

HR-trends ongewijzigd, maar verandering is nodig

[Nicolette van den Hout - redacteur PW.](#)

HR is te veel bezig met de waan van de dag, vindt Hans van der Spek naar aanleiding van het HR-trendsonderzoek. HR moet meer initiërend zijn en een gesprekspartner voor het MT. Hij geeft tips.



Hans van der Spek, Berenschot

HR verwacht dat scholing en ontwikkeling het belangrijkste thema wordt in 2024, gevolgd door werving en selectie en employee experience. Dat blijkt uit het jaarlijkse [HR-trendonderzoek](#) van Berenschot, AFAS Software en Performa Uitgeverij. Met hier een daar een kleine afwisseling, is de top 3 al jaren hetzelfde. En dat baart Hans van der Spek zorgen. Hij is als manager kenniscentrum Mens en Organisatie (M&O) bij Berenschot betrokken bij het onderzoek.

“Vorig jaar kon ik het nog begrijpen”, zegt hij. “We waren de wonden aan het likken van corona. Maar er gebeurt nu zoveel: er zijn [arbeidsmarktveranderingen](#) en klimaatregelingen aangekondigd, er is oorlog gaande en [inflatie](#), we zitten in een energietransitie, we zitten met een vergrijzende demografie. Dan kan het toch niet zo zijn dat de prioriteiten van HR niet meeveranderen?”

Terugblik: belangrijkste thema's 2023

De uitslag van het HR-onderzoek suggereert dat dat niet het geval is. Een korte terugblik. Vorig jaar rond deze tijd verwachtte HR dat de top 3 HR-thema's van 2023 er als volgt uit zou zien:

1. Ontwikkeling, [scholing](#), [inzetbaarheid](#) en talentmanagement;
2. [Werving en selectie](#), arbeidsmarktcommunicatie, [employer branding](#) en [onboarding](#);
3. Strategische personeelsplanning.

Dat verzuim uiteindelijk in de top 3 is beland, had Van der Spek destijds al voorspeld. Door de griepgolf, restanten van corona en de hoge werkdruk was het verzuimpercentage in 2023 hoog. Ook de arbeidskrapte bleef hoog, waardoor werving en selectie een belangrijk thema bleef.



Lees ook:

De strijd om talent te werven verschuift naar het behouden ervan. Daarvoor is verbinden, inclusie en kennisdeling belangrijk. Daarnaast zou HR moeten transformeren naar M&O (Mens en Organisatie), vindt Hans van der Spek van adviesbureau Berenschot.

[HR-trend 2023: van personeelstekort naar -behoud](#)

Brandjes blussen

Dat de prioriteiten van HR met de jaren niet veranderen, wil niet zeggen dat er onder het oppervlak niets verandert. Zo spreekt Van der Spek bedrijven die slimmer en anders [personeel zijn gaan werven](#). Als voorbeeld noemt hij de Rotterdamse haven, waar hij voor een project bij betrokken was. “Daar zochten ze voor bij de containerterminals bestuurders voor de kranen. Zij adverteerden niet op het prikbord - ja echt, dat gebeurt nog -), maar op

gamingplatforms. Die link zag ik ook niet meteen, maar ze legden me uit: 'We hebben mensen nodig die een goede hand- en oogcoördinatie hebben en die het leuk vinden om met beeldschermen te werken.' En het maakt dan niet uit dat ze hun ervaring hebben opgedaan bij een computergame. Ze bleken erg succesvol in hun werving te zijn. Ze haalden [mensen binnen en behielden](#) ze ook." Dus is het thema 'werving' onveranderd in de top 3, maar de invulling ervan niet.

Maar er is meer verandering nodig en het gaat niet snel genoeg, vindt Van der Spek. HR'ers zijn vooral bezig met de waan van de dag, met brandjes blussen. Daardoor is er geen tijd meer over om aan strategische personeelsplanning te doen, of om te zorgen dat je een businesspartner bent voor het managementteam (MT). Thema's die al jaren spelen, maar die maar niet van de grond lijken te komen.

