

# BUSINESS SCHOOLS *ONTWIKKELEN*

*Een onderzoek naar de Business Schools van Achmea  
en hun strategische bijdragen aan Achmea 2020*



Janiska S. Humme

Utrecht, 2013

# BUSINESS SCHOOLS *ONTWIKKELEN*

*Een onderzoek naar de Business Schools van Achmea  
en hun strategische bijdragen aan Achmea 2020*

Utrecht, 20 augustus 2013  
Universiteit Utrecht  
Master Strategisch Human Resource Management

Janiska S. Humme  
Studentnummer: 3959279  
Gildenplein 58  
2134 BC Hoofddorp  
janiskahumme@gmail.com

Begeleider Universiteit Utrecht: Prof. dr. P.L.M. (Peter) Leisink  
Begeleidster Achmea: Drs. Y. L. (Yvonne) Bax



# VOORWOORD

---

Ik vind het nog steeds moeilijk te geloven dat er een jaar is verstreken sinds ik in Utrecht ben begonnen aan de master Strategisch Human Resource Management. Aan de ene kant is het jaar ontzettend snel voorbijgevlogen. Aan de andere kant heb ik zoveel dingen geleerd, zoveel uitdagende kansen gehad en zoveel nieuwe mensen leren kennen dat ik me bijna niet kan voorstellen dat ik een jaar geleden met enthousiasme en spanning uitkeek naar mijn eerste dag aan de USBO.

Ik had niet kunnen voorspellen dat ik nu dit onderzoek bij de Business Schools van Achmea zou afronden. Dit onderzoek is een lange zoektocht geweest, naar betekenis, naar richting en naar duidelijkheid. Deze scriptie is daar het eindresultaat van. Ik denk dat ik best trots mag zijn op het stuk dat voor u ligt, maar ik ben niet de enige die aan deze scriptie heeft gewerkt. Ik wil de volgende mensen graag bedanken voor hun positieve invloed en hun bijdragen aan mijn scriptie.

Yvonne Bax, je nam mij op sleeptouw binnen de organisatie en zorgde ervoor dat ik me heel snel thuis voelde binnen Achmea. Je hebt zoveel kostbare tijd voor mij vrijgemaakt, om mijn vragen te beantwoorden, met me mee te denken, of gewoon even te kletsen en ik ben je heel erg dankbaar voor alle adviezen en peptalks die je me hebt gegeven. Ik had me geen betere stagebegeleider kunnen wensen.

Peter Leisink, je hebt mij niet alleen in contact gebracht met Achmea, maar je was ook de meest betrokken en geduldige scriptiebegeleider die ik ooit heb meegemaakt. Ik wil je ontzettend bedanken voor alle tijd die je voor mij hebt vrijgemaakt en voor alle heldere feedback die mij in de goede richting wees als ik het spoor een beetje bijster was. Zonder jouw hulp had deze scriptie er heel anders uitgezien.

Ineke van der Ploeg, je was mijn eerste contactpunt binnen Achmea. Ik wil je bedanken voor je tijd, je persoonlijke interesse en de goede ideeën en adviezen die je mij aanreikte. Ook wil ik mijn mede-stagiair Joram bedanken, met wie ik altijd leuk kon sparren over onze onderzoeken.

Ik ben dankbaar voor alle mensen die ik heb mogen interviewen. Bedankt voor de tijd, de kennis en de aandacht die jullie in mijn onderzoek hebben gestoken.

Ten slotte wil ik graag de mensen uit mijn persoonlijke kring bedanken. Voor alle uren die jullie hebben moeten luisteren naar mijn gezeur over de scriptie, voor alle adviezen en ideeën, voor alle steun, hulp en het meedenken met mijn vraagstukken: thank you!

Nu rest mij alleen nog om een ieder veel leesplezier te wensen!

Janiska Humme

Utrecht, augustus 2013

# MANAGEMENTSAMENVATTING

---

## *Probleemstelling*

Achmea is bezig met een beweging richting de toekomstvisie Achmea 2020. Om dit te kunnen realiseren moeten de werknemers en de professionele kolommen professionaliseren. Van de Business Schools wordt verwacht dat zij bijdragen aan deze professionaliseringsslag via beleid en activiteiten die gericht zijn op het leren en ontwikkelen van de medewerkers. In dit afstudeeronderzoek is gekeken naar de manieren waarop de Business Schools bijdragen kunnen leveren aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea.

## *Hoofdpunten theoretisch kader*

In het theoretisch kader zijn meerdere belangrijke theorieën besproken. Ten eerste zijn er meerdere manieren om tegen performance aan te kijken. De focus ligt zowel in de literatuur als in de praktijk vaak op financiële performance, maar meerdere auteurs zijn van mening dat het aanhouden van de 'balanced approach' voor zowel de organisatie als de medewerkers beter is. De balanced approach houdt in dat wordt gestreefd naar financiële performance, maar in even belangrijke mate ook naar sociale legitimiteit.

Ten tweede is de relatie tussen human resource development (HRD) en performance besproken. Hoewel hiernaar nog niet veel onderzoek is gedaan kan met behulp van de literatuur aannemelijk worden gemaakt dat HRD activiteiten via de AMO-theorie kunnen leiden tot betere performance. Deze theorie houdt in dat HRD invloed uitoefent op de AMO-variabelen: bekwaamheid, motivatie en discretionaire ruimte. Hierdoor kan een individu beter presteren, wat uiteindelijk ten goede komt aan de performance van de hele organisatie.

Ten derde is er gesproken over business partnerschap. Er is aandacht besteed aan HRD in de rol van business partner. Uit de literatuur is afgeleid dat een HRD business partner onder andere in staat moet zijn om de vertaalslag te maken tussen de organisatiedoelen en L&O beleid dat werknemers in staat zal stellen om deze doelen te realiseren. Ook zijn de negatieve kanten van business partnerschap belicht. Business partnerschap kan er namelijk toe leiden dat er teveel wordt gefocust op organisatie-uitkomsten, waardoor werknemersbelangen in het gedrang kunnen komen.

## *Methode*

Naar dit type onderzoeksprobleem is nog geen onderzoek gedaan, daarom heeft dit onderzoek een explorerende functie. Om deze reden is gekozen voor een open onderzoekinstelling. Kwalitatief onderzoek dat wordt uitgevoerd met semi-gestructureerde interviews geeft de onderzoeker de mogelijkheid om uit te

vinden wat de belangrijke elementen van het onderzoeksvraagstuk zijn.

Er zijn zestien interviews afgenomen met mensen die op een strategisch niveau betrokken zijn bij de Business Schools. Er is onder andere gesproken met programmamanagers, leden en voorzitters van programmagroepen en een eigenaar van een Business School. Ongeveer de helft van de respondenten was afkomstig uit een functionele kolom, ofwel 'de business'. De andere helft maakte deel uit van de Achmea Academy. Na de interviews is er een focusgroepgesprek met de programmamanagers georganiseerd, waarmee tot verdere verdieping van de interviewresultaten kon worden gekomen.

## *Resultaten*

Na de data-analyse zijn zes gebieden waarop de Business Schools kunnen bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen gevonden. Deze gebieden zijn vakmanschap, business partnerschap, het ophalen van de opdracht, samenwerking, marketing en communicatie en de make or buy afstemming.

Bij het verhogen van vakmanschap wordt een goede balans gezocht tussen aandacht voor 'hard skills' en 'soft skills'. Business partnerschap is grotendeels beïnvloed door interventies op het gebied van soft skills, waaronder communicatie.

Bij het ophalen van de opdracht kan de Business School een bedienende 'drive-thru' rol aannemen, waarmee zij de functionele kolom levert waar in het hier en nu vraag naar is, maar zij kan ook een kraaiennestfunctie aannemen, waarmee bedoeld wordt dat de Business School haar aanbod afstelt op de toekomstige vraag van de kolom.

Samenwerking wordt door iedereen als belangrijk gezien. De focus ligt nu vooral op het stroomlijnen van de operationele processen; het behalen van 'quick wins', uniformiteit en schaalvoordelen. Er waren echter ook respondenten die interesse toonden in samenwerking op inhoudelijk gebied.

Marketing en communicatie kan volgens de meeste stakeholders een stuk beter. Medewerkers uit de functionele kolommen weten niet altijd waar de Business Schools te vinden zijn en wat zij nou precies doen. Door de marketing en communicatie te verbeteren wordt gedacht dat er meer deelnemers gebruik zullen maken van het aanbod van de Business Schools. Over de make or buy afstemming bestaan verschillende meningen. Dit zou een van de onderdelen kunnen zijn die via de samenwerking tussen de Business Schools kan worden geüniformeerd.

## *Belangrijkste aanbevelingen*

In deze managementsamenvatting zullen de drie belangrijkste aanbevelingen worden besproken. Ten eerste is het belangrijk dat er binnen de Business Schools voldoende waarde wordt gehecht aan uitkomsten die voor de werknemer van belang zijn. Tijdens de interviews werd zeer veel gesproken over resultaten voor de organisatie, maar de focus op organisatie-uitkomsten zou kunnen leiden tot een suboptimaal resultaat,

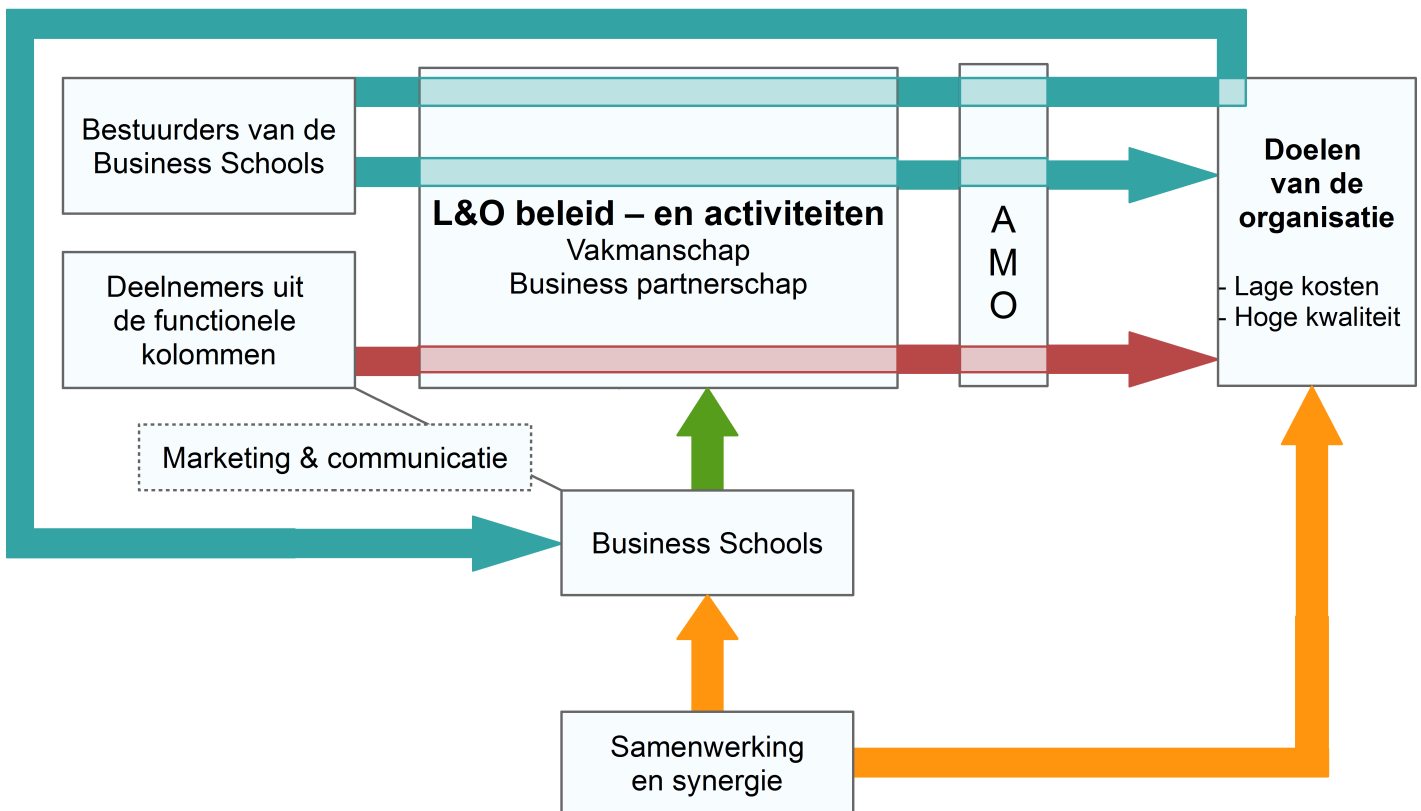
omdat de AMO-variabelen van werknemers negatief worden beïnvloed als zij het gevoel hebben dat zij worden geëxploiteerd.

Ten tweede is het van belang dat Business Schools een juiste afstemming maken tussen de kraaiennestfunctie en de drive-thru functie. Veel respondenten die hierover spraken hadden een sterke voorkeur voor een van de functies. Het is echter in het belang van de medewerkers en de functionele kolommen dat Business Schools beide functies vervullen. Elke Business School moet voor haar eigen kolom beslissen hoe de balans tussen de drive-thru functie en de kraaiennestfunctie eruit ziet, afhankelijk van de ontwikkeling en configuratie van de kolom en de Business School.

De derde aanbeveling heeft te maken met het inventariseren van alles dat de Business Schools zelf al in huis hebben. Er is een overvloed aan kennis en informatie beschikbaar binnen de Business Schools, waardoor het mogelijk is dat soms door de bomen het bos niet meer wordt gezien en dubbel werk wordt gedaan. Een voorbeeld hiervan is de onenigheid die bestaat over de make or buy afweging terwijl hier al beleid voor bestaat.

### Conclusie

Uiteindelijk heeft dit exploratieve onderzoek het onderstaande figuur opgeleverd. In dit model zijn de wisselwerkingen tussen de Business Schools en het realiseren van de organisatiedoelen weergegeven.



# INHOUDSOPGAVE

---

<u>Voorwoord</u>	<u>I</u>
<u>Managementsamenvatting</u>	<u>II</u>
<u>1. Inleiding</u>	<u>1</u>
<u>Het probleem</u>	<u>1</u>
<u>Achmea 2020</u>	<u>2</u>
<u>De organisatie</u>	<u>5</u>
<u>Doelstelling en onderzoeksvragen</u>	<u>7</u>
<u>Relevantie</u>	<u>9</u>
<u>Leeswijzer</u>	<u>11</u>
<u>2. Theoretisch kader</u>	<u>12</u>
<u>Performance</u>	<u>12</u>
<u>Human Resource Development</u>	<u>14</u>
<u>De relatie tussen HRD en performance</u>	<u>14</u>
<u>De relatie tussen HRM en performance</u>	<u>16</u>
<u>Business School</u>	<u>20</u>
<u>Business partner</u>	<u>21</u>
<u>De keerzijde van business partnerschap</u>	<u>23</u>
<u>Business School als business partner</u>	<u>24</u>
<u>Conclusie en verwachtingen</u>	<u>26</u>
<u>3. Methode</u>	<u>28</u>
<u>Onderzoeksperspectief</u>	<u>28</u>
<u>Respondenten</u>	<u>29</u>
<u>Het interview</u>	<u>30</u>
<u>Data-analyse</u>	<u>31</u>
<u>Kwaliteit van het onderzoek</u>	<u>32</u>

<b>4. Resultaten</b>	<b>33</b>
Inleiding	33
Business Schools	33
Vakmanschap	36
Business partner	38
Deelvraag 1	40
Vakmanschapverhoging	40
Business partnerschap	41
Ophalen van de opdracht	44
Samenwerking en synergie	46
Marketing en communicatie van de Business Schools	47
Make or buy afstemming	48
Tussenconclusie eerste deelvraag	48
Deelvraag 2	49
Tussenconclusie tweede deelvraag	52
Deelvraag 3	53
Ondersteuning van de directie	53
Eigenaarschap	54
Enthousiaste programmagroep	55
Didactiek	56
Samenwerking tussen de Business Schools	56
Tussenconclusie derde deelvraag	56
<b>5. Discussie</b>	<b>57</b>
Inleiding	57
HRD is belangrijk	57
HRD leidt tot hogere organisatie performance	58
Business partnerschap heeft positieve en negatieve kanten	59
HRD kan meer invloed verkrijgen als zij business partner wordt	61
Samenwerking en synergie tussen de Business Schools	62
Beperkingen van het onderzoek	63
Vervolgonderzoek	64



<b>6. Conclusie</b>	<b>66</b>
Model wisselwerkingen Business Schools	68
<b>7. Aanbevelingen</b>	<b>69</b>
De Balanced Approach	69
De AMO-variabelen	70
Kraaiennest en drive-thru	70
Wat is er in huis?	71
Business partner	72
<b>8. Literatuurlijst</b>	<b>73</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>77</b>
Bijlage I: Overzicht Business Schools	78
Bijlage II: Topiclist	79
Bijlage III: Paper – De Publieke Dimensie van Achmea	80

# 1. INLEIDING

---

## *Het probleem*

In het jaar 2020 zal Achmea er heel anders uitzien. De organisatie heeft als toekomstvisie 'Achmea 2020' voor ogen: Achmea als de meest vertrouwde verzekeraar. Achmea wil dit realiseren door het aanbieden van producten en diensten van hoge kwaliteit voor competitieve prijzen (Achmea Annual Report, 2012). Een belangrijk aspect van Achmea 2020 is dat de organisatie een E-verzekeraar wordt. Dit houdt in dat klanten op elk moment van de dag online hun verzekeringszaken kunnen regelen. Om de toekomstvisie van Achmea 2020 waar te maken heeft de organisatie behoefte aan een zeer vakbekwaam personeelsbestand dat sterk is geslonken ten opzichte van 2012. Om deze strategische doelen van Achmea 2020 te behalen zullen de werknemers van de organisatie moeten veranderen. Er wordt een hogere mate van vakmanschap en flexibiliteit van hen verwacht; binnen Achmea wordt gesproken van een professionaliseringslag die organisatiebreed moet plaatsvinden. De Business Schools (BS) van Achmea staan opgesteld om het Leren en Ontwikkelen (L&O) van medewerkers uit verschillende vakgebieden te faciliteren. Zodoende spelen zij dus een grote rol in de gewenste professionaliseringslag. De Business Schools kunnen via hun L&O beleid- en activiteiten het vakmanschap van de medewerkers verhogen. Naast de verhoging van het vakmanschap wordt van de Business Schools ook gevraagd om de medewerkers van Achmea te transformeren in ware strategische 'business partners', gebaseerd op het model van Ulrich (1997). Ook de Business Schools zelf zullen de rol van business partner aan moeten nemen. Binnen Achmea wordt met business partnerschap met name bedoeld op de inachtneming van de strategische doelen van de organisatie, en de eigen bijdragen die de business partner daaraan kan leveren. In hoofdstuk twee en vier zal dieper worden ingegaan op de betekenis van deze term. Binnen de organisatie heerst de gedachte dat zowel het vakmanschap als het business partnerschap van de medewerkers verhoogd moet worden om de strategische doelen van Achmea te behalen (Achmea P&O Plan van Aanpak, 2013).

Er zijn zes Business Schools die elk hun eigen plan trekken om optimaal te kunnen bijdragen aan de realisatie van Achmea 2020. Deze Business Schools bevinden zich in verschillende stadia van ontwikkeling en hebben elk hun eigen geschiedenis en inrichting. Onderlinge systematische afstemming tussen de Business Schools is hierdoor geen vanzelfsprekendheid. De programmamanagers, die vanuit de Achmea Academy Development veel verantwoordelijkheid dragen voor de vormgeving en de inhoud van het L&O beleid, hebben het idee dat er door de individualistische aanpak van de Business Schools dubbel werk wordt gedaan. Om dit te voorkomen overleggen de programmamanagers van de Business Schools

tegenwoordig regelmatig in het BS Platform Petit Cie. De programmamanagers zijn van mening dat meer samenwerking, uniformiteit en synergie tussen de Business Schools de professionaliseringslag van de medewerkers zal versterken. Door onderling kennis te delen, werkwijzen te uniformeren, en meer gebruik te maken van elkaars expertise, uitgewerkte plannen en opleidingen kunnen schaalvoordelen worden benut en wordt gedacht dat de weg naar Achmea 2020 meer effectief kan worden afgelegd. Er wordt tijdens de bijeenkomsten van het BS Platform Petit Cie dus gezocht naar 'best practices', opleidingen en instrumenten die van de ene Business School kunnen worden overgeheveld naar de andere Business Schools. Omdat de Business Schools qua configuratie veel van elkaar verschillen is het echter de vraag of het implementeren van best practices voor elke Business School het meest voordelig is. Het is namelijk ook mogelijk dat er gebieden zijn waar het echt belangrijk is dat er voor een 'best fit' aanpak wordt gekozen (Boxall & Purcell, 2011). In hoofdstuk twee zal het spanningsveld tussen best fit en best practice worden toegelicht.

In dit onderzoek zal dieper worden ingegaan op de manieren waarop de Business Schools beter kunnen bijdragen aan het behalen van de strategische doelen van Achmea 2020. Hierbij gaat het niet alleen om de wijze waarop de Business Schools het vakmanschap en het business partnerschap van de medewerkers kunnen verhogen, maar ook om wat de Business Schools (van) elkaar kunnen leren, zowel op korte als op langere termijn.

