

WERK GEVEN

jaargang 16
zomer 2019

1

AWVN

Waardevol werkgeven

Honderd jaar
AWVN



AWVN
100
JAAR
.....
vernieuwend
werkgevers

Digitalisering en HR

VERANDERING ALS ENIGE CONSTANTE

TEKST

Hans Klip

BEELD

Studio Vonq

Digitalisering is de trend met de grootste invloed op organisaties en werk. Hoe kan HR hierbij een sturende rol spelen? Deze vraag stond centraal bij een informatiebijeenkomst die AWWN onlangs organiseerde. Stap één: ontwikkel een heldere toekomstvisie op digitaal werken.

‘We staan aan de vooravond van een wereld die totaal gaat veranderen. Alles wordt intelligent. *The internet of things* is al een zeer verouderde term. We gaan toe naar *the internet of everything*, waarbij iedereen verbonden is met alles en iedereen.’ Met deze woorden zette David Lemereis meteen de toon tijdens de door AWWN georganiseerde informatiebijeenkomst ‘Impact van technologie op werk’. Lemereis houdt zich als journalist – vooral bij techplatform Bright – en spreker bezig met de laatste technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen. Aanleiding voor de bijeenkomst was de HR-enquête van vorig jaar, waarbij een grote meerderheid van de respondenten aangaf dat HR slechts deels klaar is voor een sturende rol bij digitalisering. Het samenzijn was bedoeld om deze rol een stap verder te brengen (zie kader op pagina hiernaast). De ongeveer 35 deelnemers waren te gast in een bijzonder

Voor 70 procent van de functies is het toekomstperspectief nog onduidelijk

gebouw: de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht waarin ROC Da Vinci College de krachten heeft gebundeld met het bedrijfsleven en de gemeente Dordrecht. Hier werken mbo-leerlingen met de modernste apparatuur aan praktijkgerichte oplossingen voor bedrijven.

Megacomputer

Lemereis en de twee andere sprekers – Alex Meeusen, HR-manager bij Gunvor Petroleum Rotterdam BV, en Onno de Vreede, hoofd innovatie en human capital bij de chemische branchevereniging VNCI – hadden een duidelijke boodschap voor de aanwezigen: de vierde Industriële Revolutie is begonnen, mét ingrijpende gevolgen voor hoe mensen hun werk doen.

Lemereis nam zijn toehoorders mee langs vier ontwikkelingen: 3D-printen, slimme steden, cyborgs – fysieke smelting van mens en machine, zoals exoskeletten – en biologische innovaties. ‘Ik zie deze grote veranderingen niet als disrupties, maar juist als kansen.’ Hij vertelde over een lepel die zich door verborgen technologie aanpast aan handbewegingen en een elektronische pil die zorgt voor de juiste dosering op de aangewezen plek in het lichaam. De zelfrijdende auto is volgens hem de ultieme robot. ‘Door zulke auto’s aan elkaar te koppelen, creëer je een mega-computer.’

Digitale tweeling

Wat betekenen dergelijke technologieën nu voor organisaties en medewerkers en dus voor HR? Meeusen illustreerde het antwoord op deze vraag aan de hand van de ‘digitale tweeling’: een virtuele replica van bijvoorbeeld een fabriek, dus een

identieke digitale versie van het gebouw en de processen. ‘Dit zorgt voor een fundamentele verandering van werkprocessen. Door het 3D-model wordt de werkvoorbereiding volledig vanuit de fysieke naar de virtuele wereld gehaald.’ Er wordt bijvoorbeeld niet meer gewerkt met papieren handleidingen over *equipment*, maar alleen nog met digitaal opgeslagen informatie. Daardoor kan iemand overal ter wereld de werkvoorbereiding vanaf zijn bureau doen.