Mismatch met boardroom

Hoewel: als je het aan de HR'ers zelf vraagt, zegt 80 procent dat de HR-prio's op één lijn liggen met die van de boardroom; 79 procent zegt er goed in te slagen om de HR-prio's door te laten klinken in de boardroom en 66 procent is van oordeel dat HR binnen de eigen organisatie voldoende toegerust is om de rol als strategische partner op te kunnen pakken.

Maar: "Het lijkt op wensdenken", zegt Van der Spek. Berenschot onderzoekt namelijk ook wat de prioriteiten zijn van de boardroom en die sluiten niet geheel aan bij de thema's van de HR'ers. Beide hebben thema's rondom de arbeidsmarktkrapte op nummer één staan, maar bij MT-leden volgen daarna robotisering en digitalisering van het personeelsbestand. Bij HR'ers bungelt dat thema ergens onderaan op plek 14, met de verwachting dat het in 2024 stijgt naar plek 12.

Dit zijn de thema's die HR het belangrijkste vindt	verwachting		
	2023	2024	mutatie
Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding	1	2	-
Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement	2	1	+
Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid	3	5	-
Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie	4	3	+
Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie	5	6	-
Digitale ondersteuning van HR-processen	6	7	-
Strategische personeelsplanning	7	4	++
Functiehuis/inrichting van functies of rollen	8	10	-
Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie	9	8	+
Performance management/beoordeling	10	9	+
Diversiteit/inclusiviteit	1	11	=
Begeleiden/uitvoeren reorganisatie/fusie	12	15	--
Privacy- en databeveiliging	13	14	-
Impact robotisering/digitalisering op personeelsbeleid	14	12	+
Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement	15	13	-

Bron: HR-trendonderzoek

Waarom is het belangrijk om een strategische personeelsplanning te hebben en om aan te sluiten bij de boardroom? “Omdat daar behoefte aan is”, zegt Van der Spek. “Niet alleen de boardroom is bezig met robotisering, [digitalisering en AI](#). Ook de medewerkers. En zij worden onrustig. Bestaat hun baan straks nog wel? HR’ers moeten daarop anticiperen en medewerkers daarin meenemen. Zij moeten weten hoe de teams eruit moeten zien, welke vaardigheden de medewerkers nodig hebben en wie er bijgeschoold moet worden.”