### *Achmea 2020*

Achmea 2020 is een ambitieuze toekomstvisie die voor veel medewerkers een ingrijpende verandering betekent. De keuze voor deze nieuwe strategie is niet zomaar gemaakt; Achmea wordt door verschillende factoren richting verandering geduwd. Allereerst is er de economische crisis, die tot gevolg heeft dat bedrijven, instellingen en burgers minder geld uitgeven. Bijna elke organisatie heeft nu meer moeite haar financiële continuïteit te bewerkstelligen dan voordat de financiële crisis begon; Achmea is hier geen uitzondering op. Daarnaast beweegt Achmea zich op een verzadigde markt met een zeer hoge mate van concurrentie (Achmea Annual Report, 2012). Om haar concurrentie voor te blijven moet de organisatie zich constant blijven ontwikkelen. Ook heeft Achmea te kampen met het gevoel van wantrouwen jegens financiële dienstverleners dat bij veel burgers heerst. Zonder vertrouwen kan een verzekeraar niet functioneren. Daarom is het voor Achmea van groot belang om een vertrouwde en betrouwbare verzekeraar te worden en te blijven. Ten slotte moet de organisatie meebewegen met technologische ontwikkelingen. Achmea voorspelt dat in de toekomst de traditionele manier van verzekeren plaats zal maken voor E-verzekeren, waarbij de nadruk veel meer ligt op online contact, flexibiliteit en veel keuzevrijheid voor de klant. Al deze omgevingsfactoren hebben ertoe geleid dat de organisatie moet veranderen. Zodoende is 'Achmea 2020' in het leven geroepen.

Achmea heeft als gewaagd doel om de meest vertrouwde verzekeraar te worden (Achmea Annual

Report, 2012). Dit kan gerealiseerd worden door diensten en producten van een zeer hoogwaardige kwaliteit aan te bieden tegen competitieve prijzen. Achmea wil dit waarmaken door in 2020 een E-verzekeraar te zijn, met werknemers die een hoge mate van vakmanschap bezitten. Ook wordt van de medewerkers verwacht dat zij de rol van business partner aannemen. De kosteneffectiviteit van Achmea zal verhoogd moeten worden en er wordt van uit gegaan dat het personeelsbestand flink zal inkrimpen in de komende jaren.

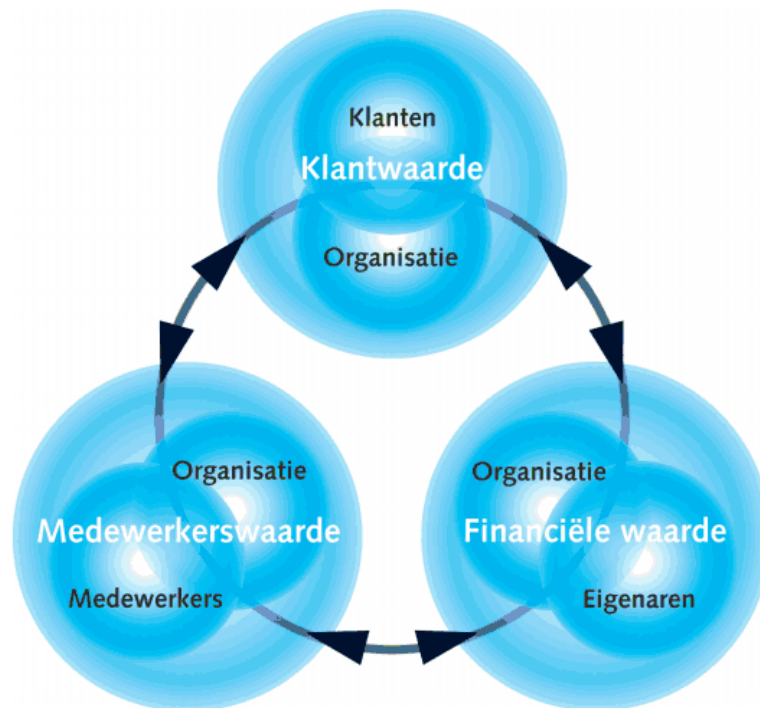
### *De weg naar Achmea 2020*

Om de toekomstvisie van Achmea 2020 te bereiken moet de organisatie een aantal grote veranderingen doormaken. De ambitie van Achmea; het worden van de meest vertrouwde verzekeraar, vraagt om het aanbieden van dienstverlening van een uitstekende kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs (Achmea Annual Report, 2012). Om dit te realiseren ontwikkelt Achmea zich in de richting van E-verzekeraar. De overstap van traditionele verzekeraar naar E-verzekeraar zal zowel technologisch als personeelsmatig gezien grote gevolgen hebben voor Achmea. Enerzijds houdt deze verandering in dat alle medewerkers een hogere mate van vakmanschap moeten bezitten, zodat zij diensten en producten van hogere kwaliteit kunnen bieden. Anderzijds betekent deze verandering dat er effectiever en efficiënter gewerkt zal moeten worden om de kosten te verlagen. Hierdoor zal een deel van Achmea's medewerkers overbodig worden. Het verhogen van het vakmanschap van de medewerkers heeft in dit opzicht een bijkomend voordeel: een hogere mate van vakmanschap betekent een hogere mate van inzetbaarheid, ofwel 'employability'. Vakmanschapontwikkeling verhoogt dus zowel de interne als de externe flexibiliteit van de werknemers. De mogelijkheden om buiten de organisatie aan het werk te kunnen worden vergroot, waardoor een hoger natuurlijk verloop mogelijk is en het personeelsbestand van Achmea op een natuurlijke wijze kan slinken.

Het verhogen van vakmanschap is dus een belangrijke voorwaarde voor het bereiken van de doelen van Achmea 2020. De Business Schools willen echter niet enkel het vakmanschap binnen de hele organisatie verhogen, ook willen zij dat de medewerkers van Achmea zich als 'business partners' gaan opstellen. Van hen wordt verwacht dat zij zich niet enkel bezighouden met hun eigen taken en vakgebied, maar dat zij ook op een strategisch niveau meedenken over de koers van hun functionele kolom en van Achmea als geheel. De Business Schools kunnen bijdragen aan het behalen van de strategische doelen van Achmea door via hun L&O beleid- en activiteiten het vakmanschap en het business partnerschap van de medewerkers te verbeteren.

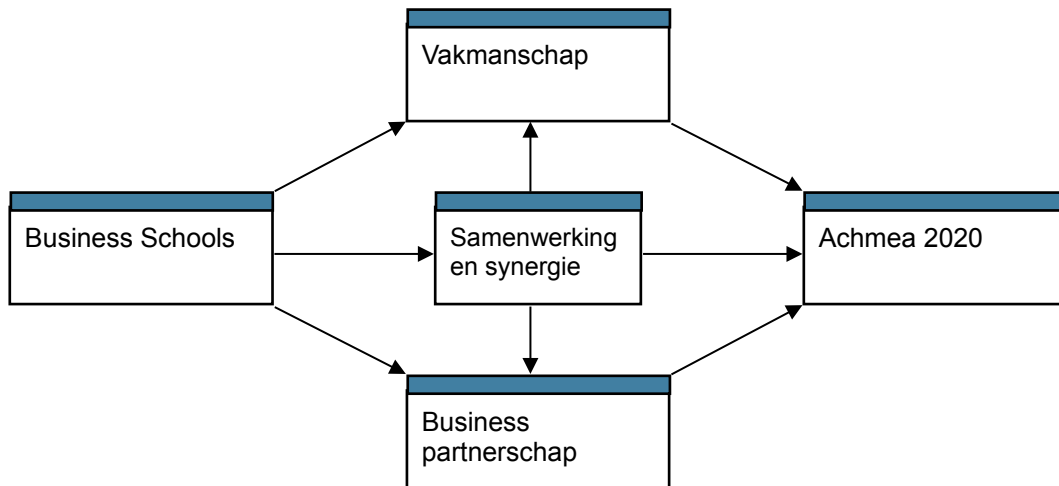
De Business Schools bevinden zich in verschillende fasen van ontwikkeling. Volgens de programmamanagers kan het bereiken van synergie tussen de Business Schools deze ontwikkeling versnellen. De veronderstelling die ten grondslag ligt aan de wenselijkheid hiervan is dat een sterk ontwikkelde Business School beter in staat is om het vakmanschap en business partnerschap van haar

medewerkers te verhogen dan een minder sterk ontwikkelde Business School. Synergie kan enkel bereikt worden als de BS kennis en ervaringen delen met elkaar. Hiervoor is veel en open communicatie tussen de verschillende Business Schools nodig. De programmamanagers organiseren BS Platforms om deze communicatie vorm te geven. Synergie tussen de Business Schools wordt door de programmamanagers dus ook gezien als een belangrijke manier om beter te kunnen bijdragen aan de doelen van Achmea.



*Figuur 1: De Value Profit Chain (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994)*

Achmea maakt gebruik van de 'Value Profit Chain' zoals deze in figuur 1 is weergegeven (Heskett, et al., 1994). De Value Profit Chain is gebaseerd op de theorie dat medewerkerswaarde, klantwaarde en financiële waarde elkaar versterken. Ter illustratie kan gekeken worden naar de door Achmea veronderstelde relatie tussen werknemersontwikkeling en de drie waarden uit de Value Profit Chain. Het investeren in de ontwikkeling van werknemers komt ten goede aan de medewerkerswaarde; de medewerker is breder inzetbaar en beter in staat zijn werk goed te doen. Hierdoor kan de medewerker de klant een dienst leveren van hogere kwaliteit, wat ten goede komt aan de klantwaarde. De hoge klantwaarde trekt nieuwe klanten aan, of verhoogt de afname van bestaande klanten, waardoor de financiële waarde voor de organisatie toeneemt. Omdat de organisatie meer geld te besteden heeft kunnen er meer initiatieven voor de werknemers worden gefinancierd, waardoor de medewerkerswaarde verhoogt. De werking van de Value Profit Chain houdt dus in dat veranderingen in één van de waarden gevolgen heeft voor de andere waarden.



*Figuur 2: Conceptuele weergave van het onderzoeksvraagstuk*

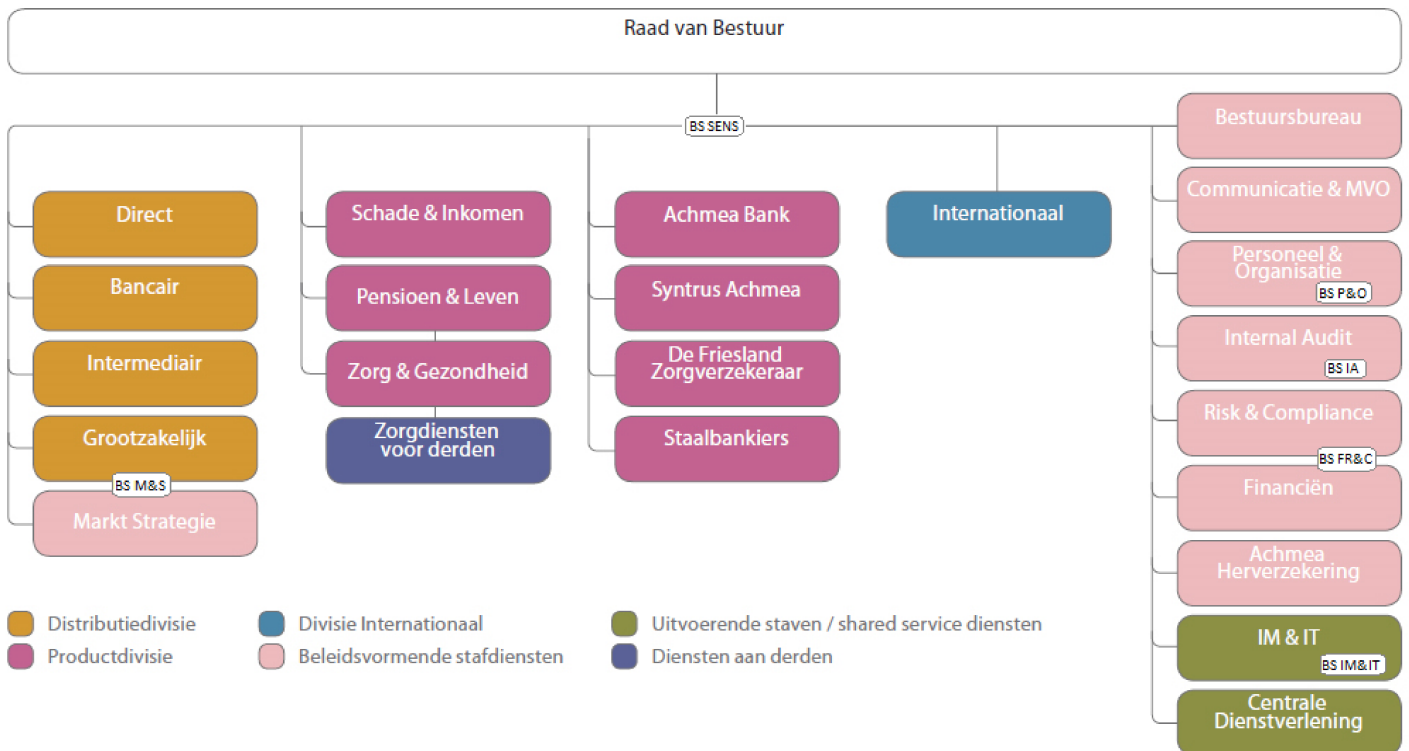
Deze paragraaf is een weergave van de visie die Achmea over het onderzoeksvraagstuk heeft, zoals de onderzoeker deze heeft geïnterpreteerd in de eerste fase van het onderzoek. Figuur 2 is een vertaling van deze informatie naar een conceptueel model. De Business Schools kunnen bijdragen aan de strategische doelen van Achmea door het vakmanschap van de werknemers te verhogen, door het business partnerschap van zowel de werknemers als de Business Schools zelf te verhogen, en door samen te werken met de andere Business Schools. Er wordt gedacht dat het bereiken van synergie de Business Schools ook beter in staat zal stellen om vakmanschap en business partnerschap te verhogen, door bijvoorbeeld de meest effectieve manieren van ontwikkelen van elkaar over te nemen. Tijdens het onderzoek zal deze informatie niet een inkaderende, maar een ondersteunende functie vervullen. In het derde hoofdstuk zal hierop dieper worden ingegaan.

### *De organisatie*

Achmea is de grootste verzekeraar van Nederland. Naast zorgverzekeringen biedt Achmea inkomens- en schadeverzekeringen en pensioen- en levensverzekeringen (Achmea Annual Report, 2012). De organisatie heeft een coöperatieve achtergrond en bestaat al ruim 200 jaar. Achmea is actief in zeven Europese landen, maar Nederland is de grootste afzetmarkt. Er werken in totaal ongeveer 21.000 mensen bij Achmea, waarvan 17.000 in Nederland. De organisatie is niet beursgenoteerd.

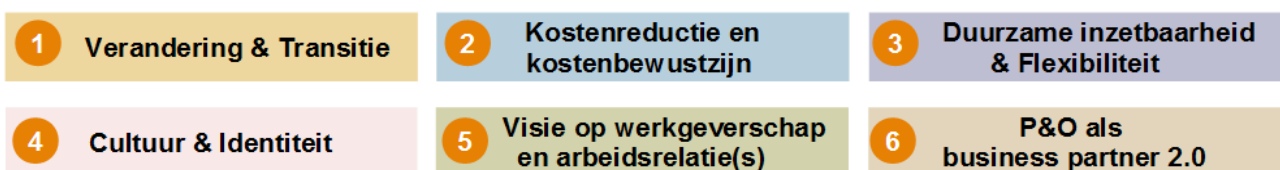
Het strategische plan om richting Achmea 2020 te bewegen is gebaseerd op de drie kernwaarden ‘Inleven, Vernieuwen, Waarmaken’, die bereikt kunnen worden met behulp van de drie kerncompetenties ‘Verbinden, Verbeteren, Vakmanschap’ (Achmea Annual Report, 2012). Vakmanschap is dus een kernwaarde van Achmea. De rol van de Business Schools, die vakmanschapontwikkeling voor veel medewerkers faciliteren, is dus niet onbelangrijk.

## Achmea organisatie



Figuur 3: Het organogram van Achmea en de plaatsing van de zes Business Schools

De HRM afdeling wordt bij Achmea 'Personeel en Organisatie' (P&O) genoemd. P&O is een van de beleidsvormende stafdiensten (zie figuur 3). Deze afdeling is verantwoordelijk voor alles wat met human resources te maken heeft, waaronder ook het opleiden en ontwikkelen van de medewerkers van Achmea. De P&O afdeling heeft een strategisch plan opgesteld om bij te dragen aan Achmea 2020. Dit plan omvat zes speerpunten (zie figuur 4).



Figuur 4: De zes speerpunten van P&O (Achmea P&O Plan van Aanpak, 2013)

De Achmea Academy Development (AAD) is een onderdeel van P&O. De AAD is onder andere verantwoordelijk voor 'management development' en 'specialist development'. Met behulp van langere leergangen worden hier veelbelovende managers en specialisten opgeleid. Technisch gezien vallen de Business Schools onder de AAD, maar het eigenaarschap van elke Business School is belegd bij haar functionele kolom (zie bijlage I voor een overkoepelend overzicht). Met een functionele kolom worden alle medewerkers in een bepaald vakgebied bedoeld.

De Business Schools van Achmea beslaan zes functionele kolommen: Finance, Risk & Compliance (FR&C), Internal Audit (IA), Informatiemanagement & IT (IM&IT), Marketing & Sales (M&S), Personeel & Organisatie (P&O) en SENS (Samen Effectief Naar Succes, een verbeterprogramma dat is gebaseerd op de LEAN-methode). Een functionele kolom huurt een programmamanager en een programmacoördinator in voor de Business School van de Achmea Academy. De meeste Business Schools worden bestuurd door een programmagroep, die bestaat uit de programmamanager, de eigenaar van de Business School (vaak een directeur van de functionele kolom), een aantal professionals uit de kolom en meestal een P&O adviseur. Elke Business School is verantwoordelijk voor de professionalisering van haar eigen functionele kolom.

De Business Schools van Achmea zijn de drijvers achter de ontwikkeling van het vakmanschap van de werknemers. Vakmanschapontwikkeling wordt binnen de Business Schools gezien als een product van ontwikkeling op het gebied van zowel persoonlijke competenties als professionele vakkennis. Daarom wordt er bij de leerinterventies aandacht geschonken aan zowel persoonlijke als professionele ontwikkeling.

### *Doelstelling en onderzoeksvragen*

Zoals in de introductie is beschreven is Achmea 2020 een toekomstvisie die vraagt om een grote veranderslag binnen de organisatie. De doelstelling van dit onderzoek is het exploreren van de bijdragen die de Business Schools kunnen leveren aan deze veranderingen en het bieden van inzicht in de manier waarop de Business Schools dit volgens de strategische stakeholders beter kunnen doen. In dit onderzoek wordt met de term 'strategische stakeholders' bedoeld op de mensen die op een strategisch niveau meedenken over het beleid van de Business Schools.

Elke Business School heeft mensen op strategisch niveau die veel kennis en expertise hebben over hun functionele kolom en de manier waarop deze beter kan bijdragen aan de organisatiedoelen van Achmea. Door in gesprek te gaan met deze strategische stakeholders van de verschillende Business Schools kunnen waardevolle inzichten worden achterhaald. Deze inzichten kunnen vervolgens worden gedeeld met de andere Business Schools.

Vanuit Achmea is er interesse in de 'quick wins' die te behalen zijn bij de Business Schools ten behoeve van synergie, uniformiteit en schaalvoordelen, maar ook in verbeteringen die op de lange termijn kunnen bijdragen aan het behalen van de Achmea 2020 doelstellingen.



De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*Hoe kunnen de Business Schools volgens de stakeholders beter bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea en aan welke voorwaarden moet worden voldaan?*

De deelvragen zien er als volgt uit:

*– Op welke gebieden kunnen de Business Schools volgens de stakeholders beter bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea?*

*– Op welke termijn kunnen welke bijdragen door de Business Schools aan de strategische doelen van Achmea worden geleverd volgens de stakeholders?*

*– Aan welke voorwaarden moet volgens de stakeholders worden voldaan voordat de Business Schools kunnen bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea?*

Het antwoord op de eerste deelvraag kan licht werpen op de verbeteringsmogelijkheden die de verschillende stakeholders zien binnen de Business Schools. Het antwoord op de tweede deelvraag biedt inzicht in de bijdragen die de Business Schools op korte en op langere termijn kunnen leveren aan Achmea's strategische doelen. Deze deelvraag heeft tot doel onderscheid te maken tussen de zogenaamde quick wins die door de Business Schools behaald kunnen worden op het gebied van strategische bijdragen, en de bijdragen die de Business Schools op langere termijn kunnen maken. Vraag drie heeft betrekking op de voorwaarden waaraan voldaan moet worden voordat de Business Schools daadwerkelijk kunnen bijdragen aan de strategische doelen, zoals de volwassenheid van de Business School, of de steun en betrokkenheid van de eigenaren. Deze vraag is belangrijk om het onderzoek praktijkgericht te houden, aangezien het beantwoorden van de eerste twee deelvragen zou kunnen leiden tot een ideaaltypisch beeld dat minder praktische waarde heeft.

De programmamanagers zijn op dit moment bezig met een aantal veranderplannen voor de Business Schools, waaronder bijvoorbeeld de uniformering van de manier waarop de leerinterventies worden geëvalueerd. Een kant-en-klaar, overkoepelend veranderplan waarvan iedereen op de hoogte is bestaat echter nog niet. Gedurende de loop van dit onderzoek zal ik niet alleen aandacht besteden aan veranderplannen die al in ontwikkeling zijn, maar vooral ook aan veranderingen die door stakeholders als wenselijk worden gezien.

