



HR verandert, is de HR-professional er klaar voor?

De wereld verandert in een razend tempo. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. De verandering van het klimaat ontwikkelt zich tot alarmerende proporties en de arbeidsmarkt wordt alleen maar krapper. Hoe verschillend ook, al deze uitdagingen gaan over mensen. En dat betekent dat de taken van HR-verantwoordelijken mee veranderen. Tom van Disseldorp en Noor Kok, managing consultants bij Open van Centraal Beheer, leggen uit welke rol HR moet spelen in de toekomst en of HR hier klaar voor is.

De toekomst van HR begint vandaag

HR schuift op van een strikt administratieve afdeling, naar een strategische partner van het bestuur. “Of tenminste, dat zou moeten”, zegt Tom. “Je kunt organisaties zien als een groep mensen die hetzelfde doel nastreven. In een veranderende wereld, kan ook dat doel veranderen. Bijvoorbeeld richting een meer duurzame bedrijfsvoering. Het is de taak van HR om mensen te verbinden aan dat nieuwe doel. Om te kijken wie op welke plek nodig is om de nieuwe koers mogelijk te maken. Maar ook om te beoordelen wat

er over vijf jaar aan competenties nodig is om het doel te verwezenlijken. Want met de opkomst van technologische ontwikkelingen zullen veel banen sterk veranderen of zelfs helemaal verdwijnen. Daarmee komt er een grotere nadruk te liggen op soft skills als samenwerken, creativiteit en flexibiliteit. Maar ook op learning agility, het vermogen van mensen om snel nieuwe kennis op te doen, zodat ze makkelijker kunnen wisselen van taken en verantwoordelijkheden.”

HR als strategische partner

Dat betekent dat HR goed moet snappen welke kant de organisatie op gaat. Welke issues daarmee gemoeid zijn en hoe die de nieuwe koers beïnvloeden. “Dat lukt alleen als HR een volwaardige plek heeft in het bestuur. Niet als stafafdeling van de organisatie, maar als integraal onderdeel van de strategie.”, zegt Noor. “En dat vraagt om andere competenties van HR-professionals. Van hen wordt verwacht dat ze met oplossingen komen op tal van strategische vraagstukken. Bijvoorbeeld op het gebied van de krappe arbeidsmarkt, generatiemanagement, het ontwikkelen van medewerkers en meer.

Dat betekent dat HR verder moet kijken dan de interne bedrijfsvoering en moet zorgen dat het goed in verbinding blijft met de wereld om zich heen. Bespreek samen met de CEO wat er nodig is om de strategie een stap verder te brengen, wat daarvoor de wederzijdse verwachtingen zijn en wat dat betekent voor je eigen ontwikkelpunten als HR-verantwoordelijke. Een sterke vertrouwensrelatie tussen het bestuur en HR is essentieel.”



De impact van tech

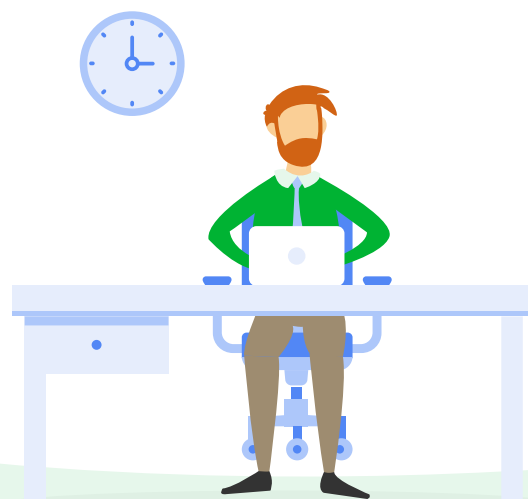
Naast deze verschuiving naar een meer strategische rol, zorgen ook ontwikkelingen in technologie voor een sterk andere inhoud van het werk. Noor: “Het werk van HR is al behoorlijk veranderd met de komst van systemen voor salarisverwerking, in- en uitdiensttreding en personeelsdossiers. Ook processen rondom bijvoorbeeld recruitment zijn sterk veranderd door de komst van social media en de focus op datagericht werken. Maar de laatste jaren nemen de ontwikkelingen een vogelvlucht. Sinds de pandemie is het aanbod digitale HR-oplossingen explosief gestegen. Met de komst van AI worden dat er alleen maar meer. Zo is er nu een tool waarmee kandidaten kunnen worden beoordeeld op culture fit. Ze bekijken een bedrijfsfilm en met eye tracking en andere meetbare signalen wordt bijgehouden wat ze interessant vinden en wat niet.”