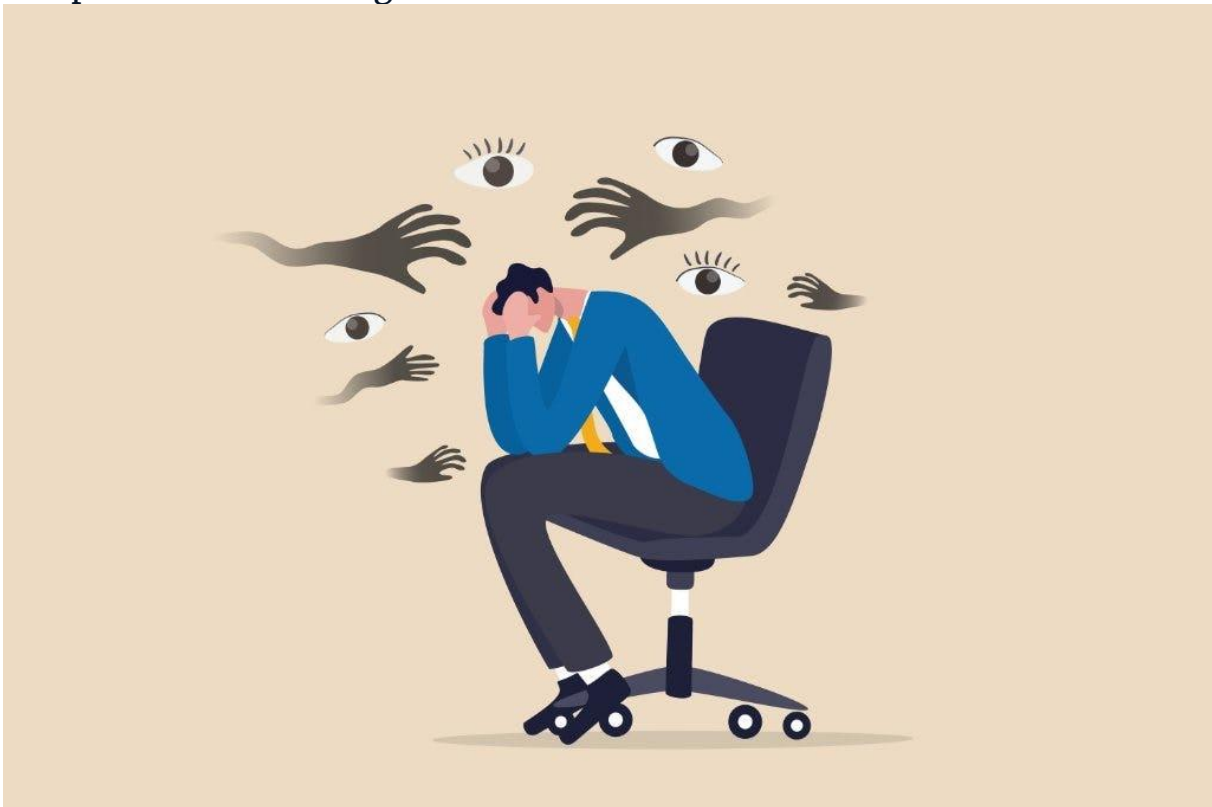
De HR’ers die Van der Spek spreekt, weten dit wel. “Het is de bananenschil van HR. Ze weten dat digitalisering grote impact gaat hebben, ze weten dat het MT ermee bezig is, maar het wordt niet concreet. HR maakt de doorvertaling niet naar wat dat betekent voor hun wervings- en ontwikkelplan van medewerkers. Velen wachten op input van het MT, in plaats van zelf achter de informatie aan te gaan.” En dat komt doordat er weinig tijd is om dit op te pakken, want HR’ers zijn bezig met de waan van de dag. En zo blijven strategische personeelsplanning en digitalisering onderaan de HR-lijstjes hangen.

Ga impact maken

Hoe doorbreek je die vicieuze cirkel? “Begin bij jezelf om dingen te veranderen”, zegt Van der Spek. “Vraag jezelf af wat jouw bijdrage aan en

impact op de organisatie is. Leer de taal van het management spreken, zodat je ze beter kunt overtuigen. Zorg dat je op tijd aangesloten wordt bij veranderingen. Laat zien wat jouw toegevoegde waarde is, daarmee kun je ze overtuigen.”

Hoe doe je dat? Van der Spek illustreert dat aan de hand van een voorbeeld uit de tijd toen hij nog als HR'er werkte bij facilitair dienstverlener ISS. “Wij hadden een hoog percentage ziekteverzuim en daar vroegen we aandacht voor. Maar dat percentage zei het MT niet zoveel. We zijn de doorvertaling gaan maken: wij betalen meer aan mensen als ze ziek zijn, dan dat ze aan [vakantiegeld](#) krijgen. Weet ook dat we miljoenen op jaarbasis uitgeven aan mensen waarvoor we niks terugkrijgen – want ze zijn ziek. Dat was de wake-up-call. ‘Als het zoveel geld kost, dan moeten we er iets aan doen.’ Als HR'er weet je dat dat geld hetzelfde vertegenwoordigt als het verzuimpercentage, maar om impact te maken bij het MT, moet je dezelfde taal praten. En dat is in geld.”



Dan komt de volgende uitdaging: geld krijgen om een verzuimtraject op te starten met de arbodienst en leidinggevenden. “Ook daarbij is de eerste vraag die je krijgt: ‘Wat moet dat kosten?’ Stel dat het 50.000 euro kost, dan krijg je weerstand. Dat weerleg je met het argument dat de huidige verzuimkosten hoger zijn dan de investering in het omlaag brengen ervan. Uiteindelijk wisten we bij ISS hiermee het verzuim omlaag te brengen, maar ook het verloop. [Medewerkers gingen weg](#), doordat er zoveel zieke collega's waren. Hiermee kun je dus impact maken.”