## *Organisatorische relevantie*

De primaire relevantie van dit onderzoek is van organisatorische aard. Achmea is bezig met een grote verandering. In de komende zeven jaar zal de organisatie de overstap van traditionele verzekeraar naar E-verzekeraar maken, een groot deel van haar medewerkers zien vertrekken, en trachten de meest vertrouwde verzekeraar van Nederland te worden. De strategische doelen die Achmea zichzelf stelt vragen een organisatiebrede professionaliseringsslag van al haar medewerkers. Het vakmanschap van de hele organisatie moet op een hoger niveau worden getild en zowel de Business Schools als de medewerkers moeten zich gaan opstellen als business partners. Van de Business Schools wordt verwacht dat zij een grote rol spelen in deze professionaliseringsslag. Met dit onderzoek hoop ik inzicht te kunnen verschaffen in hoe de Business Schools beter kunnen bijdragen aan de doelen van Achmea 2020. Hierbij zal ik aandacht schenken aan de manier waarop elke Business School individueel beter kan bijdragen aan de strategische doelen van Achmea, maar ook aan de manier waarop de Business Schools samen een grotere rol kunnen spelen bij het bereiken van deze doelen door op bepaalde gebieden synergie te bereiken. Ook zal onderscheid gemaakt worden tussen veranderingen die op de korte termijn kunnen worden ingevoerd – de quick wins – en veranderingen die op een langere termijn kunnen bijdragen aan het bereiken van Achmea's strategische doelen.

## *Maatschappelijke relevantie*

Ook op maatschappelijk niveau kan de relevantie van dit onderzoek worden onderbouwd. De professionaliseringsslag die in elke functionele kolom moet plaatsvinden heeft twee maatschappelijke aspecten. Ten eerste draagt een hogere mate van vakmanschap bij aan de employability en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Hun arbeidsmarktwaarde wordt verhoogd door de professionaliseringsslag, waardoor zij zowel intern als extern flexibeler inzetbaar zullen zijn. Ten tweede betekent een hoger niveau van vakmanschap dat medewerkers klanten beter kunnen helpen. Hoe hoger de professionaliteit van de medewerkers, hoe meer vertrouwen de klant kan hebben dat hij goed verzekerd is. De afnemers van verzekeringen hebben dus baat bij de professionaliseringsslag. Ook binnen Achmea zal een hogere mate van professionaliteit leiden tot meer vertrouwen en een hogere werkkwaliteit. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een financiële medewerker die een jurist van een andere afdeling om advies vraagt. Als deze jurist een hoge mate van vakmanschap bezit is dat niet alleen voordelig voor de kwaliteit van zijn eigen werk, maar ook voor de werkkwaliteit van zijn collega's binnen Achmea.

Zowel de medewerkers, de organisatie, als haar omgeving zijn dus gebaat bij dit onderzoek, dat tot doel heeft te kijken hoe die professionalisering van de medewerkers van Achmea beter kan plaatsvinden.

## Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is voornamelijk organisatorisch en maatschappelijk relevant, maar ook op wetenschappelijk gebied kan dit onderzoek meerwaarde bieden.

De samenleving is tegenwoordig grotendeels een kenniseconomie, waarin *'de toepassing van kennis meer waarde toevoegt dan de traditionele factoren kapitaal, grondstoffen en arbeid'* (Poell, 2011, p. 27). Hierdoor neemt leren en ontwikkelen een steeds belangrijkere rol in. Organisaties ontkomen er niet meer aan om 'human resource development' (HRD) beleid te voeren. In dit onderzoek zal ik kijken naar de manieren waarop de Business Schools met hun HRD beleid- en activiteiten beter kunnen bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie. Voordat die vraag beantwoord kan worden is het echter belangrijk om te kijken of en hoe het ontwikkelen van medewerkers überhaupt bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelen, ofwel performance.

Theoretische onderbouwingen voor de HRD-performance relatie kunnen onder andere gevonden worden in de werken van Kirkpatrick (1976) en Kaplan en Norton (2004). Deze auteurs veronderstellen dat de ontwikkeling van werknemers kan leiden tot betere organisatieprestaties. Veel empirische onderbouwing voor deze aannames is er echter niet te vinden. Ellinger, Ellinger, Yang en Howton (2002) kwamen tot de tentatieve conclusie dat er een positieve relatie bestaat tussen 'learning organizations' en financiële performance, maar verder kan gezegd worden dat er een wetenschappelijk hiaat bestaat als het gaat om empirische resultaten met betrekking tot de relatie tussen HRD en performance.

Daarnaast bestaan er hiaten in de kennis omtrent de rol van business partner. Over HRM professionals in de rol van business partner is al veel geschreven, maar in dit onderzoek gaat het niet enkel om deze groep mensen. De Business Schools willen immers dat alle medewerkers de rol van business partner gaan aannemen. Dit kan interessante informatie opleveren omdat in de literatuur de business partnerrol gewoonlijk wordt toebedeeld aan HR professionals. Ook is er nog zeer weinig geschreven over HRD in de rol van business partner. Aangezien er van de Business Schools van Achmea (HRD instrumenten) wordt verwacht dat zij als business partners (gaan) functioneren kan dit onderzoek nieuwe inzichten bieden op dit gebied.

Ten slotte kan dit onderzoek bijdragen aan de kennis omtrent 'corporate universities', waartoe de Business Schools van Achmea behoren. Hoewel in de afgelopen jaren het aantal corporate universities sterk is gestegen (Rademakers, 2012), is er nog niet veel onderzoek gedaan naar dit begrip. Dit onderzoek zou dus een bijdrage kunnen leveren aan de huidige kennis over corporate universities.

In hoofdstuk twee zal uitgebreid aandacht worden besteed aan de concepten die in deze paragraaf zijn genoemd en hun onderlinge relaties.

## *Conclusie*

Om de doelen van Achmea 2020 te bereiken zullen de medewerkers van Achmea moeten professionaliseren. De rol van de Business Schools is hierin zeer belangrijk, aangezien zij zowel het vakmanschap als het business partnerschap van een groot aantal medewerkers moeten verhogen. Ook zullen de Business Schools zelf business partners moeten worden. Samenwerking tussen de Business Schools kan ertoe leiden dat schaalvoordelen worden behaald, waardoor de organisatie lagere kosten maakt. Daarnaast kan samenwerking ertoe leiden dat de Business Schools het vakmanschap en het business partnerschap beter kunnen verhogen, door best practices met elkaar te delen. In dit onderzoek zal er worden gezocht naar de manieren waarop de Business Schools beter kunnen bijdragen aan de strategische doelen van Achmea. Hierbij zal aandacht worden geschonken aan de hierboven genoemde onderwerpen, maar er zal ook worden gekeken of er volgens de stakeholders andere aspecten zijn die meespelen in dit vraagstuk.

## *Leeswijzer*

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. In dit eerste hoofdstuk is de probleemstelling geïntroduceerd. Ook is de context waarin dit onderzoek plaatsvindt geschetst. In het volgende hoofdstuk zal het theoretisch kader worden opgesteld. Het theoretisch kader dient twee doelen. Ten eerste fungeert het als ondersteunende leidraad voor de dataverzameling. Ten tweede wordt er na de data-analyse een terugkoppeling gemaakt naar de verwachtingen die zijn voortgekomen uit het theoretisch kader. Na het theoretisch kader volgt het methodehoofdstuk. In dit hoofdstuk wordt de keuze voor het type onderzoek onderbouwd. Ook zal ik aandacht besteden aan de vorm en uitvoering van de verzameling en analyse van de data. Het vierde hoofdstuk beschrijft de resultaten die uit de data-analyse naar voren zijn gekomen. In het discussiehoofdstuk worden deze resultaten geïnterpreteerd met behulp van het theoretisch kader. Ook bespreek ik in dit hoofdstuk wat de beperkingen van het onderzoek zijn en welke richtingen voor vervolgonderzoek interessant kunnen zijn. De hoofdvraag van het onderzoek wordt beantwoord in het zesde hoofdstuk, de conclusie. Ten slotte wordt naar aanleiding van de voorgaande hoofdstukken in hoofdstuk zeven een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de organisatie.

## 2. THEORETISCH KADER

---

### *Inleiding*

In het eerste hoofdstuk is beschreven waar dit onderzoek over gaat, namelijk de bijdrage van de Business Schools aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea. Dit hoofdstuk, het theoretisch kader, is een verkenning van de literatuur over de hoofdonderwerpen van dit onderzoek. Hier zal aan de hand van bestaande theorie een kader worden geschetst dat als ondersteunende basis voor dit onderzoek zal fungeren.

Dit hoofdstuk zal worden gestructureerd langs de volgende literatuurvragen:

- *Wat is de relatie tussen de performance van een organisatie en het human resource development (HRD) beleid?*
- *Hoe kan een Business School of een individu de rol van business partner bereiken?*

Deze vragen bieden een leidraad waarlangs alle hoofdonderwerpen van dit onderzoek zullen worden belicht. Tijdens het opstellen van het theoretisch kader zal gezocht worden naar 'sensitizing concepts' die kunnen worden gebruikt om vorm te geven aan de 'topiclist' (deze termen zullen worden toegelicht in hoofdstuk drie). Aan het eind van dit hoofdstuk zal een aantal verwachtingen worden opgesteld. In hoofdstuk vijf zullen deze theoretische verwachtingen worden geconfronteerd met de empirische bevindingen van dit onderzoek.

### *Wat is de relatie tussen de performance van een organisatie en het HRD beleid?*

Voordat dieper kan worden ingegaan op de mogelijke antwoorden op deze vraag, zullen eerst de twee belangrijke termen 'performance' en 'human resource development' worden toegelicht.

### *Performance*

De mate waarin de strategische organisatiedoelen van een organisatie al dan niet worden behaald kan ook als 'organizational performance' worden aangeduid. Performance – letterlijk te vertalen als 'prestatie' – kan verschillende vormen aannemen.

Zowel in de praktijk als in wetenschappelijke literatuur wordt performance nog vaak voornamelijk gezien in puur economische termen. Ter illustratie kan gekeken worden naar een zeer recent artikel van

Hamann, Schiemann, Bellora en Guenther (2013), waarin zij stellen dat er vier dimensies van performance zijn: groei, beursperformance, winstgevendheid en liquiditeitsdimensies. Deze vier dimensies zijn alle van economische aard. Boxall en Purcell (2011) vinden de focus op deze 'harde' performance indicatoren te nauw. Volgens hen kunnen de doelen en uitkomsten van human resource management (HRM) niet alleen economisch, maar ook socio-politiek van aard zijn (p. 12). Onder economische doelen worden kosteneffectiviteit, flexibiliteit en 'human resource advantage' (concurrentievoordeel in de vorm van kwalitatief sterke, moeilijk te imiteren medewerkers) verstaan. De socio-politieke doelen van HRM hebben te maken met enerzijds sociale legitimiteit – de mate waarin zowel de werknemers van een organisatie als de samenleving een positief beeld hebben bij het gedrag van deze organisatie – en anderzijds de macht die het management nastreeft. Tussen deze aspecten van performance bevinden zich spanningsvelden, waarin elke organisatie een balans moet zien te vinden (ibid., p. 24).

Ook Paauwe vindt dat financiële performance slechts een deel van het totale plaatje is. In zijn boek noemt hij drie vormen van performance waaraan HRM kan bijdragen (2004). Allereerst is er natuurlijk financiële performance, waaronder omzet, winst en beurskoers. Daarna beschrijft hij maatschappelijke performance, nauw verwant aan Boxall en Purcells sociale legitimiteit. Bij maatschappelijke performance staat de bijdrage die de organisatie aan de maatschappij levert centraal (Paauwe, 2004, p. 70). Tenslotte beschrijft Paauwe professionele performance, hierbij gaat het voornamelijk om het bijhouden van en bijdragen aan ontwikkelingen op het vakgebied (p. 71).

Kaplan en Norton maken in hun wereldberoemde Balanced Scorecard (BSC) gebruik van vier performanceperspectieven: het Innovatie & Leren perspectief, het Interne Businessproces perspectief, het Klantenperspectief en het Financiële perspectief (2004). De BSC berust op het idee dat wanneer op een van de perspectieven goed wordt gepresteerd, de daaropvolgende performanceperspectieven ook kunnen verbeteren. Een belangrijk commentaar dat Boxall en Purcell (2011) hebben op de BSC van Kaplan en Norton is dat deze berust op een zeer duidelijke bottomline: het Financiële perspectief. Hoewel Kaplan en Norton (2004) erkennen dat sociale legitimiteit belangrijk is, zien zij dit enkel als een middel naar het hoogste doel, de financiële performance. Boxall en Purcell zijn het hiermee oneens en stellen dat sociale legitimiteit als een opzichzelfstaand doel kan worden gezien (2011, p. 333). Het nastreven van sociale legitimiteit is een voorwaarde om daadwerkelijk een 'balanced approach' te handhaven.

De 'balanced approach' berust op het idee dat HRM niet slechts organisatie-uitkomsten moet opleveren, maar ook maatschappelijke uitkomsten en werknemersuitkomsten (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2011; Paauwe, 2004). De balanced approach is voor dit onderzoek relevant, omdat de ontwikkeling van medewerkers leidt tot zowel organisatie-uitkomsten als medewerkersuitkomsten. Voorbeelden van organisatie-uitkomsten zijn verhoogde kosteneffectiviteit en kwaliteit van dienstverlening. Een voorbeeld van een werknemersuitkomst is verhoogde employability.

## *Human resource development (HRD)*

Poell definieert human resource development (HRD) als: *'Het organiseren van individuele leerprocessen, gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers, alsmede het functioneren van de organisatie als geheel'* (Poell, 2006, p. 13). HRD omvat alles wat te maken heeft met het ontwikkelen en opleiden van de medewerkers van een organisatie. Veel HRD auteurs stellen dat de rol van HRD in de laatste decennia steeds groter en belangrijker is geworden, en dat deze trend in de toekomst door zal blijven zetten. *'Aanpassingsvermogen door leervermogen – in een steeds meer door kennis en verbinding gedreven maatschappij – heeft duidelijk strategische prioriteit gekregen'* (Rademakers, 2012, p. 14).

HRM en HRD zijn twee verschillende academische disciplines, die grotendeels gescheiden levenslijken te leiden (Poell, 2006, p. 15). Over de relatie tussen de vakgebieden HRM en HRD bestaat in de wetenschappelijke wereld dan ook veel onenigheid. In de HRM literatuur wordt HRD vaak gezien als een onderdeel van HRM. In Boselie's boek over strategisch HRM valt HRD onder de HR praktijk 'Training & Opleiding' (2010). HRD auteurs waarschuwen echter dat deze definitie geen recht doet aan het belang en de positie van HRD (Poell, 2006). Meerdere HRD auteurs zien de twee vakgebieden als complementair, maar gescheiden (Poell, 2006, p. 17). Volgens hen kan HRD niet als een onderdeel van HRM worden gezien, en vice versa.

Dit onderzoek volgt de typering van Boselie (2010). HRD kan een bron van concurrentievoordeel zijn voor organisaties, dus het belang van HRD moet niet worden ondergewaardeerd. HRD activiteiten vinden echter binnen het kader van HRM plaats; HRD is een van de manieren waarop de human resources van een organisatie worden beïnvloed, of gemanaged (HRM). HRD wordt dus beschouwd als een belangrijk onderdeel van HRM.

## *De relatie tussen HRD en performance*

In theorie is het niet moeilijk om te beargumenteren dat een goed HRD-beleid zou moeten leiden tot betere organisatie performance. HRD kan bijdragen aan financiële performance door het personeel kostenefficiënter en flexibeler te maken. HRD kan zelfs zorg dragen voor een 'human resource advantage', door medewerkers te voorzien van superieure, moeilijk te imiteren kwaliteiten (Boxall & Purcell, 2011, p. 18). Daarnaast kan HRD bijdragen aan socio-politieke doelen. In een wereld waarin 'lifelong employment' eerder uitzondering dan regel is, kunnen organisaties maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen door het toenemende belang van employability tegemoet te komen met een relevant, ontwikkeld HRD-beleid.

*'Kennis, vaardigheden en kerncompetenties worden gezien als de drijvers van innovatie en verandering, en dus de belangrijkste bronnen van 'competitive advantage' (concurrentievoordeel). Boxall en Purcell (2003) geven aan dat deze veranderingen een*

*premium plaatsen op kenniswerk en kenniswerkers. Dit suggereert dat HRD de 'lynchpin' (as) is waarlangs organisaties succesvol kunnen zijn en hun concurrentievoordeel kunnen behouden,' (Vertaald uit: Gubbins & Garavan, 2009, p. 246).*

De theorie van de Balanced Scorecard wordt ondersteund door de aanname van een causale relatie tussen HRD en performance (Kaplan en Norton, 2004). Het eerste performanceperspectief: Leren & Innovatie, heeft duidelijke overeenkomsten met HRD, aangezien HRD betrekking heeft op het leren en ontwikkelen van werknemers. Volgens dit theoretische model kan verbetering op het Leren & Innovatie perspectief leiden tot verbetering op de andere perspectieven, en dus uiteindelijk tot hogere financiële performance.

Ook Kirkpatrick (1976) gaat uit van een relatie tussen HRD en performance (in: Meister, 1998, p. 78). Zijn evaluatiemodel omvat vier niveaus waarop de impact van HRD kan worden gemeten. Het vierde niveau, 'return on investment', meet of de nieuwe vaardigheid die een werknemer heeft geleerd de organisatie geld bespaart of oplevert. Dit gaat dus uit van een causale relatie tussen HRD en financiële performance. Kirkpatrick ziet performance dus als de kosteneffectiviteit van de organisatie.

Wang, Hutchins en Garavan (2009) pleiten dat de strategische inzet van HRD positieve effecten kan hebben op performance in tijden van organisationele crisis, door organisaties te voorzien van de operationele capabilities die nodig zijn om goed om te gaan met crises, en door te leren van gebeurtenissen, waardoor de organisatie in de toekomst de negatieve effecten van een crisis kan verkleinen of zelfs voorkomen (p. 24). Performance wordt in dit onderzoek gemeten als organisationele flexibiliteit.

Opvallend is dat in deze voorbeelden geen balanced approach is gekozen, maar dat de onderzoekers ervoor kiezen te focussen op economische aspecten van performance. Socio-politieke vormen van performance, waaronder medewerkersuitkomsten, worden niet besproken of slechts kort aangestipt. Dit illustreert dat er, zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven, in de literatuur nog vaak een sterke focus op organisatie-uitkomsten ligt.

Hoewel het makkelijk is om een theoretische uitleg te vinden voor een positieve, causale HRD – performance relatie, is het moeilijker om deze relatie met empirisch bewijs te onderbouwen. De directe relatie tussen HRD en performance is nog niet veel onderzocht, maar er zijn wel bemoedigende bevindingen gedaan door een aantal onderzoekers. Ellinger, Ellinger, Yang en Howton onderzochten de relatie tussen financiële performance en de 'lerende organisatie' – een organisatie die onder andere samenwerking en leren in teamverband aanmoedigt, vragen en dialoog stimuleert, continu leermogelijkheden creëert en systemen heeft om leren mee vast te leggen en te delen (2002, p. 7). Uit de resultaten kon de tentatieve conclusie getrokken worden dat het concept van een lerende organisatie en financiële performance positief geassocieerd zijn (p. 16). De causaliteit van deze relatie komt echter niet duidelijk naar voren uit dit onderzoek, dus hoewel Ellinger et al. interessante informatie onder de aandacht



brenge**n** biedt dit onderzoek slechts een beperkte belichting van de relatie tussen HRD en performance.

Hoon Lee en Bruvold (2003) en Kuvaas en Dysvik (2010) hanteerden een meer werknemersgerichte benadering. Zij keken naar de invloed van 'perceived investment in employee development' (PIED) – hoe de werknemers de investeringen in HRD ervaren. Hoon Lee en Bruvold vonden een positieve relatie tussen PIED en 'job satisfaction', 'affective commitment' en een verlaagde 'intent to leave' (2003). Kuvaas en Dysvik onderzochten de relatie tussen PIED en werknemersuitkomsten in de vorm van attitudes ('affective commitment' en 'turnover') en werkprestaties ('work effort', werkkwaliteit en 'organizational citizenship behavior') (2010). Al deze uitkomsten hebben te maken met motivatie. PIED bleek een positieve invloed te hebben op de attitudes en performance van medewerkers, mits er in voldoende mate support van de lijnmanagers werd waargenomen. Steun van de leidinggevende is een belangrijk element van peoplemanagement (Knies, 2012). Over peoplemanagement zal in de volgende paragraaf meer worden gesproken.

De hierboven beschreven onderzoeken laten zien dat de investeringen die Achmea doet in vakmanschapontwikkeling een positief effect kunnen hebben op de motivatie van de medewerkers. In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op het belang van motivatie en de twee andere variabelen die onderdeel uitmaken van het AMO-model.

### *De relatie tussen HRM en performance*

Omdat er nog niet ontzettend veel is geschreven over de directe relatie tussen HRD en organisatie performance, zal nu aandacht worden besteed aan de bestaande literatuur over de HRM – performance link. HRD wordt in deze literatuur gezien als een onderdeel van HRM en speelt als zodanig dus een rol in de relatie tussen HRM en performance. Omdat in dit onderzoek dezelfde relatie tussen HRD en HRM wordt gehanteerd, zal nu in de HRM literatuur worden gezocht naar nieuwe inzichten die kunnen worden toegepast op de relatie tussen HRD en performance.