Ontwikkel een visie op digitaal werken, raadde Meeusen aan. ‘De digitalisering verandert drastisch de manier waarop we omgaan met data. Dit vraagt om wettelijk andere competenties en dat heeft grote gevolgen voor de HR-agenda.’ In dit verband noemde hij ‘data-integriteit’: de juistheid van opgeslagen gegevens. Daarvoor zijn controle bij de invoer en een goed beheer van de database nodig. ‘Voor jullie is data-integriteit misschien nog een ver-van-mijn-bed-show, maar bij *asset owners* als Guvnor zit dit ingebakken in de werkprocessen. De gegevens in de digitale tweeling moeten steeds up-to-date worden gehouden. Dat is ook voor HR een belangrijk thema, onder meer in verband met trainingen en opleidingen voor medewerkers.’

Voor het transitieproject naar digitaal werken heeft Gunvor een multidisciplinair team samengesteld, waarbij HR betrokken is. ‘We hebben een routekaart met allerlei stappen gemaakt. Het bijbehorende proces gaat jaren duren, met onder meer het bepalen van het functiehuis en de benodigde personeelsomvang. Het inspelen op nieuwe technologieën is een uitdaging, maar wel *the way to go*. Als je de overtuiging hebt dat het noodzakelijk is, gaat het gemakkelijker.’

Het werk van de toekomst: speerpunt AWWN

Taken van de toekomst en duurzame inzetbaarheid vormen een speerpunt in het beleidskader van AWWN. Hierbij is digitalisering dé onderliggende trendsetende ontwikkeling. Leden zien op dit terrein een sturende rol voor HR weggelegd, maar dit komt in de praktijk nog niet goed uit de verf. Dat was voor AWWN reden om afgelopen voorjaar drie tech-tours te organiseren: naar de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht, papierfabriek Parenco in Renkum en het Martini Ziekenhuis in Groningen. AWWN stimuleert ook op andere manieren dat HR inspeelt op de digitale toekomst, onder andere door:

- baananalyses uit te voeren van de taken van de toekomst (pilot in voorbereiding);
- een competentiepaspoort te ontwikkelen, gekoppeld aan het ‘house of skills’ (ontwikkelgebied Schiphol) met als doel ‘een leven lang leren’ te bevorderen;
- het beleidsproject Platformeconomie;
- mee te werken aan de Human Capital Agenda van de VNCI.

Meer weten? Neem contact op met Margreet Xavier, senior adviseur HR-innovatie: xavier@awvn.nl.





Omslag in denken grootste uitdaging

'Het is leuk om de bevestiging te krijgen dat onze strategische bedrijfsvisie op de toekomst past bij de ontwikkelingen zoals hier gepresenteerd.' Dat zei HR-manager René van Oijen van ProfCore na afloop van de bijeenkomst. Hij was samen met innovatiemedewerker Rico Gorissen naar de Drechtstad gekomen in het kader van het Innovatielab van zijn bedrijf. ProfCore is een zuid-Nederlandse onderneming met zevenhonderd medewerkers en een eigen cao, aldus Van Oijen. 'Wij detacheren vooral procesoperators bij bedrijven in de chemie, de foodsector, de maakindustrie en de industriële logistiek.

Ook zijn we actief op het gebied van outsourcing van logistieke processen.' De nieuwe technologieën zorgen volgens Van Oijen voor een omwenteling in alle sectoren. 'De grootste uitdaging is een omslag in het denken. Je moet sturen op een horizon die verder weg ligt. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar veel bedrijven blijven hangen in de waan van de dag. Het probleem begint vaak al bij de top die onvoldoende de urgentie voelt. Gelukkig zien onze directie en MT wel de noodzaak in van een visie op de digitale toekomst.' HR moet wel altijd de vertaalslag maken, stelde Van Oijen. 'Wat betekenen de nieuwe technologieën voor de

kwaliteiten van medewerkers, de organisatieprocessen en leiderschap? Continue ontwikkeling en opleiding spelen hierbij een grote rol.' ProfCore maakt in de dagelijkse praktijk al gebruik van deze nieuwe technologieën. 'Zo kunnen nieuwe medewerkers bij aanname een voorkeur voor het soort project uitspreken. Met behulp van *virtual reality* nemen zij dan een kijkje in onze verschillende keukens. Ook spannen we ons in om de procesindustrie op de kaart te zetten bij onder andere jongeren en vrouwen. Hiervoor hebben we een eigen *experience* ontwikkeld, waarbij mensen in een mobiele escaperoom en met VR-brillen een echte ervaring beleven.'