Van uitvoerend naar initiërend

Met alleen impact maken ben je er nog niet. “Ga het gesprek aan met de lijnmanagers over dit soort onderwerpen. Leg verbindingen met wat er gaat veranderen, kijk vooruit. Als er bijvoorbeeld een nieuwe machine in de fabriek komt, hoeveel mensen kunnen die besturen? Meld dit bij de lijnmanager. En ga niet zitten wachten tot je wordt betrokken bij de veranderingen, ga actief achter de informatie aan.” Pas dan maak je de stap van uitvoerend naar initiërend. Uit het HR-onderzoek blijkt dat bij het opzetten van innovatieve organisatieconcepten in bijna 60 procent van de gevallen het initiatief niet bij HR lag. Hier is dus nog een hele wereld te winnen.

Hans van der Spek

Manager kenniscentrum M&O bij Berenschot. Vanuit zijn functie ondersteunt hij organisaties op het gebied van strategisch HRM.

- **Sinds 2013** manager kenniscentrum M&O bij Berenschot
- **Sinds 2012** docent bij Avans+ in de vakken strategisch belonen, arbeidsvoorwaarden, HRM en pensioenen
- **Sinds 2009** werkzaam voor advies- en onderzoeksbureau Berenschot
- **2000 -2009** verschillende HR-functies bij facilitair dienstverlener ISS
- **Begin loopbaan** binnen de sector financiën en later IT

Zorg ook dat je weet wat er speelt binnen de organisatie. “40 procent weet niet eens hoeveel geld er jaarlijks naar HR en personeelszaken gaat, blijkt uit het onderzoek”, zegt Van der Spek verbouwereerd. “Of hoeveel omzet het bedrijf maakt. Als je serieus genomen wilt worden, moet je dit soort dingen weten.” Daarnaast helpt het als een HR’er onderdeel is van het managementteam. “Dat heeft zijn weerslag op de mate waarin de HR-thema’s aansluiting weten te vinden bij de onderwerpen die aan de directietafel worden besproken”, zo staat in het HR-rapport. De aansluiting stijgt dan naar 71 procent; als HR’ers geen onderdeel zijn van het MT sluit maar 52 procent van de HR-thema’s aan op die van het MT.

Investeren in verandering kost tijd

Waar haal je de tijd vandaan om die veranderingen in gang te zetten? “Het is een investeringsvraagstuk”, zegt Van der Spek. “Het is een strijd die gestreden moet worden om van uitvoerend naar initiërend te gaan. Het gaat stap voor stap. Maar als jij de handschoen niet oppakt, gaat een andere afdeling dat wel doen. Finance bijvoorbeeld. Simpelweg omdat er behoefte aan is. Als je het als HR’er zover laat komen, ben je met euthanasie van je eigen discipline bezig.”

Investeren dus, maar ook tijd maken. Dat kan – daar is het weer – met digitalisering. Van der Spek noemt als voorbeeld netwerkbedrijf Alliander.

Dat wilde niet dat een HR'er onnodig tijd kwijt zou zijn aan een ziekmelding van een medewerker. "Een ziekmelding moet worden verwerkt in het in het HR-systeem, gemeld worden aan de arbodienst en de leidinggevende en het moet in het planningsysteem worden opgenomen. Dat vond het bedrijf stompzinnige werkvulling voor een HR'er. En dus hebben ze dat geautomatiseerd. Als er nu een ziekmelding binnenkomt per mail, dan herkent de robotgestuurde procesautomatisering (RPA) dat als ziekmelding en verwerkt het in de verschillende systemen."

Van der Spek is hoopvol dat – ondanks de lage ranking op de HR-lijst – digitalisering komend jaar toch meer aandacht krijgt. "Aangejaagd door de AI-ontwikkelingen, zoals [ChatGPT](#), hoop ik dat digitalisering komend jaar in de top 10 eindigt," zegt hij.