In 1954 schreef Drucker al dat 'personeelsmanagers' zich zorgen maakten dat zij hun bijdragen aan de organisatie niet konden bewijzen (in: Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005, p. 409), maar pas vanaf de afgelopen twintig jaar heeft het onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance echt vlucht genomen (Guest, 2011, p. 3). Huselid toonde aan dat high-performance work systems (HPWS – een synergetische combinatie van HR praktijken) gerelateerd waren aan turnover, accounting winsten en de marktwaarde van een organisatie (1995). In de daaropvolgende jaren werden meerdere artikelen gepubliceerd waarin de positieve relatie tussen HR praktijken en performance werd ondersteund (Wright et al., 2005, p. 410).

De manier waarop HRM tot organisatie-uitkomsten kan leiden is echter nog niet duidelijk. Dit

mechanisme wordt ook wel de 'black box' genoemd (Guest, 2011). De AMO-theorie wordt veel gebruikt ter invulling van de black box.

HRM kan gezien worden als een groep activiteiten die erop gericht is individuele en organisatie performance te verhogen. Kijkende naar het individuele niveau, de werknemer, kan HRM invloed uitoefenen op de drie AMO-variabelen: 'ability' (bekwaamheid; heeft de werknemer de capaciteiten om het werk uit te voeren?), 'motivation' (motivatie; is de werknemer bereid om het werk uit te voeren?) en 'opportunity' (discretionaire ruimte; krijgt de werknemer de gelegenheid om het werk uit te voeren?) (Boxall & Purcell, 2011, p. 5). Door de AMO-variabelen positief te beïnvloeden kan HR beleid dus zorgen voor een verandering in het gedrag van de medewerkers, wat een positief effect kan hebben op de performance van de organisatie. In dit onderzoek speelt vakmanschapontwikkeling een centrale rol. Er kan een duidelijke parallel worden getrokken tussen vakmanschap en de bekwaamheid van een medewerker; vakmanschap kan immers gezien worden als de mate waarin iemand de vaardigheden bezit om zijn werk goed uit te voeren. Daarnaast kan vakmanschapontwikkeling echter ook een rol spelen in de motivatie van werknemers. De onderzoeken van Hoon Lee en Bruvold (2003) en Kuvaas en Dysvik (2010) lieten bijvoorbeeld een positieve relatie zien tussen PIED en motivatiegerelateerde attitudes en gedrag.

Het is belangrijk te onderkennen dat er grote verschillen kunnen bestaan tussen de 'intended' (bedoelde) HR praktijken, de daadwerkelijke HR praktijken, en de manier waarop deze praktijken door werknemers worden opgevat. Als werknemers het idee hebben dat het doel van de praktijken is om de kwaliteit van de dienst te verhogen of om het 'employee well-being' (welzijn van de werknemers) te verbeteren heeft dit een positief effect op performance (Nishii, Lepak & Schneider, 2008, p. 31). Daarentegen kunnen medewerkers slechter gaan presteren als HR praktijken gericht zijn op kostenreductie of het exploiteren van de werknemers (ibid., p. 31). Incongruentie tussen het bedoelde, het daadwerkelijke en het waargenomen HR beleid kan leiden tot onbedoelde, negatieve effecten (Beardwell & Claydon, 2010). Purcell en Hutchinson vullen hierop aan dat de perceptie die medewerkers hebben van het HR beleid niet alleen afhankelijk is van de implementatie van de HR praktijken, maar ook van het leiderschapsgedrag van hun leidinggevenden (2007). De combinatie van HR praktijken en leiderschapsgedrag noemen zij 'peoplemanagement'. Op de volgende pagina zal meer worden gezegd over peoplemanagement.

In 2005 publiceerden Boselie, Dietz en Boon een meta-analyse van het gedane onderzoek naar de HRM – performance link. Deze meta-analyse ondersteunde de notie van een relatie tussen performance en HRM. Ook de meta-analyse van Combs, Liu, Hall en Ketchen (2006) bevestigde dat HRM en performance positief aan elkaar gerelateerd zijn. Zowel Boselie et al. als Combs et al. benadrukten echter dat enkel een positieve correlatie tussen HRM en performance empirisch onderbouwd kon worden, maar dat deze resultaten geen inzicht konden verschaffen in de causaliteit van deze relatie (2005; 2006).

Een van de grootste problemen van het onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance is

dat het meeste onderzoek cross-sectioneel van aard is (Guest, 2011, p. 9). Wright, Gardner, Moynihan en Allen deden echter wel longitudinaal onderzoek dat inging op de causale aard van de HRM – performance relatie (2005). Uit dit onderzoek bleek dat HRM inderdaad tot verhoogde performance zou kunnen leiden, maar dat deze relatie niet langer significant is als wordt gecontroleerd voor organisatie performance uit het verleden (p. 431-432). Guest vat dit samen in het volgende citaat: *'Invariably, past performance is much the strongest predictor of current performance and this can knock out any impact of HRM,'* (2011, p. 9). Guest concludeert zijn artikel met de uitspraak dat ondanks de grote hoeveelheid onderzoek die is gedaan naar de HRM – performance link, nog steeds niet met zekerheid gesteld kan worden dat HRM een impact heeft op performance (ibid., p. 11).

Knies deed recenter longitudinaal onderzoek naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement (2012). Dit onderzoek toonde aan dat er wel een positieve, causale relatie bestaat tussen peoplemanagement en performance, en dat deze relatie wordt gemedieerd door de AMO-variabelen van de medewerkers. Er kan dus gezegd worden dat HRM een positieve invloed heeft op performance. Omdat HRD in dit onderzoek wordt beschouwd als een van de onderdelen van HRM, is het goed mogelijk dat de relatie tussen HRD en performance dus ook positief is. Figuur 5 geeft deze veronderstelde relatie tussen HRD en performance weer. HRD kan de AMO-variabelen van de medewerkers positief beïnvloeden, waardoor zowel individuele performance als organisatie performance verhoogd kunnen worden.



Figuur 5: Veronderstelde relatie tussen HRD en performance

### Tussenconclusie

Het debat rondom de relatie tussen HRD, HRM en performance bevat een aantal stromingen. Sommige auteurs meten de impact van HRM en/of HRD aan de hand van de belangrijkste 'bottomline' voor organisaties: de financiële performance (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Ellinger, Ellinger, Yang & Howton, 2002; Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). Andere onderzoekers vinden dat performance meer is dan alleen financiële prestaties. Een belangrijk aspect van performance is voor hen de maatschappelijke, of socio-politieke dimensie (Boxall & Purcell, 2001; Paauwe, 2004).

Hoewel er een grote hoeveelheid theoretische onderbouwing te vinden is voor een positieve causale relatie tussen HRM/HRD en performance, waarbij de AMO-theorie vaak wordt gezien als het verklarende tussenliggende mechanisme, is er nog niet veel empirisch bewijs geleverd voor deze relatie.

Het bleek met name moeilijk om de causaliteit van de relatie onomstotelijk vast te stellen. Het onderzoek van Knies (2012) levert echter een grote bijdrage aan dit debat, omdat de resultaten van deze longitudinale studie aantonen dat er een positieve causale relatie bestaat tussen peoplemanagement en performance, en dat het AMO-model het tussenliggende mechanisme is. Het onderzoek van Knies benadrukt dat het belang van de leidinggevende niet onderschat mag worden. Dit komt overeen met het eerder behandelde onderzoek van Kuvaas en Dysvik (2010), waarin de steun van de lijnmanager zeer belangrijk bleek te zijn voor het effect van PIED op de motivatie van de werknemer.

Bij Achmea wordt gefocust op economische doelen; financiële continuïteit is een prioriteit en een voorwaarde voor levensvatbaarheid (Achmea Annual Report, 2012). Achmea neemt echter ook sociale legitimiteit in acht. Dit uit zich op verschillende manieren. Ten eerste vindt Achmea het belangrijk om een goede werkgever te zijn (Achmea MVO Jaarverslag, 2011). De organisatie hecht veel waarde aan de duurzame inzetbaarheid van haar werknemers. De investeringen die Achmea doet in vakmanschapontwikkeling dragen bij aan de organisatiedoelen, maar komen ook de employability van de medewerkers ten goede. Dit is positief voor de werknemers en op kleinere schaal voor de maatschappij als geheel, omdat het bijdraagt aan de gemiddelde inzetbaarheid van de bevolking. Daarnaast neemt Achmea verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij door ernaar te streven dat zij iedereen de juiste verzekering biedt. Hierbij is het belangrijk dat klanten niet onderverzekerd, maar ook niet oververzekerd zijn. Dit is verwoord in het motto '*de klant weet zich goed verzekerd*' (Achmea Annual Report, 2012).

Er wordt binnen Achmea uitgegaan van een positieve relatie tussen HRD en performance. Vakmanschap is door de organisatie uitgeroepen tot een van de drie kernkwaliteiten en wordt gezien als een voorwaarde om de meest vertrouwde verzekeraar te worden. In het vorige hoofdstuk is de Value Profit Chain besproken. Achmea hanteert deze en gaat er dus van uit dat het versterken van de medewerkerswaarde ten goede komt aan de klantwaarde en de financiële waarde. Vakmanschapontwikkeling maakt bij Achmea onderdeel uit van het medewerkersperspectief (Achmea: Leergang Change, 2012). Hierop zal in hoofdstuk vijf worden teruggekomen.

In deze alinea zal de praktijksituatie van Achmea worden gekoppeld aan de behandelde theorie. Op het gebied van performance lijkt Achmea de denkwijze van Kaplan en Norton te volgen. Hoewel de organisatie waarde hecht aan sociale legitimiteit, wordt financiële performance als bottomline gezien. Achmea kan hierdoor dus niet een volledige balanced approach nemen, want de financiële organisatie-uitkomsten wegen zwaarder dan maatschappelijke uitkomsten en werknemersuitkomsten. Aan de andere kant wordt binnen Achmea de Value Profit Chain gebruikt. Deze aanpak lijkt juist wel te passen bij de balanced approach, omdat er hierin van uit wordt gegaan dat een verbetering op het gebied van een van de drie waarden leidt tot verbeteringen in de andere twee waarden en voor een optimaal resultaat dus aandacht

moet worden besteed aan de werknemerswaarde, de klantenwaarde en de financiële waarde.

De AMO-theorie wordt binnen Achmea deels gevolgd. Met name de bekwaamheidsvariabele wordt als belangrijke factor in het succes van de organisatie gezien. De hoofdtaak van HRD is om het vakmanschap, of de bekwaamheid, van werknemers zodanig te verhogen dat de werknemer optimaal in staat is om op de meest effectieve manier zijn taak uit te voeren.

### *Hoe kan een Business School of een individu de rol van business partner bereiken?*

Ook deze vraag bevat een tweetal termen die eerst nader gedefinieerd zullen worden voordat meer aandacht kan worden geschonken aan het antwoord op de vraag. Allereerst zal besproken worden wat bedoeld wordt met de term 'Business School'. Vervolgens zal dieper worden ingegaan op de definitie van de term 'business partner'.

#### *Business School*

'Corporate universities' – waartoe ook de Business Schools van Achmea behoren – bestaan al bijna zestig jaar, sinds General Electric in 1955 'Crotonville' creëerde. De echte interesse in corporate universities als strategisch leer- en ontwikkelinstrumenten voor werknemers begon echter pas in de jaren '80 (Meister, 1998). Wereldwijd worden er steeds meer corporate universities opgericht (Homan & MacPherson, 2005; Meister, 1998; Rademakers, 2012). Toch is er nog weinig geschreven over deze organisatiespecifieke ontwikkelingsinstituten.

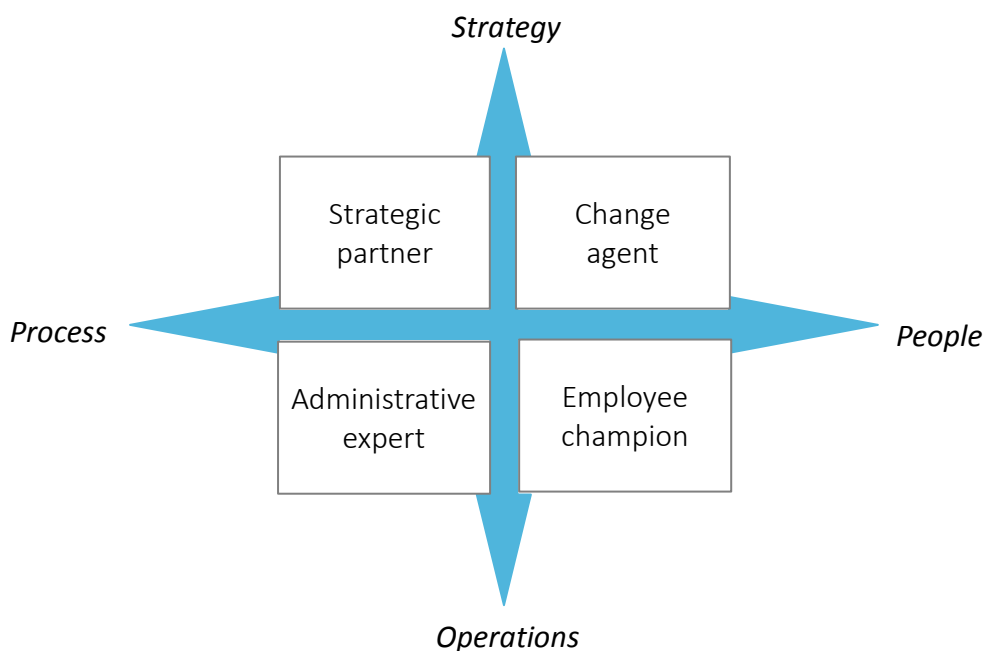
De reden dat het aantal corporate universities snel toeneemt is dat organisaties zich staande moeten houden in een dynamische omgeving die steeds complexer wordt (Rademakers, 2012, p.13-14). Organisaties moeten leren omgaan met elkaar snel opvolgende ontwikkelingen, waaronder globalisering, digitalisering, vergrijzing en economische crises. Het belang van aanpassen, leren en ontwikkelen wordt voor steeds meer organisaties een strategische prioriteit, en *'corporate universities zijn wereldwijd steeds vaker het antwoord op de vraag hoe het strategisch leervermogen van organisaties structureel vormgegeven moet worden,'* (Rademakers, 2012, p. 14).

Rademakers maakt onderscheid tussen 'corporate schools', 'corporate academies' en 'corporate colleges' (2012). Bij corporate schools ligt het zwaartepunt op de efficiënte inrichting van leren in organisaties voor het optimaliseren van de huidige strategie. De nadruk ligt bij dit type school op de exploitatie van het waardecreatiesysteem. De corporate academy is gefocust op kennisinnovatie, strategietransformatie en vernieuwing van de manier van ontwikkelen. Bij het collegetype ligt de nadruk op exploratie van het waardecreatiesysteem en het aanjagen van kenniscreatie (p. 52-53). Rademakers stelt dat organisaties moeten kiezen voor een focus op een van de drie strategieën, omdat het combineren van

de verschillende typen corporate universiteiten meestal leidt tot een suboptimaal resultaat (p. 51). In zijn boek classificeert Rademakers de Achmea Academy Insuring Knowledge (AAIK, de zus van de Achmea Academy Development, die ook een aantal Business Schools bevat) als een corporate schooltype (p. 59). De Business Schools die in dit onderzoek centraal staan passen ook in deze categorie.

### *Business partner*

In de HRM literatuur is de strategische business partnerrol een belangrijk onderwerp van discussie (Van Buren, Greenwood & Sheehan, 2011, p. 209). Een zeer bekend model dat zowel in de praktijk als in de wetenschap veel wordt gebruikt is het Business Partner Model van Ulrich (1997). In dit model onderscheidt Ulrich vier HR-rollen, namelijk de 'administrative expert', de 'employee champion', de 'change agent' en de 'strategic partner' (zie figuur 6). De administrative expert zorgt ervoor dat de administratieve huishouding van de HR afdeling op orde is, de employee champion zorgt ervoor dat de behoeften van de medewerkers worden vervuld, de change agent speelt een belangrijke rol bij organisatieveranderingen en de strategic partner draagt bij aan de business door een goede afstemming te zoeken tussen de HR strategie en de organisatiestrategie.



*Figuur 6: Het Business Partner model van Ulrich (1997)*

Een nadeel aan het model van Ulrich is dat de verdeling in HR-rollen niet altijd rekening houdt met de complexe organisatiecontext (Boselie, 2007, p. 38). Begin 2000 creëerden Ulrich en Brockbank daarom een nieuwe stroming, de HR-competentiebenadering (2005). Uit empirisch onderzoek bleken de vijf meest belangrijke competenties voor een HR professional er als volgt uit te zien:

1. Strategische bijdrage leveren
2. Persoonlijke geloofwaardigheid dragen
3. HR-delivery (de functionele HR-velden, zoals Werving & Selectie, kunnen leveren)
4. Kennis hebben van de business en de omgeving
5. HR-technologie (Boselie, 2007, p. 39)

De meest belangrijke competentie van een business partner is het leveren van strategische bijdragen. Dit gebeurt op vier deelgebieden, namelijk cultuurmanagement, veranderingen faciliteren, betrokkenheid bij strategische besluitvorming en het leveren van economische bijdragen (p. 39). Voordat een strategische bijdrage geleverd kan worden moet een HR professional echter wel zorgen dat zijn persoonlijke geloofwaardigheid en zijn HR-delivery in orde zijn (p. 39). Ulrich en Brockbank (2005) stellen dat het voldoen aan deze voorwaarden ervoor kan zorgen dat de HR professional een plek aan de directietafel krijgt (in: Boselie, 2007, p. 40).

Het artikel van Caldwell (2008) zet echter een kritische noot bij het gebruik van competentiemodellen en business partnerschap. In zijn onderzoek naar HR competenties en de effectiviteit van HR professionals als business partners blijken competentiemodellen niet zo effectief te zijn als doorgaans wordt gedacht. Competentiemodellen blijken zeer slecht te zijn in het voorspellen van performance van een HR professional in een business partnerrol. Caldwell benadrukt de intrinsieke tekortkomingen van competentiemodellen en de belangrijke invloed die omgevingsfactoren hebben op de perceptie van effectiviteit (p. 291). De uitkomsten van dit onderzoek '*dienen belangrijke vragen aan over de toekomstige richting van HR business partnering*' (vertaald uit: Caldwell, 2008, p. 275).

In het bekende HRM-model van Legge identificeerde zij twee strategieën die HR professionals kunnen kiezen om meer macht en invloed te krijgen in de organisatie (1978). De eerste, de rol van 'conformist innovator', houdt in dat de HR professional tracht bij te dragen aan de organisatie door de doelen van het senior management na te streven. De 'deviant innovator' is veel minder gericht op economische criteria, maar tracht juist doelen met sociale waarde na te streven (in: Francis & Keegan, 2006). De deviant innovator maakt dus gebruik van de balanced approach, terwijl de conformist innovator voornamelijk is gefocust op financiële performance. De business partner zoals deze door Ulrich en Brockbank wordt beschreven ligt dicht tegen de conformist innovator aan. Dit kan betekenen dat het minder goed mogelijk is om de balanced approach te hanteren als men de rol van business partner aanneemt.

Voor HR professionals is de rol van strategisch partner aantrekkelijk, omdat het aannemen van deze rol de status van het HR vak verhoogt (Caldwell, 2001) en meer invloed geeft in het strategische beslissingsproces (Francis & Keegan, 2006, p. 234; Ulrich & Brockbank, 2005).

Het aannemen van de business partnerrol is in meer detail beschreven door Wright (2008), die schrijft dat de overstap van HR professional naar business partner gepaard kan gaan met een toename in eigenwaarde, legitimiteit en status binnen de organisatie (2008, p. 1081). Tegelijkertijd betekent deze overstap echter ook dat HRM een minder eenduidig en samenhangend vakgebied wordt, omdat er concurrentie ontstaat binnen de HR professie en omdat de afgrenzing van het HR vak minder duidelijk wordt, waardoor andere vakgroepen makkelijker kunnen toetreden (ibid., p. 1063). Als dit ook naar andere vakgebieden kan worden vertaald zou wijdverspreid business partnerschap dus tot gevolg kunnen hebben dat de functionele kolommen van Achmea minder eenduidig worden. Dit zou ertoe kunnen leiden dat het moeilijker wordt om deze kolommen en hun betreffende Business Schools in de juiste richting te sturen.

In dit onderzoek wordt de business partnerrol niet exclusief voor HR professionals gezien, maar voor alle professionals die stafdiensten verrichten. De reden hiervoor is dat Achmea wil dat alle stafmedewerkers zich ontwikkelen tot business partner. Het is belangrijk om te onderkennen dat hiermee de veronderstelling wordt gemaakt dat de business partnerrol voor alle stafmedewerkers hetzelfde betekent, afgezien van de specifieke vakinhoudelijke taken die per vakgebied verschillen.

### *De keerzijde van business partnerschap*

Hoewel het aannemen van de business partnerrol dus kan betekenen dat HR professionals beter kunnen aantonen wat hun strategische toegevoegde waarde is voor de organisatie, dat zij meer macht en invloed hebben binnen de organisatie en dat hun vakgebied een hogere status geniet, waarschuwen Francis en Keegan dat het nastreven van de business partnerrol niet per definitie positief is (2006). Ulrich en Brockbank riepen HR professionals al op om de rol van employee champion niet uit het oog te verliezen, omdat 'employee relations' nog steeds de kern van HRM horen te zijn (2005, p. 201). Francis en Keegan beargumenteren echter dat Ulrich en Brockbank werknemers toch teveel zien als middelen naar een financieel doel, zonder dieper in te gaan op de balans die HR professionals moeten zien te vinden tussen de verschillende stakeholder interests (2006, p. 235). Volgens hen kan de focus op de business partnerrol ervoor zorgen dat het belang van employee well-being uit het oog wordt verloren. Zij pleiten dan ook voor een meer gebalanceerde behandeling van menselijke versus economische belangen in toekomstige HR-modellen (Francis & Keegan, 2006).

