



**Bright & Company** | People Strategy

# De succesformule voor waardevol HR

Er liggen voldoende kansen voor HR volgens Ruurd Baane van Bright & Company. 'Creëer extra waarde door businesskansen te spotten vanuit een optimale inzet van menselijk potentieel en techniek.'

A portrait of Ruurd Baane, a man with dark hair, a beard, and glasses, wearing a white shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a thoughtful expression. The background is a blurred office setting with bookshelves.

## Ruurd Baane, partner Bright & Company

In de *HR Benchmark 2019* van Visma | Raet lezen we dat bestuurders verwachten dat HR meer tijd besteedt aan duurzame inzetbaarheid, vormgeven van strategie en workforce management. Leidinggevenden verlangen meer praktische ondersteuning en medewerkers willen vooral zichtbaarheid van HR in de organisatie. Ruurd Baane, partner Bright & Company, gaat in op het complexe krachtenveld rondom HR en legt de succesformule uit voor waardevol HR voor vandaag en morgen.

# Over Bright & Company

Bright & Company is een strategisch adviesbureau dat zich richt op vraagstukken rondom het gebied van mens, werk en organisatie. Het bureau bestaat sinds 2005 en inmiddels werken er 15 ervaren consultants aan de thema's people strategy, organisation transformation, people analytics en HR organization effectiveness.

## HR is kostenkampioen

Historisch gezien zijn HR-afdelingen vaak ingericht volgens het bekende Ulrich-model en werken vanuit de disciplines beleid, expertise en services. Binnen dit model is HR, mede als gevolg van de crisis, vaak tegen wil en dank bezig geweest met operational excellence-taken, oftewel hoe richt je processen zo efficiënt, uniform en eenduidig mogelijk in. HR is daarmee binnen veel organisaties kostenkampioen geworden. Dat werd ook van ze gevraagd en was de enige route naar de bestuurstafel. Veel HR-afdelingen zijn inmiddels echter op een punt aanbeland dat de besparingen aan het plafond zitten. Bovendien heeft de noodzaak tot kosten besparen ze flink uitgedund en zijn ze beperkt in staat om antwoord te bieden op nieuwe vraagstukken.

In het gevecht om de titel van kostenkampioen heeft HR zich ook laten meeslepen door de belofte dat digitalisering veel administratief werk gaat wegnemen. Tot op heden is dat nog onvoldoende het geval. Het doorvoeren van automatisering is complex en gaat langzaam, waardoor een groot deel van de HR-professionals nog steeds staat opgesteld voor administratieve taken. Tegelijkertijd worden organisaties

steeds vaker geconfronteerd met complexe vraagstukken zoals arbeidsmarktproblematiek, bezettingsissues, gebrek aan wendbaarheid, leiderschapslacunes en samenwerkingsproblematiek. Dat zijn puzzels waar veel managers mee worstelen. HR wordt geacht kostenkampioen te zijn én tegelijkertijd mee te denken met de complexe puzzels. Dat laatste heeft niet iedere HR-afdeling meer in huis.

## Meer praten óver dan mèt mensen

Steeds nadrukkelijker wordt de vraag gesteld binnen organisaties: is HR wel toekomstgericht georganiseerd; hebben ze de juiste mensen aan boord; en wordt er goed samengewerkt met het lijnmanagement en medewerkers? Met name deze laatste groep heeft HR uit het oog verloren. Het is meer praten over mensen dan met mensen. Medewerkers werken meer in teams en organiseren het werk grotendeels onderling. Dit heeft impact op de traditionele rol van de manager. De wensen, eisen, voorkeuren en ideeën die vanuit medewerkers op tafel komen, zijn bovendien fors. De klassieke mal die op medewerkers werd gelegd past inmiddels niet meer en steeds vaker wordt een individuele benadering gevraagd. Het management kan dit niet alleen en heeft hier HR voor nodig.

