verwachte prestatie, houding en gedrag en is er nadrukkelijk sturing op samenspel, waarderen van elkaars verschillen en het gebruik maken van elkaars talenten. Als mentale coach faciliteert HR ook het management met slimme handelingswijzen en tips om prestaties en ontwikkeling te meten, het signaleren van afwijkingen en bijsturen wanneer nodig. Door informatie over motivatie en prestatie te koppelen, is HR ook de aanjager van innovatieve werkconcepten, gericht op hogere productiviteit met meer plezier en betrokkenheid.

4 Prikkelen van continue groei en beweging

In het vierde element gaat het om de rol van HR bij het vergroten van de toekomstige waarde van mensen. Het creëren van een klimaat waarin mensen zich uitgedaagd voelen en zich (toekomstgericht) kunnen ontwikkelen. In eerste instantie gaat het hierbij om het

waardevoller worden binnen de huidige rol, maar in toenemende mate gaat het ook om het verbinden van individuele kwaliteiten en ambities met toekomstig werk, zowel binnen als buiten de organisatie. HR biedt daarbij inzicht op team- en organisatieniveau in de toekomstige (mis) match tussen benodigde en beschikbare mensen. Als choreograaf van beweging is HR daarbij zoveel mogelijk gericht op het mobiliseren van ongebruikte capaciteit van mensen, het hergebruiken en het ontwikkelen van talent. Daarbij ligt de focus op inzicht bieden in het persoonlijke potentieel in combinatie met de gewenste en benodigde ontwikkelrichting. Door periodiek te evalueren over de samenwerking en te her-contracteren over volgende stappen, blijft de werkverbinding fris en vruchtbaar. Het achterliggende doel is als werkgever faciliteren in het vergroten van de marktwaarde van mensen, zodat zij met een beter gevulde rugzak een volgende stap kunnen maken en tegelijkertijd perspectief houden op een toekomstige samenwerking.

In een circulaire arbeidsrelatie hebben medewerkers een prominente verantwoordelijkheid om zelf grip te creëren op hun eigen toekomst. Dit vraagt proactief loopbaangedrag. Het continu versterken van dit vermogen helpt medewerkers om te bouwen aan een duurzame loopbaan en helpt organisatie om “in business” te blijven. Vanuit organisatieperspectief is HR het vliegwiel voor het zeker stellen van kritische competenties voor strategie-realiseren door het vergroten van de “learning agility” van de organisatie. HR biedt medewerkers toegang tot een netwerk met ontwikkel- en carrièremogelijkheden binnen en buiten de organisatie. De medewerkersreis stopt dan ook niet bij het uit dienst treden. Medewerkers blijven in de inner circle, waardoor ze weer terug kunnen keren in een andere fase van hun loopbaan. Samen met partner-organisaties worden mogelijkheden geboden tot collectieve ontwikkelmogelijkheden en meer inkomenszekerheid bij fluctuerend werkaanbod. Dit minimaliseert tevens sociale plannen en reorganisaties.

Daarnaast worden medewerkers gestimuleerd om zorg te dragen voor de eigen gezondheid en maken ze gebruik van de mogelijkheid om vitaal aan het werk te zijn en te blijven. Er worden prikkels en instrumenten aangeboden om langdurig gezond en sterk aan het werk te zijn.