Ook Van Buren, Greenwood en Sheehan (2011) zijn van mening dat hoewel de business partnerrol mogelijk een grotere invloed heeft gegeven aan HR professionals, dit ten koste kan gaan van de werknemers in een organisatie. Zij zijn van mening dat de de doelen van organisaties en de doelen van werknemers



grotendeels met elkaar conflicteren, en dat business partnerschap van de HR professionals betekent dat strategische organisatie-uitkomsten voorrang krijgen op werknemersuitkomsten (p. 209).

Tijdens dit onderzoek is het dus belangrijk om te kijken naar de balans tussen focus op organisatie-uitkomsten en focus op werknemersuitkomsten. Business partnerschap kan leiden tot een te sterke focus op organisatiedoelen en te weinig aandacht voor het welzijn van de werknemers. Dit kan, zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven, een negatief effect hebben op performance, omdat werknemers het gevoel kunnen hebben dat het business partnerschap tot doel heeft hen te exploiteren (Nishii, et al., 2008).

## Business School als business partner

Naar corporate universities in de rol van business partner is nog geen gepubliceerd onderzoek gedaan. Wel is er een beperkt aantal artikelen geschreven over HRD in de rol van business partner.

*'In een tijdperk van toenemende globale concurrentie wordt het argument gemaakt dat kennis en vaardigheden de belangrijkste bronnen van concurrentievoordeel zijn. Dit plaatst de human resource development (HRD) functie in een situatie van toegenomen status en macht, als HRD professionals rollen aannemen die 'waarde' toevoegen en het bereiken van concurrentievoordeel faciliteren.'* (vertaald uit: Gubbins & Garavan, 2009, p. 245).

Het eerder besproken artikel van Wang et al. (2009) bepleitte dat HRD in de rol van business partner noodzakelijk is in de omgang met, of zelfs ter voorkoming van organisatiecrises. Dit geeft een indicatie van het belang dat HRD business partners kunnen hebben voor organisaties.

Gubbins en Garavan schreven over HRD in 'multinational corporations'. Zij stellen dat de competitieve omgeving waarin organisaties – zeker multinationals – zich bevinden gezien kan worden als een kans voor HRD professionals om hun strategische toegevoegde waarde aan te tonen door de rol van business partner aan te nemen (2009, p. 247). Deze professionals helpen hun organisaties hun strategische doelen te halen met behulp van interventies die gericht zijn op verandering en ontwikkeling. Dit artikel laat zien dat HRD als business partner kan fungeren, en dat HRD zelfs de sleutel kan zijn tot een duurzaam concurrentievoordeel van een organisatie (p. 246). Gubbins en Garavan stellen dat het aannemen van deze rol HRD professionals meer legitimiteit kan geven binnen de organisatie, mits zij effectief sociale netwerken kunnen opbouwen (p. 268).

Over HRD in de rol van business partner is nog zeer weinig geschreven. Het is opvallend dat de business partner een zeer bekend fenomeen is in de HRM literatuur, maar vrijwel niet wordt erkend in de HRD

literatuur. Dit kan verklaard worden door de gescheidenheid van de twee academische velden, waar Poell in zijn oratie kritiek op uitte (2006, p. 15).

Ondanks de schaarste van literatuur op het gebied van de HRD business partner, kunnen er verschillende dingen worden opgemaakt uit de onderzochte literatuur. Ten eerste kan worden gezegd dat HRD in de rol van business partner in staat moet zijn om de vertaalslag te maken van de strategische organisatiedoelen naar interventies die de bekwaamheid en motivatie van de werknemers op zo'n manier verhogen dat de organisatiedoelen behaald kunnen worden. Ten tweede is het belangrijk dat een business partner de administratieve basis op orde heeft. Voor HRD betekent dit dat de operationele processen, zoals planning, organisatie en facilitaire behoeften, goed lopen. Ook is het belangrijk voor elke business partner – dus ook voor een HRD business partner – dat hij persoonlijke geloofwaardigheid draagt. Ten slotte moet een HRD business partner kennis hebben van de business en de omgeving, en competent zijn op het gebied van HRD-technologie. Bij HRD-technologie kan gedacht worden aan typen interventies, zoals E-learning (op een computer, vaak online), of M-learning (op een mobiele telefoon, via 'learning apps'), maar bijvoorbeeld ook aan evaluatiemethoden. Deze beschrijving van de HRD business partner berust, zoals eerder gezegd, op de veronderstelling dat business partnerschap hetzelfde is voor alle staffuncties, afgezien van de specifieke vakinhoudelijke zaken.

### *Tussenconclusie*

Er is vooral in de HRM literatuur veel geschreven over HR professionals in de rol van business partner. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat business partnerschap niet per definitie toebedeeld is aan HR professionals, maar dat alle professionals in staffuncties deze rol kunnen aannemen. Achmea wil namelijk niet dat enkel medewerkers uit de P&O kolom zich als business partners gaan gedragen, maar dat alle stafmedewerkers zich ontwikkelen tot business partner. Hierbij wordt de aanname gemaakt dat de business partnerrol voor alle stafmedewerkers hetzelfde is, afgezien van specifieke vakinhoudelijke zaken.

De belangrijkste competentie van een business partner is het zichtbaar leveren van een strategische bijdrage aan de organisatiedoelen. Van business partners wordt verwacht dat zij administratief gezien alle zaken op orde hebben, dit wordt eigenlijk gezien als een hygiënefactor. Daarnaast moeten zij inzicht hebben in de manieren waarop zij het best kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen, en de vaardigheden, houding en gedrag beheersen om dat ook daadwerkelijk tot uitvoering te brengen. Positieve effecten van business partnerschap kunnen zijn dat organisatie performance verbetert, omdat medewerkers zich meer inzetten voor het behalen van organisatiedoelen. Ook kunnen business partners meer legitimiteit, status en eigenwaarde krijgen. De keerzijde van business partnerschap is echter dat medewerkersbelangen in het gedrang kunnen komen doordat de business partners zich te sterk focussen op organisatie-uitkomsten. Ook kunnen professionals die de rol van business partner aannemen meer concurrentie met elkaar gaan voeren,

waardoor het vakgebied minder samenhangend kan worden.

Hoewel business partnerschap een populair onderwerp is in de HRM literatuur, is er in de HRD literatuur nog weinig aandacht voor de rol van business partner. Deze hiaat in de literatuur is opvallend, gezien de steeds belangrijkere rol die HRD speelt in de kenniseconomie van tegenwoordig (Poell, 2011). Er is in de voorgaande paragraaf wel uit de behandelde literatuur afgeleid hoe een HRD business partner er uit hoort te zien. Deze moet bijvoorbeeld de administratieve HRD basis goed op orde hebben. Ook moet de HRD business partner in staat zijn om de strategische doelen van de organisatie te vertalen naar L&O beleid dat werknemers in staat stelt deze doelen te realiseren.

Er wordt gedacht dat HRD meer status en invloed kan vergaren door de business partnerrol aan te nemen (Gubbins & Garavan, 2009). Ook is HRD in de rol van business partner volgens Wang et al. (2009) noodzakelijk in de succesvolle omgang met organisationele crises.

## *Conclusie*

In dit hoofdstuk is getracht met behulp van bestaande literatuur antwoord te geven op de twee literatuurvragen die in het begin van het hoofdstuk zijn gesteld. De informatie die deze literatuurstudie heeft opgeleverd leidt tot een aantal verwachtingen en sensitizing concepts. Deze zullen een belangrijke rol spelen in het vormgeven van de topiclist die tijdens de interviews zal worden gebruikt. In het volgende hoofdstuk zal hier dieper op in worden gegaan.

## *Verwachtingen*

De verwachtingen die uit het theoretisch kader zijn voortgekomen zullen hieronder kort worden samengevat.

Kennis en ontwikkeling is in de afgelopen jaren een steeds belangrijkere bron van concurrentievoordeel geworden voor organisaties (Rademakers, 2012). De verwachting is daarom dat organisaties hun HRD beleid zeer belangrijk vinden.

Perceived investment in employee development leidt tot meer motivatie bij werknemers (Hoon Lee & Bruvold, 2003; Kuvaas & Dysvik, 2010). Ook leidt peoplemanagement via de AMO-variabelen tot betere performance (Knies, 2012). De verwachting is dat HRD en HRM activiteiten kunnen leiden tot hogere performance, via de AMO-variabelen.

Omdat business partners focussen op hun strategische bijdragen is de verwachting dat business partnerschap een positieve invloed heeft op de organisatie-uitkomsten (Caldwell, 2001). Doordat het aannemen van de business partnerrol inhoudt dat een werknemer meer zichtbare strategische bijdragen levert, wordt er gedacht dat business partners meer legitimiteit binnen de organisatie genieten en daardoor meer eigenwaarde hebben (Wright, 2008).

Business partnerschap kan echter ook negatieve effecten hebben. Omdat voor business partners de focus ligt op het toevoegen van strategische waarde, is het mogelijk dat het nastreven van organisatie-uitkomsten ervoor zorgt dat er geen aandacht meer is voor werknemersuitkomsten (Francis & Keegan, 2006). De verwachting is daarom dat business partnerschap ervoor kan zorgen dat medewerkersbelangen in het gedrang komen. Daarnaast kan business partnerschap ervoor zorgen dat er concurrentie ontstaat binnen het vakgebied van de professionals (Wright, 2008). Business partnerschap zou dus negatieve effecten kunnen hebben op de samenhang van het vakgebied.

Ten slotte schrijven Gubbins en Garavan (2009) dat het toenemende belang voor de ontwikkeling van werknemers HRD een positie met meer macht en legitimiteit geeft, mits zij zich als business partner opstelt. De verwachting die hieruit voortkomt is dat HRD een invloedrijkere positie kan krijgen als zij de business partnerrol aanneemt.

# 3. METHODE

---

## *Inleiding*

In de vorige hoofdstukken zijn de probleemstelling en het theoretisch kader uiteengezet.

In dit hoofdstuk zal worden onderbouwd waarom is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Vervolgens zal worden ingaan op de dataverzameling en de data-analyse.

## *Onderzoeksperspectief*

De Business Schools van Achmea, en de rol die zij spelen in het behalen van de organisatiedoelen, zijn zeer organisatiespecifieke onderwerpen. Boeije (2005) spreekt in dit geval over 'bijzonderheid'. Uitkomsten van bijzondere onderzoeken bieden veel specifieke informatie en kunnen niet worden gegeneraliseerd. Ook is er nog niet veel bekend over het probleem dat wordt onderzocht. Er is vrij veel onderzoek gedaan naar de rol van business partner en naar de relatie tussen HRM en performance. Over Business Schools zoals die van Achmea is echter nog niet heel veel geschreven. Ook is er niet veel empirisch onderzoek gedaan naar de relatie tussen HRD en performance. Omdat er weinig bekend is over dit type vraagstuk zal dit onderzoek een explorerende functie dienen. Het doel van deze exploratie is het bieden van inzicht in de situatie.

Dit onderzoek is dus zowel bijzonder als explorerend van aard. Het paradigma van de onderzoeker is interpretatief. Dit betekent dat het doel van het onderzoek niet is om generaliseerbare kennis te creëren, maar om meer inzicht te bieden in de bijzondere situatie en de subjectieve betekenis die hieraan wordt gegeven door de stakeholders (Boeije, 2005). Voor dit type onderzoek is een kwalitatieve onderzoeksmethode het meest geschikt, omdat niet vooraf bekend is wat het vraagstuk precies inhoudt en welke aspecten belangrijk zijn. Kwalitatief onderzoek biedt de flexibiliteit om tijdens het proces het kader van het probleem te schetsen, door bijvoorbeeld de mogelijkheid te bieden tijdens een interview door te vragen op opvallende uitspraken, of door tijdens de dataverzameling de topiclist aan te passen als blijkt dat er belangrijke onderwerpen zijn waar in eerste instantie niet bij was stilgestaan.

Voordat begonnen kon worden met het verzamelen van data is een beperkte literatuurstudie gedaan. Op deze manier kon de onderzoeker de interviews afnemen met een open benadering, maar niet compleet zonder enige achtergrondkennis. Tijdens de dataverzameling is dit literatuuronderzoek voortgezet en uiteindelijk heeft dit geleid tot het theoretisch kader dat in hoofdstuk twee is beschreven.

## Respondenten

Het doel van deze casestudy is om het vraagstuk in zijn geheel te belichten, waarbij de context zo compleet mogelijk wordt meegenomen. Om deze reden zullen verschillende stakeholders worden geïnterviewd. Vanwege de aard van het onderzoeksvraagstuk zullen vooral mensen die op een strategisch niveau te maken hebben met het beleid van de Business Schools worden benaderd, waaronder de programmamanagers, leden en voorzitters van de programmagroepen en de programmacoördinatoren. De programmagroepen zijn belangrijk omdat zij de visie, strategie en het beleid van de Business School vormgeven. De programmamanagers maken deel uit van de programmagroepen en hebben daarnaast nog een belangrijke rol omdat zij verantwoordelijk zijn voor de communicatie met de andere Business Schools. In tabel 1 staat een overzicht van de respondenten. Ongeveer de helft van de respondenten is onderdeel van de Achmea Academy. De andere helft is afkomstig 'uit de business', wat inhoudt dat zij onderdeel uitmaken van de functionele kolom van de Business School.

	BS F,R&C	BS IA	BS IM&IT	BS M&S	BS P&O	BS SENS	Alle BS
Programma-manager	1	1	1	1	1	1	
Programma-groepslid		1		1		1	
Voorzitter programmagroep	1				1		
Programma-coördinator	1		1				1
Eigenaar BS			1				
Expert							1

Tabel 1: Overzicht van de respondenten

## Dataverzameling

Voordat begonnen kan worden met de dataverzameling moet de onderzoeker op zoek gaan naar een aantal 'sensitizing concepts' (Boeije, 2005). Deze sensitizing concepts zijn afkomstig uit zowel de literatuurstudie als uit documenten van Achmea en gesprekken met betrokkenen. Voorbeelden van sensitizing concepts die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn 'bekwaamheid', 'business partnerschap' en 'performance'. De sensitizing concepts zijn vervolgens gebruikt om de topiclist op te stellen. Een topiclist is een raamwerk dat richting geeft aan de interviews. De topiclist voor dit onderzoek is opgebouwd uit zes onderwerpen, waaronder 'organisatiedoelen', 'vakmanschap' en 'synergie tussen de Business Schools' (zie Bijlage II). Deze topics zijn gekozen omdat dit de belangrijkste elementen zijn uit de onderzoeksvragen en figuur 2 (p. 5). Onder elk onderwerp staan vragen die de onderzoeker tijdens de interviews kan stellen. Een voorbeeld is de vraag die tijdens de opening van elk interview is gebruikt: 'Kunt u iets meer vertellen over uw Business School?'.

## *Het interview*

De interviews werden afgenomen in afgesloten ruimtes, zodat respondenten zich vrij konden voelen om te spreken zonder dat ze door collega's gehoord werden. Vooraf werden de respondenten gevraagd om toestemming te verlenen voor het opnemen van het gesprek. Ook kregen zij de mogelijkheid om het getranscribeerde interview te lezen en eventueel terug te komen op bepaalde uitspraken als deze niet langer een realistische weergave van hun realiteit waren. Hoewel de meeste respondenten wel hun interviews wilden inzien, is geen van de respondenten teruggekomen op gemaakte uitspraken.

De interviews werden opgenomen met een voice recorder, zodat de onderzoeker de aandacht volledig kon focussen op de respondent en het gesprek. De onderzoeker maakte wel nu en dan korte notities tijdens het onderzoek. Later zijn alle interviews letterlijk uitgetypt. De duur van de interviews was ongeveer zestig minuten, hoewel sommige interviews tot wel vijftientig minuten korter of langer duurden. Enkele interviews zijn telefonisch afgenomen, om praktische redenen. Ook deze gesprekken werden opgenomen, met behulp van dezelfde voice recorder. De opname van één van deze telefonische interviews mislukte echter. Op dat moment ben is direct begonnen met het uittypen van de uitspraken en antwoorden die de onderzoeker zich nog kon herinneren, met behulp van de notities die tijdens het interview waren gemaakt. Later is het verslag van dit interview voorgelegd aan de geïnterviewde, die nog enige belangrijke aanvullingen en wijzigingen kon maken.

Het interview was semi-structureerd van aard. Aan de hand van de topiclist werden vragen gesteld, maar de volgorde waarin de topics werden behandeld was compleet afhankelijk van de antwoorden van de respondent. Ook werd er doorgevraagd als een respondent iets zei dat opvallend of onbekend was voor de interviewer. In de loop van de interviewperiode is de topiclist uitgebreid met enige nieuwe vragen, waaronder 'Vindt de Business School het belangrijk om zelf business partner te worden?' en 'Vindt de Business School het belangrijk om haar deelnemers business partner te laten worden?'. Deze vragen zijn toegevoegd omdat uit voorgaande interviews bleek dat er zeer verschillend werd gedacht over wie de rol van business partner precies moet aannemen.

Na de zestien interviews is er ook een focusgroepgesprek georganiseerd. Vijf van de zes Business Schools waren hierbij vertegenwoordigd door een programmamanager. Het focusgroepgesprek vond plaats in een afgesloten vergaderruimte en duurde negentig minuten.

Tijdens het gesprek werd verdieping gezocht op de thema's vakmanschap, business partnerschap, samenwerking tussen de Business Schools en de doelstelling van de Business Schools. Het focusgroepgesprek diende twee functies. Ten eerste kon worden gediscussieerd over de verschillende meningen die uit de interviews naar voren kwamen. Dit leverde een verdieping van het onderzoek op en maakte het mogelijk om in sommige gevallen een meer eenduidige betekenis te geven van een bepaald thema. Over business partner bestonden er bijvoorbeeld zulke uiteenlopende meningen dat eerst met de

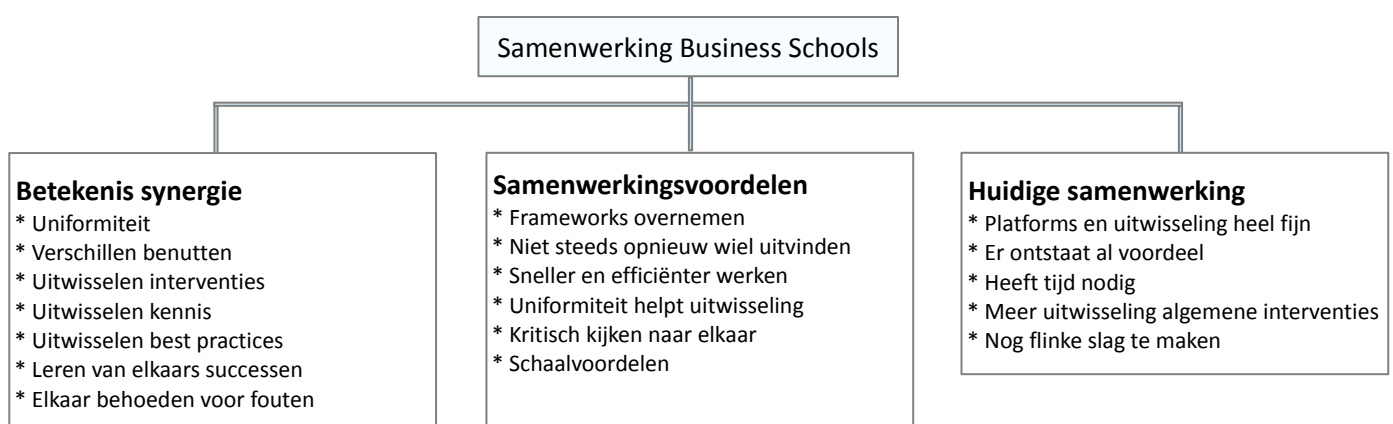
focusgroepprespondenten is gezocht naar een gezamenlijke definitie van deze term. Ten tweede had het focusgroeppesprek een interveniërende functie, doordat de programmamanagers in dit gesprek samen afstemming opzochten over een aantal onderwerpen die voor de Business Schools van belang zijn.

### Data-analyse

Zoals eerder vermeld zijn vrijwel alle interviews opgenomen en getranscribeerd. Voor de analyse van de data is gebruik gemaakt van Nvivo, een veelgebruikt softwareprogramma voor de verwerking en analyse van kwalitatieve data.

De interviews zijn eerst systematisch doorgelezen. Vervolgens is 'open codering' toegepast op de data (Boeije, 2005). Dit houdt in dat alle betekenisvolle fragmenten van de interviews zijn gecodeerd met kernwoorden die zo goed mogelijk weergeven waar het fragment over gaat. Alle fragmenten en hun codes zijn ter controle nogmaals gelezen. Nadat de eerste vijf interviews hadden plaatsgevonden zijn deze open gecodeerd en vergeleken om een eerste indruk te krijgen van mogelijke centrale thema's. Tijdens de volgende interviews zijn de eerdere bevindingen steeds getoetst bij de respondenten. Hierdoor is, zoals eerder aangegeven, de topiclist tijdens de interviewfase zo nu en dan nog aangepast.

Nadat de eerste elf interviews waren afgenomen is tentatief begonnen met de axiale codering. Dit betekent dat de codes zijn geclusterd onder een aantal centrale thema's, de hoofdcodes. Dit proces liep door tot een aantal weken nadat de interviewfase was afgelopen. Het axiaal coderen was het moeilijkste onderdeel van de data-analyse, omdat hier gezocht moest worden naar een 'rode draad' in een overvloed aan informatie. Door de open codes en de bijbehorende fragmenten continu naast elkaar te leggen kristalliseerden uiteindelijk de hoofdthema's en konden codebomen worden gemaakt. Ter illustratie is in figuur 7 de codeboom over het onderwerp 'Samenwerking Business Schools' weergegeven.