Maar managers moeten natuurlijk ook nog hun eigen werk uitvoeren en hebben dus veel op hun bordje. Het procedurele geneuzel van HR is dan soms te veel. In bepaalde branches is de werkdruk zo hoog dat gekeken wordt of integraal management niet te ver is doorgeschoten. HR in de lijn is dan niet meer vanzelfsprekend. Lang was dat de hoop gevestigd op nieuwe tooling om HR-activiteiten

anders te organiseren, maar dit scheidt nog onvoldoende lucht. In andere branches zijn sommige managers simpelweg te duur om het operationele HR-werk waar ze verantwoordelijk voor zijn te doen. De roep om HR dat écht mee werkt in plaats van langs de zijlijn staat neemt toe. Samen de verantwoordelijkheid pakken voor het eindresultaat, ieder vanuit eigen expertise. HR-adviseurs moeten pro-actiever worden en verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoer van hun eigen advies. Niet elke adviseur kan deze omslag maken.

De roep om HR dat écht mee werkt in plaats van langs de zijlijn staat neemt toe. Samen de verantwoordelijkheid pakken voor het eindresultaat, ieder vanuit eigen expertise.

HR wordt als kostenkampioen en businesspartner dus opgeslokt door de dagelijkse praktijk, maar hoe zit het dan met de lange termijn? In veel organisaties zie je dat strategische onderwerpen zoals workforce management wel op tafel liggen, maar door gebrek aan tijd niet in beweging komen. Bovendien hebben maar weinig mensen in een organisatie het conceptuele vermogen om meerdere jaren vooruit te kijken. Tooling en specifieke skills kunnen hierbij helpen, maar vaak ontbreekt het nog aan de echte wil en noodzaak om hierin te investeren.

Ruurd Baane: 'Doorbreek de status quo van HR waarin investeren in werkgeluk pas is toegestaan als de basis op orde is. Dat is oud denken, het is een kwestie van én-én.'

## De rol van HR in de komende jaren

Om niet alleen nu maar ook in de komende jaren van waarde te zijn, wordt iets nieuws gevraagd van HR. Vanuit Bright & Company hebben we een paper gemaakt over Future-fit-HR: 'What got you here won't get you there' over de rol van HR in 2025. We scheiden hierin de rol van HR als 'Business booster' (customer intimacy) en 'Smart factory' (operational excellence) en hebben die uitgediept. Het samenspel tussen de Business booster en de Smart factory bepaalt hoeveel waarde HR aan de organisatie toevoegt. Je kunt het zien als een formule met efficiënte uitvoering van werk als noemer en meer rendement uit talent als teller. Je moet zowel de noemer als de teller optimaal inrichten en het liefst ook onafhankelijk van elkaar positioneren in de uitvoering van het werk. Alleen zo doorbreek je de status quo van HR. Want nu worden investeringen in zachtere componenten als vertrouwen, werkgeluk en waardering pas toegestaan als de basis (efficiency en kostenbeperkingen) op orde is. Dat is oud denken, het is een kwestie van én-én.

# Operational excellence is meer dan alleen efficiency en kostenbesparing

Inmiddels weten we dat operational excellence echt niet alleen meer gaat over efficiency en kostenbesparingen. Medewerkers worden overspoeld met informatie, vaak uit allerlei losse apps zodat je er letterlijk geen touw aan vast kunt knopen. De grootste uitdaging in de Smart factory is hoe je informatie toegankelijk, persoonlijk en daarmee relevant maakt. Je ziet de grote corporates zoals Shell en de banken hier nu stappen in maken. Enerzijds omdat deze organisaties van huis uit altijd oog hebben gehad voor de menselijke factor, en tegelijkertijd hebben zij de middelen voor investeringen in intuïtieve portals. In deze systemen wordt relevante informatie voor medewerkers gebundeld en op een toegankelijke wijze gepresenteerd. Bij de ING zijn ze zelfs zo ver dat het systeem op basis van jouw ambities proactief voorstelt welke opleidingen nodig zijn om in de gewenste ontwikkeling te voorzien. Natuurlijk is dit nog niet voor alle organisaties weggelegd, maar door bijvoorbeeld de opkomst van API's wordt de uitwisseling van gegevens uit verschillende systemen een stuk eenvoudiger.