Die ontwikkelingen houd je niet tegen; de verwachting is dat ze het werk alleen maar verder zullen veranderen. Tom: “De Amerikaanse wetenschapper Lynda Gratton noemt technologie één van de vijf krachten die een onomkeerbare impact hebben op ons bestaan. Iedereen heeft ermee te dealen. Dus moet HR goed op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen, zodat het kan beoordelen met welke oplossingen de organisatie geholpen is. En heel eerlijk: soms vraag ik me af of HR wel voldoende kennis heeft op dat vlak. Het staat ver af van de gebruikelijke praktijk en de klassieke vaardigheden van HR. Met als risico dat HR misschien kansen mist.”

Learning on the job

De veranderende rol van HR heeft ook gevolgen voor de wijze waarop de nieuwe lichting HR-professionals op dit moment wordt opgeleid. Tom: “Zij moeten worden klaargestoomd voor een beroep dat over een paar jaar heel anders is dan vandaag. Zo zijn de traditionele HR-cycli al een tijdje achterhaald en geven de klassieke modellen geen antwoord meer op de vragen van nu. Ik heb de indruk dat de meeste opleidingen goed met hun tijd meegaan, ook op het gebied van nieuwe technologie. De strategische vaardigheden kunnen goed worden vergroot in de dagelijkse praktijk. Door over de grenzen van de eigen HR-afdeling te

kijken en te leren van andere afdelingen. Zo zie ik een mooie kruisbestuiving tussen HR en ICT, als het gaat om nieuwe technologie. Of tussen HR en Finance, om bijvoorbeeld de kosten van verzuim beter inzichtelijk te maken voor de CFO. En natuurlijk tussen HR en Marketing ten behoeve van de arbeidsmarktcommunicatie. Allemaal samenwerkingen die nodig zijn om HR op een meer strategisch niveau te krijgen.”



HR-managers kunnen ook veel leren van elkaar, over de sectoren heen, benadrukt Noor: “Iedereen heeft dezelfde uitdagingen op z’n bord, maar er wordt per branche verschillend over nagedacht. Door die verschillende perspectieven bij elkaar te brengen, ontstaan nieuwe inzichten. Dat is precies wat we doen bij Open van Centraal Beheer. Een netwerk van HR-verantwoordelijken die actief aan de slag gaan met de uitdagingen van nu en morgen, ieder vanuit een andere branche. Door elkaar te inspireren vanuit verschillende invalshoeken, kom je tot meer creatieve oplossingen. Heel waardevol. Want in een wereld die razendsnel verandert, is creativiteit misschien wel je beste wapen.”



Is de HR-professional klaar voor de toekomst?

“Er is niet zomaar ja of nee op te zeggen”, zegt Tom: “De ene organisatie is de andere niet. En dat geldt ook voor mensen. Mijn indruk is dat HR altijd goed in staat is geweest zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. De grote kunst is nu om niet alleen te reageren op wat er om ons heen gebeurt, maar proactief te kijken en te leren van wat we zien ontstaan. Maar ook zoveel mogelijk processen digitaliseren en in de lijn beleggen. Dan ontstaat ruimte om afscheid te nemen van het operationele brandjes blussen, de luiken naar buiten open te zetten en op basis van data én gevoel strategie, visie en beleid te ontwikkelen. Daarmee werk je als HR-verantwoordelijke niet alleen aan je eigen inzetbaarheid, maar ben je ook klaar voor de toekomst.”

Aan de bak!

Ook aan de slag met de laatste ontwikkelingen in ons vak, samen met vooraanstaande HR-professionals? Je bent van harte welkom om met ons mee te doen. Bij Open is onze blik altijd gericht op de toekomst. Samen houden we elkaar scherp met nieuwe kennis en inzichten, die we vertalen naar innovatieve oplossingen voor de uitdagingen van nu en vooral: die van morgen. En we zijn op zoek naar mensen zoals jij. Gelijkgestemde professionals met intrinsieke motivatie om ons mooie vak vooruit te helpen. Voor jouw expertise staat onze deur open. Iets voor jou? Laten we kennismaken.

centraalbeheer.nl/open



Tom van Disseldorp

Tom.van.Disseldorp@achmea.nl
06 53641243



Noor Kok

Noor.Kok@achmea.nl
06 10882913