Figuur 7: Codeboom 'Samenwerking Business Schools'



De systematische ordening van hoofd- en subcodes scheidt overzicht in de grote hoeveelheid data die tijdens de interviews is ontgonnen. Dit maakt het mogelijk om patronen te herkennen en uiteindelijk antwoord te geven op de onderzoeksvraag. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van de data-analyse worden gepresenteerd.

### *Kwaliteit van het onderzoek*

In deze paragraaf zal worden ingegaan op aspecten die invloed hebben op de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek. Bij betrouwbaarheid gaat het om de vraag: komen dezelfde resultaten naar voren als het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd? Betrouwbaarheid kan positief worden beïnvloed door de methode van dataverzameling te standaardiseren en door een voldoende aantal waarnemingen te doen (Boeije, 2005, p. 145). Omdat in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van semi-gestructureerde interviews is er geen sprake van volledige standaardisatie. Het interview wordt immers gestuurd door de antwoorden van de respondent, waardoor elk interview er anders uitziet. Dit is een typisch probleem bij de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek. De topiclist geeft echter wel richting aan het interview, en in elk interview worden alle topics behandeld en grotendeels dezelfde vragen gesteld. Interviews kosten meer tijd dan het afnemen van gestandaardiseerde vragenlijsten met Likert-schaal antwoorden. Toch is getracht voldoende waarnemingen te doen om een betrouwbaar onderzoek uit te voeren. Om praktische redenen zijn er zestien interviews en een focusgroepgesprek georganiseerd.

Bij de validiteit van een onderzoek gaat het om de vraag: wordt gemeten wat de onderzoeker wil meten? Hierbij is het met name belangrijk dat de onderzoeksmethode goed past bij de vraagstelling van het onderzoek, en dat de interpretatie van de onderzoeker kloppend is. Exploratie is het doel van dit onderzoek. De semi-gestructureerde interviewmethode past hier goed bij, omdat deze methode de onderzoeker de mogelijkheid geeft op zoek te gaan naar de belangrijke elementen van het probleem die vooraf nog niet duidelijk zijn. Tijdens de selectie van de respondenten is getracht een representatieve verdeling te maken tussen mensen afkomstig uit de Academy en mensen afkomstig uit de business. Ook is gesproken met mensen met verschillende functies binnen de Business Schools, zoals programmamanagers, voorzitters van een programmagroep, programmacoördinatoren en de eigenaar van een Business School. Dit komt ten goede aan de validiteit van het onderzoek. Als respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven gaat dit ten koste van de validiteit. Om de kans op sociaal wenselijke antwoorden te minimaliseren is vooraf aan respondenten uitgelegd dat hun anonimiteit zal worden beschermd. Om te controleren dat de interpretatie van de onderzoeker klopte is er een regelmatige terugkoppeling gemaakt naar de business. Dit gebeurde zowel tijdens de interviews, door antwoorden samen te vatten en te vragen of dit goed begrepen was, als tijdens de data-analyse, in de vorm van presentaties over de voortgang en voorlopige uitkomsten van het onderzoek en in de vorm van informele gesprekken met de stagebegeleider.

## 4. RESULTATEN

---

### *Inleiding*

In het vorige hoofdstuk zijn de dataverzameling en de data-analyse besproken. In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de data-analyse beschreven. Omdat de thema's Business School, vakmanschap en business partnerschap op verschillende manieren kunnen worden geïnterpreteerd zal eerst worden beschreven welke betekenis de respondenten gaven aan deze onderwerpen. Nadat de drie thema's zijn gedefinieerd zullen de drie deelvragen van dit onderzoek worden beantwoord. De resultaten die in dit hoofdstuk worden besproken zullen worden geïllustreerd met citaten die afkomstig zijn uit de interviews. Om de anonimiteit van de respondenten zo goed mogelijk te waarborgen, zullen er bij de citaten geen identificerende kenmerken, zoals functie en – waar mogelijk – Business School, worden aangegeven.

### *Business Schools*

In het introductiehoofdstuk is al kort iets verteld over de Business Schools van Achmea. De Business Schools faciliteren het leren en ontwikkelen (L&O) van de medewerkers van Achmea middels verschillende interventies. Elke Business School werkt in opdracht van haar eigen functionele kolom. De functionele kolommen die een Business School hebben zijn Finance, Risk & Compliance, IM&IT, Internal Audit, Marketing & Sales, Personeel & Organisatie en SENS. De functionele kolom huurt een programmamanager en een programmacoördinator in van de Achmea Academy Development (AAD). De helft van de Business Schools wordt bestuurd door een programmagroep, waarin de programmamanager samen met professionals uit de functionele kolom de behoefte van de kolom vertalen naar beleid. De meeste respondenten uit de Business Schools die geen programmagroep hebben zien dit wel als een logische vervolgstap in de ontwikkeling van hun Business School.

*'Ik heb geen groep mensen die zich inhoudelijk bezighouden met welke trainingen. Dat zijn in principe mijn functionele stuurders en die moeten straks, op het moment dat ze beter in hun rol staan, die rol van de programmagroep meer gaan oppakken.'* (Respondent 3)

Tijdens de interviews bleek al snel dat er zowel overeenkomsten als verschillen bestaan tussen de Business Schools. De Business Schools verschillen bijvoorbeeld in governance, grootte en type curriculum (zie tabel 2). Vijf van de zes programmamanagers worden vanuit de AAD beschikbaar gesteld aan de Business Schools, maar bij de Business School IM&IT maakt de programmamanager onderdeel uit van de functionele kolom.

Het is de bedoeling dat deze programmamanager in de toekomst ook bij de AAD komt, maar er is voor gekozen om daarmee te wachten tot de professionalisering van de kolom en de Business School verder is ontwikkeld. Opvallend was dat de respondenten de Business Schools verschillende doelen toekenden.

*'De opdracht is dus heel concreet, zorg er gewoon voor dat opleiding en ontwikkeling geregeld is voor die kolom; in de breedte.'* (Respondent 1)

*'Dus toen heb ik die verwachtingen nogmaals afgestemd en toen kwam eruit dat het voornamelijk ging om verbinden, uitwisselen, kennisdelen. Punt.'* (Respondent 5)

*'Wij hebben eigenlijk gezegd [de Business School] is de portal waar opleidingen van ons opstaan.' [...]'* *'Maar als je puur kijkt naar opleidingen, daar ben ik maar een klein deel mee bezig. Ik ben meer bezig met het professionaliseren van de organisatie [...]'* (Respondent 3)

	BS F,R&C	BS IA	BS IM&IT	BS M&S	BS P&O	BS SENS
Inhoud curriculum	– Competenties – Vaardigheden – Houding & Gedrag – Vakkennis	– Vaardigheden – Houding & Gedrag – Vakkennis	– Vakkennis	– Verbinding  Analytical Academy: – Vakkennis – Competenties	– Vaardigheden – Houding & Gedrag – Vakkennis	– Vaardigheden – Houding & Gedrag – Vakkennis
Hoofddoel	Opleiding en ontwikkeling regelen voor de kolom	Maatwerk leveren dat aansluit op het persoonlijke ontwikkelplan	Opleidingendeel verzorgen van Horizon programma (op gebied van vakkennis)	Verbinden van de marketing en sales professionals	Veranderbeweging van de kolom stimuleren  Individuele professionalisering	Ontwikkelen van SENS experts  Trainen van alle medewerkers in SENS-werkwijze
Programmagroep	Ja	Ja	Nee (Wel HDR Stuurgroep)	Nee (AA wel)	Ja	Nee
Strategisch plan	Ja (Gekoppeld aan SBvM)	Ja (Wind in de Zeilen)	Ja (Horizon)	Nee	Ja (6 Speerpunten)	Ja
Populatie type	Niet centraal georganiseerd  Samenhang redelijk Herkenbare groep	Centraal georganiseerd  Samenhang sterk Herkenbare groep	Niet centraal georganiseerd  Samenhang redelijk Herkenbare groep	Niet centraal georganiseerd  Samenhang weinig Herkenbare groep	Centraal georganiseerd  Samenhang redelijk Herkenbare groep	40 professionals centraal, rest verspreid  Samenhang redelijk Herkenbare groep
Populatie grootte	±1400	±95	±1500	±350	±390	±150 SENS professionals Heel Achmea als doelgroep

Tabel 2: *Overzicht van overeenkomsten en verschillen tussen de Business Schools*

Het focusgroepgesprek met de programmamanagers gaf de mogelijkheid om dieper in te gaan op de verschillende doelstellingen van de Business Schools. Een respondent gaf aan dat deze verschillende doelen te verklaren waren als ze worden opgehangen binnen een overkoepelende definitie en doelstelling van de Business Schools, door antwoord te geven op de vraag 'Wat wil je bereiken met een Business School?'. Hierna volgde een discussie over de overkoepelende doelstelling van de Business Schools.

*'Als Business Schools is je taak het neerzetten van een strategie op het gebied van leren en ontwikkelen van je medewerkers en daar uitvoering aan geven.'* (Focusgroep respondent B)

*'...Ten behoeve van de professionele ontwikkeling van je functionele kolom.'* (Focusgroep respondent C)

De respondenten verwoordden deze doelstelling vervolgens in samenspraak tot de volgende definitie van Business School:

*'Een Business School zorgt voor het doorvertalen van het business plan van de functionele kolom naar Leer & Ontwikkelbeleid – en activiteiten.'* (Focusgroep respondent C)

Business Schools hebben de mogelijkheid om op verschillende wijzen invulling te geven aan deze definitie, afhankelijk van de vraag van de functionele kolom en de volwassenheid van de Business School.

Ook zijn er grote verschillen in volwassenheid tussen de Business Schools. De Business School van de F,R&C kolom is bijvoorbeeld bezig met het implementeren van een nieuw curriculum dat gekoppeld is aan het grote verbeterprogramma 'Samen Beter voor Minder'. Deze Business School speelt een belangrijke rol voor de kolom doordat zij verantwoordelijk is voor de professionalisering van alle F,R&C medewerkers. Er zijn echter ook Business Schools die nog niet zo ver zijn ontwikkeld. Zo staat de Business School M&S bijvoorbeeld nog in de kinderschoenen.

*'We zijn begin van de zomer vorig jaar begonnen met het starten, het uitdenken, van het programma. Wat hebben we nodig? Waar staan we? Wat gaan we doen? Gaandeweg is onderkend dat de rol van de Business School daarin belangrijk kan zijn, juist als facilitator van al die opleidingsmodules die nodig zijn om de mensen op een hoger niveau te brengen. Ik heb wel het idee dat we daar als financiële kolom in voorop lopen op het ogenblik.'* (Respondent 12)

*'Eigenlijk is de Business School, wat ik zei, het leidt een sluimerend bestaan. Dus er is belangstelling om het weer op te gaan starten [...].'* (Respondent 5)

Er bestaan dus overeenkomsten en verschillen tussen de Business Schools. Zo delen de Business Schools hetzelfde overkoepelende doel en is de functionele kolom altijd eigenaar van de Business School. De Business Schools verschillen echter ook op meerdere manieren. De helft van de Business Schools heeft een programmagroep en er zijn grote verschillen in de populaties van de functionele kolommen. De manier waarop de Business Schools invulling geven aan het overkoepelende doel is toegespitst op de behoefte van de kolom en verschilt dus sterk. Ook is er veel variatie in de mate van ontwikkeling van de Business Schools.

## Vakmanschap

Vakmanschap is een van de drie kernwaarden van Achmea. Dit thema is dus van groot belang voor de organisatie (Achmea Annual Report, 2012). Alle respondenten waren van mening dat het bezitten van enkel vakkennis niet voldoende is om een vakman te zijn. De meeste respondenten omschreven vakmanschap als een combinatie van vakkennis ('hard skills') en vaardigheden, competenties, houding en gedrag ('soft skills').

*'Ik denk dat vakmanschap is als je een goede verbinding tussen hart, hoofd en handen weet te maken in je vakgebied. Dus dat je weet waar je het over hebt, dat je up-to-date bent met je vakkennis [...]. Dat je wat je weet ook toepast; dus de handen, doe jij ook wat je weet? Dat daar een goede verbinding tussen is. En dat je ook voeling hebt voor je vak. Dat je hart erin zit. Hou je ook van je vak? Ik denk dat je pas echt een goeie vakman kan zijn als je ook van je vak houdt. En dán moet je, en dat is denk ik echt van deze tijd, dat je multidisciplinair kan samenwerken. Dus dat je niet alleen een vakman bent in je eigen vak en eigenlijk alleen met vakgenoten kan praten, maar dat je ook boven je eigen vakgebied kan uitstijgen en dat je dat zo uit kan leggen aan mensen die niet jouw vakjargon spreken, dat ze het toch begrijpen. En eigenlijk ook dat ze begrijpen waarom jij van je vak houdt.'* (Respondent 2)

*'Wat ik een vakman vind is iemand die zijn vak verstaat, dus echte goede, gedegen kennis en expertise heeft op zijn vakgebied [...]. Maar ik vind dat een vakman ook is dat hij zijn boodschap goed over kan brengen naar zijn publiek. [...] Dus kennis, maar zeker ook communicatievaardigheden, meer competenties die nodig zijn om ook jouw expertise over te brengen.'* (Respondent 1)

Sommige respondenten konden echter geen antwoord geven op de vraag 'Hoe definieer jij vakmanschap?', omdat zij niet inhoudelijk konden vertellen wat vakmanschap inhield voor medewerkers binnen hun functionele kolom.

*'Ik vanuit de Business School kan dat ook niet vaststellen. [...] we hebben 60 rollen, [...] dat is voor mij ook niet te doen, daar heb ik niet genoeg verstand van. En daarom hebben we binnen IM&IT het functioneel eigenaarschap ingericht, dat betekent dat iedere rol binnen IM&IT heeft een eigenaar gekregen en die komt ook gewoon uit de business uit IM&IT.'* (Respondent 3, over vakmanschap)

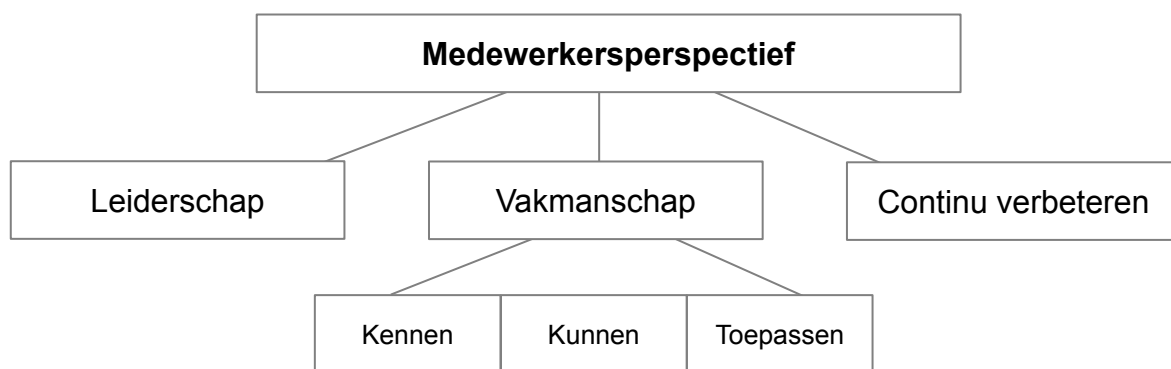
Tijdens het focusgroepgesprek werd nader gekeken naar de betekenis van vakmanschap. De

programmamanagers waren het erover eens dat vakmanschap bestaat uit kennis, kunde en toepassing. Achmea definieert vakmanschap als een combinatie van expertise, passie voor het vak en klantgedrevenheid.

*'Achmeabreed gaat vakmanschap over passie voor het vak en klantgedrevenheid. [...] Veel kennis van en passie voor het vak en weten hoe je dat moet toepassen. Echter, dit vakmanschap is pas waardevol wanneer er vanuit het klantperspectief geredeneerd wordt. De kennis op een dusdanige wijze toepassen dat het toegevoegde waarde voor de klant oplevert.'* (Focusgroep respondent B, over de officiële Achmea definitie van vakmanschap)

De programmamanagers waren het erover eens dat vakmanschap de belangrijkste verantwoordelijkheid van de Business Schools is, maar dat vakmanschap onderdeel is van een groter geheel. Tijdens de individuele interviews werd vakmanschap als een opzichzelfstaand onderwerp behandeld, maar uit het focusgroepgesprek kwam naar voren dat vakmanschap onderdeel is van een grotere triade. In het introductiehoofdstuk is gesproken over de Value Profit Chain (Heskett, et al., 1994). De Value Profit Chain bestaat uit medewerkerswaarde, klantenwaarde en financiële waarde. Vakmanschap maakt in Achmea's Value Profit Chain onderdeel uit van het 'Medewerkersperspectief', ofwel de medewerkerswaarde. Naast vakmanschap zijn 'leiderschap' en 'continu verbeteren' de peilers van dit perspectief (zie figuur 8).

De Business Schools zijn hoofdzakelijk verantwoordelijk voor vakmanschap, maar leiderschap en continu verbeteren kunnen ook elementen zijn die een Business School vertaalt naar beleid en interventies.



*Figuur 8: Medewerkersperspectief Achmea*

Vakmanschap wordt door de respondenten dus gezien als een combinatie van vakkennis en 'soft skills', hoewel de precieze invulling hiervan kan veranderen met de tijd. Het verhogen van vakmanschap is de belangrijkste verantwoordelijkheid van de Business Schools, maar zij kunnen ook bijdragen aan de thema's leiderschap en continu verbeteren.

## *Business partner*

Over het begrip business partner waren de meningen zeer verdeeld. Niet alleen gaven de respondenten uiteenlopende antwoorden bij het definiëren van het begrip, ook was er geen eenduidigheid over wie de rol van business partner aan moeten nemen. Daarnaast werden er ook verschillende meningen geuit over de relevantie van business partnerschap voor de eigen Business School. In deze paragraaf zal worden gekeken welke betekenis de respondenten geven aan het begrip business partner (in relatie tot de eigen Business School).

De meeste respondenten gebruikten positieve termen wanneer zij business partnerschap omschreven. Tijdens de interviews werd er door meerdere respondenten gesproken over het leveren van bijdragen aan de business, over multidisciplinair samenwerken, over op gelijkwaardige voet staan, en over het hebben van overzicht over de business.

*'Een business partner is dat jij als [...] senior stafmedewerker van Achmea, niet alleen je opstelt dat jij zeg maar langs de rand adviseert, maar dat je ook de business instapt en dat je actief jouzelf presenteert als business partner. Dat je ziet dat jouw kennis en kunde ook bij gaat dragen aan die business.'* (Respondent 2)

*'Een business partner kan zich heel goed verplaatsen in waar het over gaat in de business en stelt zich als partner daarin op. In gezamenlijkheid vanuit verschillende expertises kijken wat er goed is.'* (Respondent 9)

*'Dat is iemand die op gelijke voet staat, een gelijkwaardig gesprek kan hebben. Een waarde kan toevoegen aan de gesprekspartner omdat ik een visie heb op waar zijn vakgebied naartoe gaat, omdat ik kennis heb van zijn vakgebied en omdat ik ook de vaardigheden heb om dat onder het voetlicht te brengen en ook de durf en het lef heb om daar mijn eigen mening te durven geven.'* (Respondent 7)

Een respondent was zeer kritisch over het begrip business partner. Deze respondent gaf een onverwachte definitie van de term.

*'Als business partner sta je zo in je eigen kolom naast elkaar. Jij doet dit en ik doe dat. [...] Ik sta op mijn stoeptegels als P&O adviseur en ik maak me alleen druk over mijn stoeptegels en jij, lijnmanager, staat op een andere stoeptegels en jij maakt je alleen druk over jouw stoeptegels. En*

*we gaan vooral niet nadenken over waar de ander mee bezig is en hoe we elkaar kunnen versterken.' [...] 'Business partner, dan heb je zoiets dat je elkaar aardig moet vinden. Wederzijds respect, ja, maar ze hoeven mij niet altijd aardig te vinden.'* (Respondent 3)

Deze respondent gebruikte echter de term 'collega' op een manier die meer overeenkwam met de business partnerrol zoals de andere respondenten deze beschreven.

*'Wat ik belangrijk vind, we hebben één Achmea, en als we willen dat we de meest vertrouwde verzekeraar zijn dan willen we gewoon zorgen dat onze klant zich goed verzekerd weet. [...] En ik voel mij samen met mijn P&O adviseurs, met alle andere staven en het lijnmanagement en de medewerkers, hoop ik dat wij ons met zijn allen verantwoordelijk voelen om dat ook met zijn allen te realiseren. Dus ik ben geen business partner van het lijnmanagement, ik ben collega van het lijnmanagement.'* (Respondent 3)

Omdat er tijdens de interviews zulke uiteenlopende meningen waren gegeven over business partnerschap is hierop dieper ingegaan tijdens het focusgroepgesprek. De definitie van business partner is tijdens dit gesprek gedefinieerd als het zichtbaar leveren van een strategische bijdrage, proactief zijn, en het bezitten van expertise en implementatiekracht.

*'Je moet je expertise tot en met de implementatie kunnen borgen. Dus drie stappen verder die implementatie inzetten. Dus niet alleen 'dat is een leuk advies', maar ook zorgen dat dat landt en uitgevoerd wordt.'* (Focusgroep respondent C)

Business partnerschap werd tijdens de interviews dus op verschillende manieren gedefinieerd. Tijdens het focusgroepgesprek zijn de respondenten tot de consensus gekomen dat een business partner een zichtbare strategische bijdrage levert, dat hij proactief handelt en dat hij zowel expertise als implementatiekracht in huis heeft.