Naast de investering in techniek vraagt de analyse en verwerking van data een bredere skillset in de Smart factory. Het is maar de vraag of iedereen deze in huis heeft. Vooral kleinere organisaties missen hiervoor de slagkracht. HR moet daarom vol in blijven zetten op digitalisering, maar wel vanuit het gebruikersperspectief. Dat vraagt een ander soort medewerkers en dus investeringen. Zoals gebruikelijk gaat de kost voor de baat uit en voor HR betekent dit een grote uitdaging om de opbrengst van deze investeringen inzichtelijk te maken.



## Van business partner naar business booster

De grootste uitdaging voor HR op het gebied van customer intimacy is de doorlopende transformatie van organisaties. De grenzen van werk worden poreuzer, partners vliegen in en uit en de marktvraag verandert bijna met de dag. De organisatie wordt hierdoor een aanlandplaats waar medewerkers zich voor kortere of langere termijn aan verbinden, zolang het werk past bij hun ervaring en kwaliteiten. Dit vraagt deels om nieuwe arbeidsverbanden. HR moet zelf ook in mindset veranderen, niet meer aansturen op loyaliteit maar medewerkers juist uit hun comfortzone halen en leren omgaan met onzekerheid. En dit terwijl managers worstelen met het behalen van hun performance op de korte termijn. Managers worden uitgedaagd om zich bezig te houden met zaken waar zij niet altijd kaas van hebben gegeten: cultuur, zingeving, werkgeluk. HR heeft dit gelukkig van huis uit wel meegekregen, en is een belangrijke kennispartner. Samen moeten ze ervoor zorgen dat medewerkers anticiperen op hun arbeidswaarde. Hoe zorg je dat mensen zich ontwikkelen en aantrekkelijk blijven voor hun huidige werkgever en andere organisaties?



# Verandering start van binnen uit

Al met al heeft HR een flinke uitdaging. Ze zijn behoorlijk uitgedund, krijgen administratief soms werk terug uit de lijn, moeten samen met het management complexe vraagstukken aanpakken en hebben te maken met veeleisende medewerkers. Je zou denken dat HR volledig op de schop moet, maar toch zijn er voldoende organisaties die de nieuwe rol, of in elk geval delen daarvan, goed oppakken. Wel zie je dat in de executie vaak een versnelling plaats moet vinden. Dit gebeurt onvoldoende, enerzijds omdat er te weinig budget voor HR wordt vrijgemaakt op bijvoorbeeld de IT-afdeling, maar ook omdat HR niet altijd over de juiste crew beschikt. Dan moet je rigoureuze keuzes durven maken en soms zelfs afscheid van mensen nemen die in het verleden heel waardevol waren. Dat is pijnlijk maar soms wel noodzakelijk om meer een aanjagersrol te spelen. Er liggen grote kansen voor HR om het voortouw te nemen om organisaties écht de vernieuwing in te loodsen. En extra waarde te creëren door businesskansen te spotten vanuit een optimale inzet van menselijk potentieel.

## Meer weten?

Stuur voor meer informatie een e-mail naar [info@raet.com](mailto:info@raet.com) of bel ons op +31(0)88 – 23 02 300.

## Over Visma | Raet

Visma | Raet is marktleider in cloudoplossingen en daaraan gerelateerde services, met name op het gebied van HR-processen en salarisverwerking. Met haar software en services helpt Visma | Raet klanten om de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek te hebben. Visma | Raet en haar strategische partners bieden een geïntegreerd platform dat de waardeketen van haar klanten 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 behorend tot de top 10 van Europese business softwarehuizen. Visma AS heeft in totaal 800.000 klanten en 8.500 medewerkers.

Kijk voor meer informatie op: [www.raet.nl](http://www.raet.nl) of bel +31(0)88 – 23 02 300.