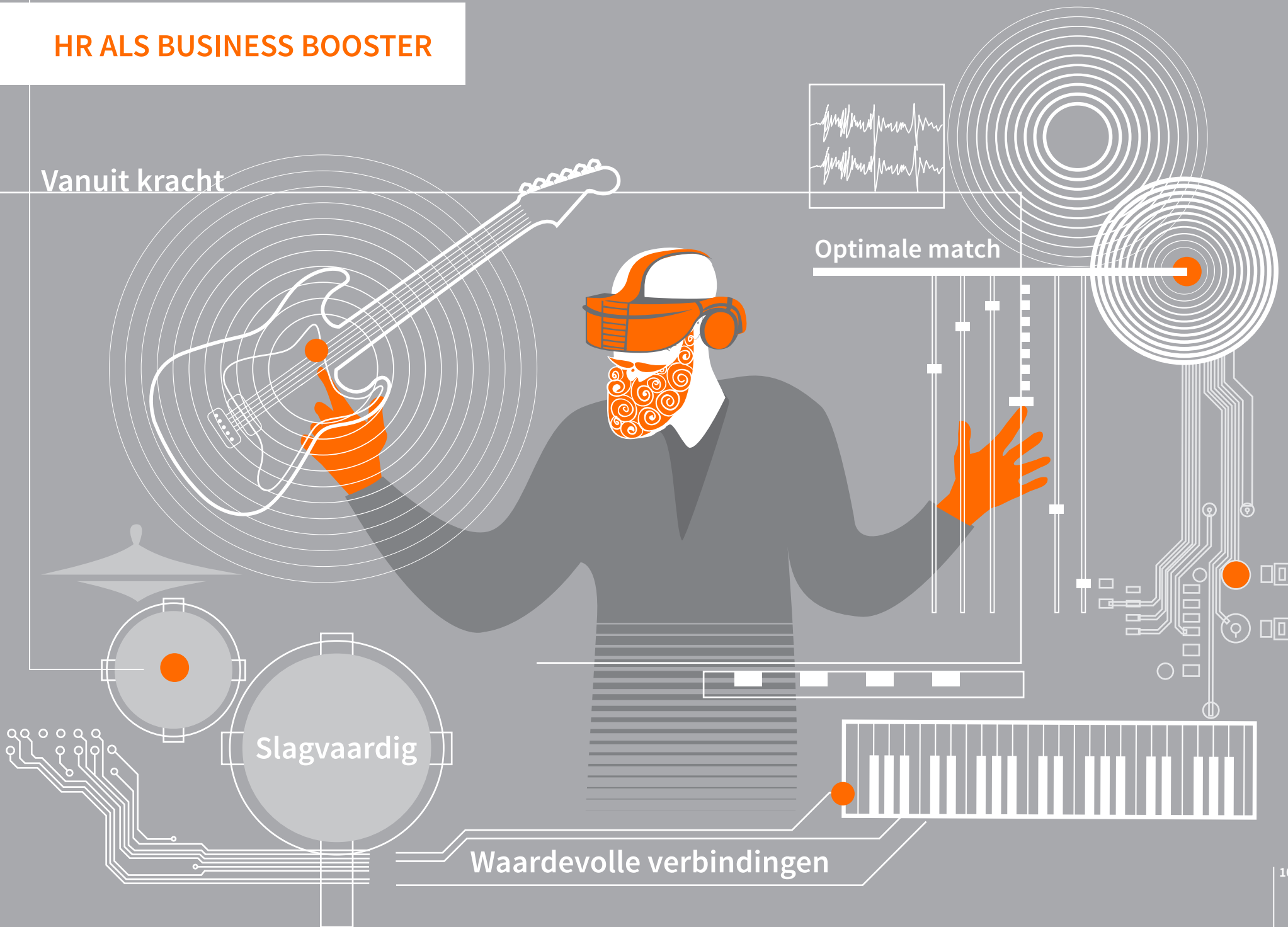
HR ALS BUSINESS BOOSTER

Vanuit kracht

Optimale match

Slagvaardig

Waardevolle verbindingen



TOEGIFT: COMPOSITIE EN SAMENSPEL

Het veranderende speelveld waarop organisaties zich momenteel begeven, maakt duidelijk dat de “op beheersing en administratie”-gerichte HR-insteek zijn langste tijd heeft gehad. Gezien de forse people-uitdagingen, liggen er grote kansen voor HR om haar échte unieke toegevoegde waarde te laten zien; door organisaties écht de vernieuwing in te loodsen vanuit het effectief benutten van menselijk potentieel. Om deze claim waar te maken, zal HR zichzelf opnieuw moeten uitvinden. Het vraagt een versnelde door-ontwikkeling richting enerzijds HR als “smart factory” en anderzijds als “business booster”.