*Deelvraag 1: Op welke gebieden kunnen de Business Schools volgens de stakeholders beter bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea?*

Achmea heeft de ambitie om de meest vertrouwde verzekeraar te zijn in 2020 (Achmea Annual Report, 2012). Om de doelen van Achmea 2020 te bereiken wordt gedacht dat zowel de medewerkers als de functionele kolommen moeten professionaliseren. Van de Business Schools wordt verwacht dat zij een grote rol spelen in deze verandering.

*'De Business School hoort eigenlijk de ambitie en ook de transformatie, of de weg daar naartoe, die een functionele kolom wil gaan bereiken [...] optimaal te ondersteunen door het ontwikkelen van de mensen in de richtingen die men nodig acht.'* (Respondent 7)

De respondenten zien meerdere gebieden waarop de Business Schools beter kunnen bijdragen aan deze professionaliseringsslag. In de komende paragrafen zal aandacht worden besteed aan de zes gebieden die de respondenten hebben aangewezen. De gebieden worden behandeld op volgorde van meest besproken tot minst besproken door de respondenten.

*Vakmanschapverhoging*

Zoals in een eerdere paragraaf is besproken is verhoging van het vakmanschap de kernverantwoordelijkheid van de Business Schools. Het is daarom niet verrassend dat alle respondenten vakmanschapverhoging een prominente rol toekennen.

*'Wat mij betreft, het doel van de Business School is de business faciliteren in het realiseren van haar doelstellingen en dan met name door het vakmanschap van de medewerkers te versterken.'*  
(Respondent 14)

Vakmanschap is meer dan alleen vakkennis, ook daarover waren alle respondenten het eens. De Business Schools proberen voldoende aandacht te geven aan 'hard skills'; de consensus was dat vakkennis een vereiste is om een goede beroepsbeoefenaar te kunnen zijn. Zij vinden het echter ook belangrijk om de 'soft skills' van medewerkers te ontwikkelen. Soft skills, die ook vaak houding en gedrag, competenties, of vaardigheden worden genoemd, werden door alle respondenten als belangrijk gezien.

*'En ik denk dat wij te vaak vakmanschap alleen maar inhoudelijk insteken en dat je bij zo'n kolom, als je het goed doet stuur je de organisatie met je financiële cijfers. Ja, daar is echt wel meer voor nodig dan alleen maar kennis.'* (Respondent 1)

De uitdaging voor Business Schools is het vinden van een goede balans tussen aandacht voor vakkennis en aandacht voor soft skills. De meeste Business Schools hebben zelf een duidelijke visie over hoe die balans er voor hun functionele kolom uitziet.

*'Het zwaartepunt zit in de ontwikkeling van competenties. Hoe kun je nou autonoom zijn? Hoe kun je impact hebben? [...] Competenties gaat veel meer op mensen, die moeten over een bepaalde mate van inzicht beschikken en dat dan doorontwikkelen en uit gaan nutten. Dat is eigenlijk wel het meest belangrijke blok. Het tweede blok is dan vakkennis, dat gaat puur om de inhoud.'*  
(Respondent 12)

### *Business partnerschap*

Naast het verhogen van vakmanschap vonden de meeste respondenten ook dat het verhogen van het business partnerschap een belangrijke manier is waarop de Business Schools beter kunnen bijdragen aan het waarmaken van de strategische doelen van Achmea.

*'Als je ziet dat Achmea met Achmea 2020 een behoorlijk aantal veranderingen moet doormaken... met name de verzekering, de business, de lijn moet veranderingen doormaken. De staven staan opgesteld om die lijn optimaal te ondersteunen, te faciliteren. Dan moeten dus mensen die voor functionele kolommen werken ook daartoe uitgerust zijn. Dus in feite moeten wij mensen in de staven zodanig ontwikkelen dat zij vervolgens de business optimaal kunnen ondersteunen om de verandering door te maken die Achmea doormaakt.' [...] 'Met de kolom als geheel kun je naar een business partner invulling gaan. Maar dat zegt niets meer dan dat je als kolom op een professioneel, kwalitatief hoogwaardige manier de business ondersteunt in het bereiken van haar doelstellingen.'* (Respondent 7)

Op dit gebied is volgens sommige respondenten nog veel winst te behalen.

*'Het beeld bestaat dat nu in onze financiële kolom heel veel mensen zitten die heel goed zijn in het maken van spreadsheets en het maken van mooie overzichten, maar het vertalen naar de business en de business aanzetten om er iets mee te doen is echt onontgonnen.'* (Respondent 12)

Business partnerschap is echter niet voor elke Business School even relevant. Vijf van de zes Business Schools bedienen kolommen met een staffunctie, namelijk IA, F,R&C, IM&IT, P&O en SENS. Voor de vijf Business Schools van deze kolommen is het een doel om het business partnerschap van de medewerkers uit de functionele kolommen te verhogen.

*'De senior stafmedewerkers, die moeten dat [business partnerschap] gaan bereiken.'* (Respondent 2)

Professionals uit de zesde functionele kolom, Marketing & Sales, vervullen volgens hun programmamanager echter geen staffunctie maar een lijnfunctie. Voor de Business School M&S is het dus geen doel om de medewerkers uit de kolom de business partnerrol aan te laten nemen.

Een volgende vraag is of de Business Schools zelf de rol van business partner moeten aannemen. De antwoorden op deze vraag varieerden sterk. Sommige respondenten waren van mening dat het een doelstelling is van de Business School om business partner te worden.

*(Is het de bedoeling om als Business School business partner te worden?) 'Ik denk het wel, ik denk dat dat wel een goede benaming is. Ik hoop in ieder geval dat die binding dusdanig is dat de SENS mensen dat zo ervaren. Ja.'* (Respondent 9)

*'Ja, klopt, we willen als Business School ook business partner zijn. Maar wij zijn natuurlijk eigenlijk wel meer degenen die individuen opleiden om business partner te zijn binnen de organisatie, voor onze klanten van Achmea.'* (Respondent 1)

Andere respondenten vonden dat het functioneren als business partner meer een resultaat is van de professionalisering van de functionele kolom, maar dat het niet een doel was om de Business School business partner te maken.

*'De taak van de Business School P&O is om te zorgen dat alle P&O professionals business partner worden. Omdat de Business School [P&O] zelf natuurlijk eigenlijk ook al is opgebouwd uit P&O professionals wordt de Business School in die zin zelf ook business partner. [...] Het is niet een doel op zich dat de Business School een business partner wordt.'* (Respondent 4)

Ook waren er respondenten die vonden dat de Business School helemaal geen business partner kon worden, omdat de mensen in de programmagroep (afgezien van de programmamanager) zelf uit de business kwamen, en dus geen business partner konden zijn.

*'Nee, de mensen uit de business zitten in de School. Dus de Business School op zich is geen business partner, denk ik. De energie en de kracht moet met name uit de kolom zelf komen; wij faciliteren. De Business School an sich is dan geen business partner, men zit er zelf in. De business zit in de Business School.'* (Respondent 5)

Opvallend was dat de meningen van respondenten uit dezelfde Business School vaak overeenkwamen. Dit kan betekenen dat dit onderwerp al eerder is besproken binnen de context van de Business School.

Omdat er zulke variërende meningen werden geuit tijdens de interviews is hier tijdens het focusgroepgesprek over gesproken. Een belangrijke vraag tijdens dit gesprek was 'wie moet business partner worden?'. Het eerste antwoord hierop was dat alle ondersteunende stafdiensten business partner moeten worden. Vervolgens werd dit antwoord uitgebreid met de mening dat de programmamanagers van de Business School wél business partner moeten zijn, maar dat de Business Schools in hun geheel geen Business partners kunnen zijn. Opvallend is dat hierbij de functionele kolom wordt gezien als 'de business waaraan je wilt bijdragen', en niet Achmea in haar geheel.

*'Als programmamanager denk ik ja, ben je business partner. Maar als Business School nee, want je bent gewoon onderdeel van de business.'* (Focusgroep respondent B)

In een later gesprek met een programmamanager werd gezegd dat deze discussie vrij semantisch was, omdat het ervan afhangt wat men bedoelt met de term Business School. Business Schools bestaan namelijk uit mensen die een staffunctie hebben. Van hen wordt verwacht dat zij zich opstellen als business partners, net zoals dat van alle andere stafmedewerkers wordt verwacht. Als een Business School wordt bestuurd door business partners kan gezegd worden dat de Business School zich gedraagt als een business partner, en dus eigenlijk een business partner is. De mensen die de Business Schools vormgeven worden zelf ook beïnvloed door het L&O beleid dat zij opstellen.

In het theoretisch kader is veel aandacht besteed aan de negatieve aspecten van de business partnerrol. Geen van de respondenten noemde echter mogelijke negatieve effecten van business partnerschap. Er werd enkel gesproken over de voordelen die business partnergedrag kan opleveren voor de organisatie. Dit duidt aan dat de nadruk bij Achmea ligt op de organisatiedoelstellingen. Hierdoor kan het welzijn van de medewerkers in het gedrang komen.

*'Ja, er kan inderdaad een spanningsveld bestaan tussen de medewerkers en de organisatiedoelen. En omdat de Business Schools staan opgesteld om de organisatie te helpen wegen de organisatiedoelen op zo'n moment het zwaarst. Maar ik vind dat eigenlijk niet zo'n probleem, zo is het nu gewoon.'* (Quote van gesprek (direct opgeschreven), niet tijdens een interview)

Dit zou een aandachtspunt kunnen zijn voor de organisatie. In de discussie en het aanbevelingenhoofdstuk zal hierop worden teruggekomen.

### *Ophalen van de opdracht*

Om als Business School een goed gebalanceerd curriculum aan te bieden is het belangrijk dat de Business School weet waar de functionele kolom behoefte aan heeft. Zoals al eerder besproken is het de verantwoordelijkheid van een Business School om een strategisch plan te maken dat is afgeleid van het strategische plan van de functionele kolom.

*'Het (strategische plan van de Business School) is met name gekoppeld aan hun eigen business plan, dus van de kolom. [...] En hun business plan is natuurlijk weer gekoppeld aan het Achmea plan.'* (Respondent 2)

Dit strategische plan biedt in eerste instantie de richtlijnen voor het aanbod van de Business Schools. Ook de programmagroep, waarin professionals uit de functionele kolom zitten, is volgens veel respondenten zeer belangrijk om de vraag vanuit de kolom op te halen, zodat het aanbod van de Business School goed kan aansluiten op de behoeften van de kolom.

*'[...] en er is een programmagroep, die toetst zelf bij zijn achterban waar behoefte aan is en zo wordt het programma ontwikkeld.'* (Respondent 6)

De meeste programmamanagers en programmagroepleden zijn het erover eens dat een programmagroep wenselijk is om het ophalen van de behoeften van de kolom te stroomlijnen. De meeste respondenten uit Business Schools zonder programmagroep zijn van plan om een programmagroep op te richten zodra de School in de juiste ontwikkelingsfase zit. Vaak halen zij de vraag van de kolom op een vergelijkbare manier op, door te communiceren met mensen uit de business, maar gebeurt dit niet onder de naam 'programmagroep'.

*'[...] wij moeten eerst zorgen dat we de hele organisatie en de mindset, de infrastructuur zeg maar goed ingericht hebben. En dat doet de stuurgroep [HDS], die geeft een beleide visie [...]'*  
(Respondent 3)

Niet alle respondenten waren het echter eens over de autonomie van de Business Schools in het opstellen van hun aanbod. Sommige respondenten waren van mening dat het de taak is van een Business School om te leveren wat de functionele kolom vraagt.

*'De Business Schools moeten optimaal aansluiten bij wat de functionele kolommen willen. Daar moet je een optimaal curriculum bij hebben. [...] Wij zijn opdrachtnemer. Ik verzin niet een behoefte van een functionele kolom, dat moet de functionele kolom doen. Het is onze taak om maximaal aan te sluiten op wat die kolom vraagt.'* (Respondent 7)

Andere respondenten vonden juist dat Business Schools hun aanbod moeten vormen met het oog op wat de functionele kolom op de langere termijn nodig gaat hebben, hoewel het curriculum dat op die manier ontstaat misschien niet is waar de functionele kolom op dat moment zelf naar vraagt.

*'Waar je heel erg mee op moet passen als Business School is dat je in de modus komt dat je alleen maar dat levert wat je gevraagd wordt. [...] Dus het is interessant om vanuit de Business School te kijken naar de strategische doelen, en waar staat de organisatie nu – op die 'gap' die daartussen zit, en wat betekent dat dan op het terrein van leren en ontwikkelen. En dan kan het zomaar zijn dat je vanuit de Business School een ander aanbod neerzet dan waar vraag in het hier en nu naar is.'* (Respondent 14)

*'Alleen wat er dan gebeurt is dat op het moment dat er een vraag ontstaat komt 'ie naar de Business School en gingen ze dan iets ontwikkelen. Mijn ambitie is om dat wat proactiever te doen, om van tevoren al te kijken van 'waar bewegen we naartoe en wat is daarin belangrijk?''* (Respondent 9)

Opvallend is dat de meningen van de respondenten niet afhankelijk leken te zijn van hun functieniveau, of van de Business School waarbij zij hoorden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat over dit verschil in aanbodsfunctie nog niet veel is gecommuniceerd. In figuur 9 zijn beide functies die een Business School kan aannemen weergegeven.

Drive-thru functie	Kraaiennest functie
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Business School baseert aanbod op huidige vraag van de kolom</li> <li>– Aanbod sluit aan op behoefte in het hier en nu</li> </ul> <p>Nadeel: Business School rent constant achter de feiten aan, geen focus op de toekomst</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Business School baseert aanbod op toekomstige behoefte van de kolom</li> <li>– Aanbod bereidt kolom voor op wat nodig is in de toekomst</li> </ul> <p>Nadeel: Aanbod sluit mogelijk niet aan op huidige vraag van de kolom</p>

*Figuur 9: Business School functies*

Elke Business School geeft dus zelf antwoord op de vraag of zij vooral een bedienende rol vervult richting haar functionele kolom, met een aanbod dat inspeelt op de behoeften die de kolom nu heeft, of dat zij juist een 'kraaiennest' functie vervult voor haar functionele kolom, met een aanbod dat is gericht op de lange termijn.

### *Samenwerking en synergie*

Een onderwerp waarvan alle respondenten het belang aangaven is samenwerking tussen de Business Schools. Samenwerking wordt gezien als een manier om zowel kosten te besparen als om de kwaliteit van de Business Schools te verhogen.

*'Het Business School Platform heeft maar één doel [...], dat is geld opleveren, schaalvoordeel, dat moet extra kwaliteit opleveren. Het moet niet een kaartclubje zijn, daar moeten echt harde resultaten gehaald worden.'* (Respondent 7)

De focus van de samenwerking ligt momenteel op het creëren van uniformiteit op het gebied van evaluaties en logistieke praktijken, het ontdebellen van het aanbod, zodat niet op meerdere plekken tegelijkertijd dezelfde interventie wordt ingezet, en het behalen van schaalvoordelen op plekken waar veel met dezelfde externe aanbieders wordt gewerkt. Ook zijn er al grote stappen gemaakt richting het delen van interventies die interessant zijn voor medewerkers uit meerdere kolommen. Deze zullen worden ondergebracht in een nieuwe Business School die gericht is op interventies die niet kolom-specifiek zijn.

*'Divisies ontwikkelden het gewoon zelf, voor hun eigen divisie, en hielden het ook daar. Dus ik vind het wel een doorbraak dat je nu, het wordt dan niet medewerkerscurriculum genoemd, maar Duurzame Inzetbaarheid, dus meer Inzetbaarheid en Flexibiliteit, vanuit de P&O speerpunten is dat een van de thema's. En daar zijn we nu ook een curriculum voor aan het maken. En daar komen als het goed is allemaal dingen in die voor iedereen bruikbaar zijn.'* (Respondent 1)

De meeste respondenten vonden dat het belang van samenwerking vooral lag bij de 'quick wins' die kunnen worden behaald door het delen van best practices die op korte termijn de kosten en de operationele kwaliteit van de Business Schools kunnen verbeteren. Slechts een enkele respondent begon zelf over de ontwikkelingsverschillen tussen de Business Schools, en dat de Business Schools in dat opzicht van elkaar zouden kunnen leren.

*'Het zou leuk zijn als [het BS F,R&C] concept meegenomen zou worden door anderen. Waar ze daar [bij andere Business Schools] vanuit hun eigen invalshoek weer nieuwe dingen kunnen inbrengen. Dan kunnen wij daar ook weer van leren. Dit is wel een goede startsituatie maar ik ben wel benieuwd naar wat anderen hieraan kunnen toevoegen. Hier kunnen best inzichten in zitten waar wij zelf niet aan gedacht zouden hebben. En die kunnen wij dan eventueel weer overnemen.'* (Respondent 12)

Iedere respondent was dus van mening dat samenwerking tussen de Business Schools belangrijk is. De meeste respondenten zijn het erover eens dat op dit moment de focus van de samenwerking moet liggen op praktische ingrepen die op korte termijn kunnen worden ingevoerd. Sommige respondenten denken echter dat samenwerking ook kan bijdragen aan de ontwikkeling van de Business Schools. Wel wordt er gedacht dat er meer tijd nodig is voordat echte synergie kan worden bereikt, omdat het opbouwen van een goede vertrouwensband en een synergetische manier van samenwerken tijd kost.

*'Het is ook nog een mentaliteitskwestie, bij iedereen. Je moet wel willen leren van en delen met elkaar, dat moet nog groeien, vertrouwen in elkaar krijgen. Sommige dingen zijn een kwestie van tijd.'* (Respondent 3)

#### *Marketing en communicatie van de Business Schools*

Door een aantal respondenten werd gesproken over de vindbaarheid van de Business Schools. Het is voor deelnemers vaak niet duidelijk wat de Business Schools precies doen, of waar de Business Schools gevonden kunnen worden. Vooral respondenten van de grotere Business Schools spraken hierover.

*'De communicatie moet echt een stuk beter, want die websites zijn echt superlastig vindbaar. Dat is voor de hele Academy een probleem.'* (Respondent 6)

*'Maar je ziet dat het voor deelnemers meteen heel lastig is... 'Huh, we hebben een Business School, en een Achmea Academy, nou het zal wel...', dan weten mensen al helemaal niet meer wat wat is. Dus dat kan nog veel explicieter en duidelijker denk ik.'* (Respondent 2)

Als de Business Schools moeilijk vindbaar zijn kunnen minder werknemers gebruikmaken van het leer – en ontwikkelaanbod van de Business Schools. Dit kan de professionaliseringsslag van de functionele kolommen bemoeilijken. Het verbeteren van de marketing en communicatie is dus ook een manier waarop de Business Schools beter kunnen bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie.



### *Make or buy afstemming*

Ten slotte gaven een paar respondenten aan dat de Business Schools meer interventies extern zouden kunnen inkopen, in plaats van teveel zelf te willen creëren. De argumenten die hiervoor worden gegeven zijn lagere kosten en hogere flexibiliteit van de Business Schools.

*'En we vinden nu dat dingen best vaak echt maatwerk gemaakt moeten worden. Ik denk dat we zo nu en dan ook echt gewoon meer zouden kunnen inkopen. Niet de hele opleiding, maar gewoon modules of korte stukken, die we dan benutten. Want ja, als het niet maatwerk is, maar gewoon ingekocht, dan kun je ook sneller switchen, dan kun je ook sneller zeggen 'hé, dat doen we toch even anders', of 'het bevalt ons niet, we gooien het eruit'. Als je het zelf hebt gemaakt dan doe je dat niet zo snel.'* (Respondent 1)

Sommige respondenten waren echter juist van mening dat het inzetten van eigen resources juist een heel sterk punt is van de Business School, omdat het aanbod van de Business School hierdoor zowel goedkoper als toegankelijker is.

*'We hebben gezegd we willen zoveel mogelijk eigen expertise inzetten en ik denk dat dat ook een sterk punt is van de Business School, dat we daar goed het eigen talent willen benutten dat we in huis hebben. Dat we heel veel dingen ook met eigen mensen doen, dat is krachtig denk ik. Waardoor de kosten laag zijn. Waardoor het ook heel toegankelijk is.'* (Respondent 15)

Een aantal respondenten is dus van mening dat het inkopen van interventies die niet Achmea-specifiek zijn de kostenefficiëntie van de Business Schools ten goede zal komen. Aan de andere kant leeft echter de mening dat het gebruiken van eigen expertise en talent leidt tot een toegankelijke Business School met lagere kosten. De Business Schools hebben dus verschillende meningen over de juiste balans tussen eigen interventies en extern ingekochte interventies. Er bestaat al beleid dat erop gericht is om te helpen bij de make or buy afstemming. Dit beleid wordt echter blijkbaar niet door iedereen gebruikt.