Alert

Deze mening werd gedeeld door De Vreede. De VNCI werkt in samenwerking met AWWN en opleidingsfonds OVP aan de afronding van de Human Capital Agenda voor de chemische sector. Het doel is om onderwijs, arbeidsmarkt en organisatie-inrichting goed op elkaar te laten aansluiten. De Vreede sprak over een *human capital agenda alert*. 'Er is veel werk aan de winkel, want in de sector schiet de bewustwording over nieuwe technologieën tekort.' Volgens hem is sociale innovatie nog belangrijker dan technische innovatie voor het succes op de markt. 'Je moet medewerkers meenemen met de veranderingen.'

De Vreede wees erop dat door de digitalisering van vaardigheden taken verdwijnen, vooral voor lager en middelbaar opgeleiden bij de administratie, de productie, het secretariaat en de verkoop. Bij creatieve, digitale, engineers- en ontwerptaken zit juist groei. 'Maar voor 70 procent van de functies is het toekomstperspectief nog onduidelijk.' Belangrijk onderdeel van de HR-strategie is het competentieprofiel voor de chemicus 4.0. 'Die heeft niet alleen kennis over

zijn eigen werkveld, maar kan ook goed schakelen in een bredere context. De professional is dus zowel specialist als generalist.'

Vervangingsvraag

Het zijn verwarrende tijden als het gaat om de toekomst van de arbeidsmarkt, voegde De Vreede daaraan toe. 'Aan de ene kant wordt volop gespeculeerd over het verlies van arbeidsplaatsen door automatisering, digitalisering en robotisering, aan de andere kant explodeert het aantal vacatures in de industrie. Ook krijgt de chemie de komende twintig jaar door een pensioengolf te maken met een zeer grote vervangingsvraag. De werkgever moet nu echt iets doen en zijn eigen pad uitzetten.' Daarop legde De Vreede de zaai de vraag voor: hoe werkt u aan digitalisering en training van digitaliseringsvaardigheden? De mogelijke antwoorden waren: groen (uitgaande van de duurzaamheidsdoelstellingen van het bedrijf), rood (niet) of oranje (als onderwerp op zich). De meeste aanwezigen staken een oranje papier de lucht in. De Vreede: 'Dat is typisch voor wat ik veel bij bedrijven tegenkom. Duurzaamheid en

digitalisering zijn vaak nog gescheiden werelden, maar je moet die met elkaar in verband brengen. In het chemisch bedrijf van de toekomst draait het om een data-gestuurd circulair proces.'

Handschoen

Tijdens de afsluitende rondetafelgesprekken hadden de deelnemers de gelegenheid om met elkaar van gedachten te wisselen. Zij zagen kansen en bedreigingen. Een van de tips was om te starten met kleine pilots om mensen mee te nemen. Denk bijvoorbeeld aan de digitale polikliniek van ggz-instelling Parnassia. 'Behandelaar en klant beeldbellen of appen met elkaar.'

Waar de aanwezigen het roerend over eens waren: HR moet de handschoen van de technologische revolutie nú oppakken. De jeugd kan als 'vliegwielen' dienen, aldus Meeusen. 'Je verliest de *war on talent* als je de nieuwe technologieën niet in huis hebt. Want hoe kun je jongeren dan nog voor jouw organisatie interesseren?' Uit de zaal kwam een mooie illustratie. 'Kinderen van tien bouwen met een iPad al een digitale fabriek. De nieuwe generatie gaat gewoon veel sneller.' ●