Aan de smart factory-kant ligt de uitdaging in het maximaal efficiënt en hoogwaardig uitvoeren van de ondersteunende en operationele HR-processen, vanuit de driver operational excellence. De door-ontwikkeling zit in verregaande digitalisering, het intensief gebruik van data en analytics, gepersonaliseerde informatievoorziening en gebruikersvriendelijke toepassingen. Het team dat hiervoor aan de lat staat, bestaat in toenemende mate uit hoger opgeleide professionals met een mindset van continue verbetering, digital- en tech-minded en analytisch vaardig. De belangrijkste onderdelen en spelers van de smart factory zijn:

- Een hoogwaardig en klantgericht servicepunt, maximaal digitaal ondersteund, als “one stop shop” gericht op het snel en adequaat beantwoorden van vragen en in behandeling nemen van mutaties en opdrachten;
- Een lean & mean uitvoeringsteam dat zorg draagt voor een uiterst efficiënte en accurate afhandeling van de administratieve HR-processen, gebruik makend van robotics, artificial intelligence en blockchain;
- Operationele experts gericht op een vlekkeloze afhandeling van inhoudelijke cyclische en operationele HR-processen; met een optimale balans tussen standaardisatie en flexibiliteit / gebruikersgemak;
- Een digifit functioneel supportteam, gericht op een state-of-the-art ICT-ondersteuning en verregaande digitalisering van HR-processen;
- Een hoogwaardig control & analytics-team gericht op geavanceerde monitoring & control, data-kwaliteit en impact-analyses.

De smart factory legt een belangrijk fundament voor future-fit HR. Toch zit de échte unieke toegevoegde waarde van HR aan de business booster-kant, door businesskansen te spotten vanuit een optimale inzet van menselijk potentieel. Dit vereist proactieve vakpioniers, visie-gedreven denk- en doe-versnellers met lef. De belangrijkste onderdelen van de business booster zijn:

- Een team van hoogwaardig strategische business-boosters gekoppeld aan directie en leiderschapsteams, die eigenaarschap nemen voor het realiseren van de human capital agenda;
- Een kern van specialisten (thought leaders) die zich primair richten op het initiëren van (digitale) innovaties om medewerkers maximaal te “empoweren” en mensen te faciliteren in hun medewerkersreis;
- Een flexibele pool aan intelligente doeners met advies-, project-, proces- en communicatiekwaliteiten. Zij werken vanuit affiniteit aan portfolio’s als teamontwikkeling, change management, leiderschaps- en cultuur-vraagstukken, strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid.

Het aanbrengen van de meer fundamentele scheiding tussen de “operational excellence-kant” en de “customer intimacy-kant”, maakt het des te belangrijker om over de structuur heen heldere proces-ketens te organiseren. Deze zijn ingericht vanuit een optimale medewerker- en managers-beleving (people centric).

Effectief samenspel met de lijn

Niet alleen de rol van HR is aan verandering onderhevig, maar ook de positionering. HR transformeert zich van adviseur van het (hoger) management over people en change-vraagstukken naar drager van medeverantwoordelijkheid voor business resultaten. Hiermee is HR strategisch gezien steeds minder een speler die langs de zijlijn staat, maar juist een prominente positie inneemt binnen de arena. Dit gaat gepaard met een nadrukkelijke verwachting over de rolinvulling van en het samenspel met de belangrijkste medespelers: directie, managers/teamcoaches en medewerkers. Net als HR hebben ook zij een ontwikkel-sprong te maken:

- Op directie- en bestuurdersniveau ligt de opgave om het daadwerkelijke strategische belang van human capital te onderkennen en de moed en de bereidheid te tonen om diepte-investeringen te plegen in het menselijk domein, gericht op daadwerkelijk rendement en gebaseerd op evidence based HR.
- De rol en positie van de people-manager dient aanmerkelijk versterkt en verrijkt te worden. Deze moet de mens meer gaan zien als krachtbron voor groei en moet tevens meer oog ontwikkelen voor het creëren van een omgeving die medewerkers faciliteert en inspireert om in hun kracht te staan en hier te floreren. People management moet geen bijkomstigheid meer zijn, maar een bewuste keuze met bijbehorende consequenties.
- Tot slot bekleden medewerkers in 2025 een veel meer nadrukkelijke rol binnen de invulling van het HR-beleid. Zij zijn architect van hun eigen loopbaan, pakken persoonlijk leiderschap op performance en ontwikkeling, zijn regisseur van hun eigen duurzame inzetbaarheid en zijn met elkaar verantwoordelijk voor het optimaal functioneren van teams.



The floor is yours!

HR heeft nu als nooit tevoren kans om waardecreatie te realiseren voor organisatie, mensen en maatschappij. De manier om hier effectief invulling aan te geven, zal er op onderdelen écht anders uitzien dan nu binnen veel organisaties gebruikelijk is. De future-fit HR-functie vraagt om het heruitvinden van de rol-invulling van HR. Mensen die zich in het vakgebied bewegen, zullen vroegtijdig een keuze moeten maken in welke discipline zij hun impact willen maken. Bovenal vraagt dit actief oefenen met nieuw repertoire.

Bronvermelding

1. *Biemans, P., Çelik, G., De Koning, D. & Ropes, D. (2015). Business trends: gevolgen voor organisatie en werk. Rotterdam: Hogeschool Inholland.*
 2. *Koole, D., Baane, R. (2017) Anticiperen om te activeren: Ontmantelen van een tikkende personele tijdbom.*
 3. *De Beer, P. (2016). De arbeidsmarkt in 2040 Ingrijpende veranderingen, maar ook veel continuïteit. Amsterdam Institute for Advanced labour Studies.*
 4. *McKinsey Global Institute (2017). A future that works: automation, employment, and productivity.*
 5. *Handy, C. (2008), The elephant and the flea: Looking backwards to the future; Lanting, M. (2014). Olietankers en speedboten - Wendbaar werken in de 21e eeuw.*
 6. *Emmerik, M. L. van, & Vroome, E. M. de (2014). Werkgevers enquête arbeid 2014.; Verbiest, S., A. Goudswaard en E. van Wijk (2014) De toekomst van flex, Hoofddorp: TNO.*
 7. *The Economist Intelligence Unit (2015). Automated, creative and dispersed: The future of work in the 21st century.*
 8. *Middelaar, L. (2018), Gig economy: geen vaste banen, maar losse klusjes, Managementsite.*
 9. *Baane, R., Al, T. (2017). Formule voor waardecreatie: Duurzaam rendement uit talent.*
-

Deze paper is mede tot stand gekomen op basis van actieve discussies in het kader van de Human Capital Incubator met:

<i>Thomas Meester</i>	<i>Gemeente Almere</i>
<i>Wouter van der Heijde</i>	<i>Shell</i>
<i>Martin Groot Wesseldijk</i>	<i>NIBC</i>
<i>Onno Bouman</i>	<i>ANWB</i>
<i>Mark van Leeuwen</i>	<i>Reinier Haga Groep</i>
<i>Rik Meijering</i>	<i>UWW</i>
<i>Michael van Hoewijk</i>	<i>Antonius Zorggroep</i>
<i>Ilan Westphal</i>	<i>FrieslandCampina</i>
<i>Anneriet Kodde</i>	<i>Unilever</i>
<i>Francesco Gentiluomo</i>	<i>Alliander</i>

Inspiratie voor de discussie werd geleverd door:

<i>Petra Biemans</i>	<i>Lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap Inholland</i>
<i>Ivo Brughmans</i>	<i>Filosof</i>

Speciale dank gaat uit naar Thomas Vermeulen die ons gedurende dit incubator traject heeft ondersteund.

Bright & Company | People Strategy

info@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2018 Bright & Company | People Strategy

Illustraties en vormgeving: Elena Koole - K2D.ru