### *Tussenconclusie eerste deelvraag*

De eerste deelvraag heeft geleid tot een zestal gebieden waarop de Business Schools beter kunnen bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea. Ten eerste zetten de Business Schools zich in om het vakmanschap van de medewerkers te verhogen. Hierbij zoeken zij naar de juiste balans

tussen interventies gericht op hard skills en op soft skills. Ten tweede besluiten de Business Schools hoe zij hun aanbod vormgeven. Zij bepalen in hoeverre zij de drive-thru functie en in hoeverre zij de kraaiennestfunctie vervullen. Ten derde verhogen de Business Schools het business partnerschap van de stafmedewerkers. Dit zal ook tot gevolg hebben dat het business partnerschap van de Business School verhoogt; het L&O beleid dat de Business Schools opstellen heeft ook invloed op de Business Schools zelf. Ten vierde kan op het gebied van samenwerking veel winst behaald worden door de Business Schools. Schaalvoordelen en ontdebelling van het curriculum worden gezien als quick wins, en hebben vooral financiële voordelen voor de organisatie. Op de langere termijn zou samenwerking echter ook kunnen leiden tot meer en snellere ontwikkeling van de Business Schools. Het vijfde gebied is de marketing en communicatie van de Business Schools. Te veel werknemers weten nog niet precies wat de Business School doet en waar deze te vinden is. Door de marketing en communicatie te verbeteren denken de respondenten dat de Business Schools meer deelnemers kunnen aantrekken, wat ten goede kan komen aan de impact van het L&O aanbod. Ten slotte was er volgens een aantal respondenten voordeel te behalen door meer interventies extern in te kopen, omdat dit goedkoper is en de flexibiliteit verhoogt. Anderen vonden juist dat het aanbieden van zelfgemaakte interventies goedkoper is en dat dit de toegankelijkheid van de Business School vergroot.

*Deelvraag 2: Op welke termijn kunnen welke bijdragen door de Business Schools aan de strategische doelen van Achmea geleverd worden volgens de stakeholders?*

In de voorgaande paragraaf is de eerste deelvraag beantwoord en zijn zes gebieden onderscheiden waarop de Business Schools volgens de stakeholders beter kunnen bijdragen aan de strategische doelen. Deze gebieden zijn vakmanschap, business partnerschap, samenwerking, het bepalen van het aanbod, marketing en communicatie, en de make or buy afstemming. In deze paragraaf zal beschreven worden op welke termijn de Business Schools volgens de respondenten op deze gebieden bijdragen kunnen leveren. Hierbij gaat het niet om op welke termijn de effecten van de bijdragen merkbaar zijn voor de organisatie, maar om de termijn waarop een Business School de verbetering op het betreffende gebied kan realiseren. Er wordt gesproken over 'korte termijn', waarmee een periode van minder dan twee jaar wordt bedoeld, en 'lange termijn', waarmee een periode van twee jaar of langer wordt bedoeld. De respondenten waren vaak niet erg specifiek over de termijn waarop de Business Schools een strategische bijdrage kunnen leveren. Daarom is er bij een aantal deelgebieden te weinig informatie beschikbaar om antwoord te geven op deze deelvraag.

*Vakmanschapontwikkeling: korte termijn*

De hoofdverantwoordelijkheid van de Business Schools is het verhogen van het vakmanschap. De meeste

Business Schools zijn dus al een aantal jaren bezig met het realiseren van vakmanschapontwikkeling en hebben een uitgebreid curriculum om deze ontwikkeling te ondersteunen. Sommige Business Schools kiezen ervoor om hun bestaande curriculum aan te passen. Dit kan op korte termijn worden gedaan. Omdat de Business Schools al hun eigen raamwerk voor L&O hebben opgezet kunnen zelfs ingrijpende veranderingen in het curriculum op korte termijn worden doorgevoerd. De Business School F,R&C heeft bijvoorbeeld in het afgelopen halfjaar een heel nieuw curriculum met ontwikkelpaden gecreëerd en is momenteel bezig met de invoering hiervan.

*'Vanaf januari zijn we hier pas mee bezig. Ik denk dat we nu de afgelopen maanden redelijk het ideaalplaatje hebben neergelegd. De komende maanden gaat het de kunst worden om zoveel mogelijk van het ideaalplaatje overeind te houden. [...] Ik denk dat het nog een hele toer gaat worden om dat zo gerealiseerd te krijgen [...] Tot nu toe blijft iedereen roepen we gaan hier voor, maar ik vind het wel heel spannend hoe het dadelijk in de praktijk gaat als we 2 à 3 maanden verder zijn en we gaan beginnen.'* (Respondent 12)

Het creëren en starten van een heel nieuw curriculum kan dus binnen een jaar gebeuren. De verwachting is dat het implementeren van het nieuwe curriculum binnen een jaar grotendeels gerealiseerd kan worden. Dit is de meest ingrijpende manier waarop een Business School vakmanschapontwikkeling kan verbeteren, en dit kan binnen twee jaar worden waargemaakt. Het is dus aannemelijk dat verbeteringen op het gebied van vakmanschapontwikkeling voor alle Business Schools op korte termijn kunnen worden gerealiseerd.

#### *Business partner: korte termijn*

De aandacht voor business partnerschap is iets recenter. Een groot deel van de Business Schools heeft nog weinig of geen interventies die gericht zijn op het verhogen van business partnerschap geïmplementeerd. Voor de P&O kolom waren er ten tijde van de interviews bijvoorbeeld nog gesprekken gaande over hoe de officiële definitie van business partnerschap, of 'business partner 2.0', eruit zou gaan zien.

*(Hebben jullie daar een duidelijk beeld van, wat business partner 2.0 is?) 'Dat wordt nu verder uitgewerkt, dat is natuurlijk niet iets aan de Business School om uit te werken, dat is iets dat vooral is aan de P&O tafel, wij zijn daar volgend in.'* (Respondent 15)

Zodra de directie echter heeft besloten hoe business partnerschap er inhoudelijk uit moet gaan zien kunnen de Business Schools gebruik maken van het bestaande framework dat in de vorige paragraaf is genoemd. Interventies die gericht zijn op business partnergedrag kunnen in het bestaande L&O raamwerk worden geplaatst. Om deze reden kunnen verbeteringen op het gebied van business partnerschap

waarschijnlijk binnen twee jaar – en dus op korte termijn – worden gerealiseerd.

#### *Samenwerking en synergie: korte en lange termijn*

De samenwerking tussen de Business Schools vindt overwegend plaats in het BS Platform Petit Cie, waarin de programmamanagers van de Business Schools regelmatig bijeen komen om samenwerkingsinitiatieven te nemen en te bespreken. Het BS Platform Petit Cie bestaat nog niet heel lang, maar er zijn intussen al meerdere veranderingen doorgevoerd op het gebied van uniformiteit en kennisuitwisseling. Ook wordt er gekeken naar schaalvoordelen en is men druk bezig met het ontdebelen van de curricula. Deze samenwerking heeft vooral betrekking op de operationele processen. Dit zijn bijdragen die op korte termijn kunnen worden geleverd.

Aan de andere kant is er door meerdere respondenten gezegd dat er waarschijnlijk nog wel wat tijd nodig is om daadwerkelijk synergie te bereiken.

*'Ik vind dat allemaal toch ook heel erg een kwestie van tijd [...]' (Respondent 2, over samenwerking)*

Om de samenwerking op inhoudelijk gebied echt te stroomlijnen is vertrouwen en gewenning nodig. Dit betekent dat het mogelijk langer zal duren voordat de Business School van elkaar gaan leren op inhoudelijk gebied, zoals het verkleinen van de verschillen in volwassenheid tussen de Business Schools. Bijdragen op dit gebied zullen waarschijnlijk op de langere termijn kunnen worden geleverd. Er is echter niet expliciet door respondenten gesproken over een termijn van twee jaar of langer.

#### *Kraaiennest of drive-thru: onbekende termijn*

Zoals uit het antwoord op de eerste deelvraag bleek, zijn er volgens de respondenten twee manieren waarop de Business School haar aanbod kan bepalen: door als drive-thru of als kraaiennest te fungeren. De manier waarop Business Schools hier tegenaan kijken kan in principe op korte termijn worden bepaald. De respondenten hebben over dit onderwerp echter niks gezegd qua termijn, dus op deze vraag kan geen antwoord worden gegeven.

#### *Marketing en communicatie: onbekende termijn*

Geen van de respondenten heeft gesproken over de termijn waarop dit gebied verbeterd kan worden. Wel is er tijdens de interviews meermalen gesproken over het inzetten van een communicatie-expert. Als de Business Schools (en de Achmea Academy) een communicatie-expert mogen inhuren zou de marketing en communicatie op korte termijn kunnen verbeteren. Als dit echter geen optie is kan ik niet inschatten op welke termijn de marketing en communicatie van de Business Schools verbeterd kan worden. Een van de

programmacoördinatoren die ik heb geïnterviewd beschikt over een communicatie-achtergrond, maar heeft vanwege de zware werklading niet de mogelijkheid haar communicatiekennis toe te passen.

(Was die communicatiekennis met jou dan niet al in huis?) *'Dat komt omdat ik het toen heel druk had en er geen tijd voor had. Als de business moet draaien dan gaat dat voor.'* (Respondent 6)

Op deze vraag kan vanwege onvoldoende data geen antwoord worden gegeven.

#### *Make or buy afstemming: onbekende termijn*

Dit is het laatste gebied dat door de respondenten is onderscheiden. Geen van de respondenten die hierover sprak heeft een termijn genoemd waarop dit kan worden verbeterd. Er bestaat binnen de Achmea Academy echter al beleid voor de make or buy afstemming. Deze wordt blijkbaar niet door iedereen gebruikt. In de aanbevelingen zal hierop worden teruggekomen. Ook op deze vraag kan dus geen antwoord worden gegeven.

#### *Tussenconclusie tweede deelvraag*

Het antwoord op de tweede deelvraag is weergegeven in figuur 10. De zes deelgebieden waarop de Business Schools beter kunnen bijdragen zijn hierin opgenomen. Vakmanschapontwikkeling en business partnerschapverhoging kunnen volgens de respondenten binnen twee jaar verbeteren. Samenwerking op het gebied van operationele processen kan op korte termijn worden bereikt. Volledige synergie tussen de Business Schools zal waarschijnlijk langer duren. Hoewel geen specifieke termijn is genoemd hiervoor, heb ik dit gecategoriseerd als 'lange termijn'. De overige drie gebieden zijn grijs van kleur, omdat er niet voldoende informatie beschikbaar is om te bepalen op welke termijn deze gebieden kunnen worden verbeterd.

<i>Korte termijn</i> <b>Vakmanschap</b>	<i>Korte termijn</i> <b>Business partnerschap</b>	<i>Korte en lange termijn</i> <b>Samenwerking en synergie</b>
<i>Onbekende termijn</i> <b>Ophalen opdracht</b>	<i>Onbekende termijn</i> <b>Marketing en communicatie</b>	<i>Onbekende termijn</i> <b>Make or buy afstemming</b>

*Figuur 10: De termijn waarop de Business Schools volgens de stakeholders kunnen bijdragen*

*Deelvraag 3: Aan welke voorwaarden moet volgens de stakeholders worden voldaan voordat de Business Schools kunnen bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea?*

De antwoorden op de eerste twee deelvragen hebben gebieden en termijnen opgeleverd waarop de Business Schools beter kunnen bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea. Er moet echter aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan voordat de Business Schools een strategische bijdrage kunnen leveren. In deze paragraaf zal ik ingaan op de randvoorwaarden die de respondenten hebben genoemd.

Een veelgehoorde voorwaarde voor een succesvolle Business School was de beschikbaarheid van voldoende tijd en geld voor de Business School. Meerdere respondenten gaven aan dat zij vaak te maken hadden met tijd- of geldgebrek en dat dit het werk van de Business School bemoeilijkte.

*'En geld heb ik ook nodig. Geld, tijd, middelen. [...] We hebben meer tijd nodig, heel veel meer tijd. Die hebben we niet.'* (Respondent 3)

Ook is het belangrijk dat een Business School gefaciliteerd wordt vanuit de Achmea Academy Development met een programmacoördinator, zodat dat de operationele processen goed zijn ingericht. In het verleden is gebleken dat als dit niet het geval is het aantal deelnemers van de Business School afneemt.

*'Bij een coördinator merk je, als dat niet goed geregeld is, ja dan lopen de opleidingen gewoon niet goed. Nou, als mensen één, twee keer naar iets toegaan wat tegenvalt – dat ze er zijn terwijl het niet doorgaat, geen docenten voor de groep, geen broodje in de zaal, noem de dwarsstraten maar, dan komen ze gewoon niet meer.'* (Respondent 1)

Om als Business School een strategische bijdrage te kunnen leveren aan de doelen van Achmea moet de Business School echter niet alleen succesvol functioneren, maar ook een strategische impact maken. Nu volgt een aantal randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden voordat de Business Schools een strategische bijdrage kunnen leveren.

*Ondersteuning van de directie*

Zowel programmamanagers als de voorzitters en eigenaren van de Business Schools spraken over het belang van ondersteuning vanuit de directie.

*'[...] dan denk ik dat het wel zou helpen om het fenomeen Business School vanuit, nou bijvoorbeeld de Raad van Bestuur of senior management meer te institutionaliseren, meer opdracht te geven aan een kolom om een Business School in te richten en het niet van de goede wil van de kolom af*

*te laten hangen.'* (Respondent 5)

Het is voor een Business School heel belangrijk dat de directie van de functionele kolom waarde hecht aan de ontwikkeling van de medewerkers. Als dit niet gebeurt is het moeilijker voor werknemers om de eigen vakmanschapontwikkeling bij te houden.

*'Dat is ook een beetje een spiraal waar je ook als leidinggevende/medewerker in zit. We hebben het allemaal ongelofelijk druk, allemaal dingen moeten morgen af en we hebben allemaal de vraag 'lukt het allemaal morgen?' Dus het is o, zo makkelijk om te zeggen 'die training doe ik maar even niet, die doe ik maar volgende maand, want dan heb ik meer tijd.'* (Respondent 12)

De directie kan steun bieden door het leren en ontwikkelen van medewerkers te prioriteren. Bij een aantal functionele kolommen is er zelfs besloten dat het voor medewerkers niet langer vrijblijvend is om leerinterventies te volgen. Bij F,R&C en P&O wordt bijvoorbeeld gewerkt met Achmea PE/P&O-punten die behaald kunnen worden door deel te nemen aan leer- en ontwikkelactiviteiten van de Business Schools. Elke medewerker wordt verplicht gesteld om een bepaalde hoeveelheid punten halen.

*'Dus we gaan een systematiek van Achmea PE punten introduceren, [...]. Dan wordt het dus wat minder vrijblijvend allemaal en dan is het dus niet meer toevallig een keuze van een medewerker of leidinggevende van 'goh, laat ik eens wat gaan doen...of niet'. Mensen worden dus heel duidelijk, redelijk dwingend gestimuleerd om mee te doen.'* (Respondent 12)

Hierdoor kan de Business School een grotere rol spelen in de professionaliseringslag van de functionele kolom. Als de eigen ontwikkeling van medewerkers namelijk niet langer vrijblijvend is zullen meer werknemers intensiever gebruik gaan maken van het aanbod van de Business Schools. Hierdoor kunnen de Business Schools via hun curriculum een grotere impact hebben op de AMO-variabelen van de medewerkers, en uiteindelijk dus op het behalen van de organisatiedoelen.

Ook als de directie niet met een puntensysteem wil gaan werken is het toch belangrijk dat binnen de kolom gevoeld wordt dat de directie waarde hecht aan de ontwikkeling van haar werknemers, en om te zorgen dat er een 'sense of urgency' en een 'sense of excitement' heerst in de functionele kolom. Dit is de verantwoordelijkheid van de eigenaar van de Business School (Eureko Academy Visiedocument, 2010, p. 4).

### *Eigenaarschap*

Zowel respondenten vanuit de Academy als respondenten vanuit de functionele kolommen noemden eigenaarschap als een belangrijke voorwaarde voor het succesvol functioneren van een Business School. De

functionele kolom moet het nut inzien van de Business School en bereid zijn hierin te investeren.

*'Ik denk een heel betrokken leider. Dus de leider die ook het business plan van zo'n afdeling maakt, of van zo'n kolom, of zo'n groep, die moet het snappen. En daar moet je een goede, warme relatie mee hebben.'* (Respondent 2, over randvoorwaarden)

De eigenaar creëert bij de directie en binnen de functionele kolom draagvlak voor de Business School. Meermalen hebben programmamanagers gezegd dat een Business School eigenlijk niet moet bestaan als er geen eigenaar is. Een eigenaar is dus een absolute randvoorwaarde voor het leveren van strategische bijdragen.

#### *Een enthousiaste programmagroep*

Een andere voorwaarde die meerdere respondenten noemden was een gezamenlijk doel en een 'sense of urgency and excitement' bij zowel de mensen binnen de Business School als de medewerkers in de functionele kolommen. Het enthousiasme van de programmagroep werd door meerdere respondenten genoemd als een voorwaarde voor strategische bijdragen.

*'Een goed functionerende programmagroep. Afgelopen jaar heb ik gemerkt dat ik een programmagroep had die achterover leunde en niet deed wat er gedaan moest worden. Nou, dat is killing. Ik bedoel, dan hebben de deelnemers geen vertrouwen er meer in, dingen lopen niet goed, er wordt niks meer gesignaleerd. Je krijgt dan een beetje zo'n vicieuze cirkel naar beneden.'* (Respondent 1, over randvoorwaarden)

Ook vinden de respondenten het belangrijk om goed op te kunnen halen wat de kolom nodig heeft.

*'Je moet een scherpe opdracht hebben. Als je niet weet wat een kolom wil dan heeft het geen zin om interventies te maken.'* (Respondent 7)

De Business School moet deze opdracht goed kunnen ophalen bij de kolom, ongeacht of de Business School de drive-thru-functie of kraaiennest-functie aanhoudt. De meeste Business Schools zijn van mening dat een programmagroep met professionals uit de functionele kolom een effectieve manier is om de opdracht op te halen bij de kolom. Een enthousiaste, betrokken groep mensen uit verschillende onderdelen van de functionele kolom die samen met de programmamanager vormgeeft aan het beleid van de Business School is een randvoorwaarde voor het leveren van strategische bijdragen.



### *Didactiek*

Ook de didactische inbreng van de programmamanagers is volgens meerdere respondenten een belangrijke randvoorwaarde voor het bijdragen aan strategische doelen. Zowel programmamanagers als respondenten uit de functionele kolommen deelden deze mening. Didactisch sterke interventies kunnen een grotere impact hebben op de cursisten, en via hen op de gehele organisatie.

*'Het doel van de business schools is voor mij het verbinden van business leervragen aan didactische en onderwijskundige ondersteuning. In de Business School komt dat samen. De leervragen en het eigenaarschap ligt in de business, wij zijn van de didactiek en onderwijskunde en kunnen daar goed in adviseren, faciliteren en organiseren. Dus het is heel fijn voor een business dat er een staf is die dat vanuit expertise invult.'* (Respondent 9)

### *Samenwerking tussen de Business Schools*

Alle respondenten gaven aan dat zij samenwerking tussen de Business Schools belangrijk vinden. Een aantal van hen ziet samenwerking zelfs als een randvoorwaarde voor strategische bijdragen aan de doelen van Achmea. Momenteel ligt de focus op het behalen van quick wins en het bereiken van uniformiteit op het gebied van operationele processen. Wel is het mogelijk dat de grote verschillen in volwassenheid de samenwerking tussen de Business Schools op inhoudelijk niveau bemoeilijken. Het is mogelijk dat een Business School in een bepaalde ontwikkelingsfase moet zitten voordat echte synergie kan worden bereikt.

*'In de eerste instantie bij de Business School Platforms [...] zaten we over visie te praten op de lange termijn, en voor mijn Business School was dat totaal niet interessant natuurlijk. Ik zat daarbij als vertegenwoordiger van [mijn Business School] en ik dacht 'Ja, ik vind het interessant, maar ik sta bij stap 1 en jullie staan bij stap 5.'* (Respondent 5)

### *Tussenconclusie derde deelvraag*

De respondenten noemden een aantal belangrijke randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden voordat de Business Schools kunnen bijdragen aan de strategische doelen van Achmea. Ondersteuning van de directie en eigenaarschap zijn zeer belangrijk om het draagvlak binnen de kolom te vergroten. Ook is betrokkenheid en enthousiasme een randvoorwaarde, zeker bij de programmagroep. Daarnaast is de didactische inbreng van de programmamanagers erg belangrijk. Ten slotte zijn de respondenten van mening dat samenwerking en synergie tussen de Business Schools een randvoorwaarde is om strategische bijdragen te kunnen leveren.

## 5. DISCUSSIE

---

### *Inleiding*

In dit hoofdstuk zullen de theoretische verwachtingen uit hoofdstuk twee worden geconfronteerd met de empirische resultaten uit het vorige hoofdstuk. Deze resultaten zijn vanwege de interpretatieve aard van dit onderzoek geen harde feiten, maar de betekenisgeving van stakeholders die op strategisch niveau bij de Business Schools betrokken zijn. Dit betekent dat de waarheid van de verwachtingen niet getoetst kan worden, maar dat gekeken zal worden in hoeverre de werkelijkheid van de respondenten overeenkomt met de verwachtingen die uit het theoretisch kader zijn voortgekomen. Ook zal aandacht worden besteed aan opmerkelijkheden die uit de praktijkoriëntatie naar voren zijn gekomen.

Na de confrontatie tussen theorie en empirie zal ik aandacht besteden aan de beperkingen van dit onderzoek en aan mogelijke onderwerpen voor vervolgonderzoek.

### *HRD is belangrijk*

Uit het theoretisch kader zijn meerdere verwachtingen voortgekomen. De eerste verwachting is dat HRD ontzettend belangrijk is voor organisaties. Gubbins en Garavan (2009, p. 246) en Rademakers (2012, p. 14) stellen dat in de kenniseconomie van nu ontwikkeling en innovatie de sleutel kunnen zijn tot een duurzaam concurrentievoordeel.

Verbinden, Verbeteren en Vakmanschap zijn de drie kernwaarden van Achmea (Achmea Annual Report, 2012). Vakmanschapontwikkeling, dat gezien kan worden als een onderdeel van HRD, wordt door de respondenten gezien als een belangrijke manier om de doelen van de organisatie te realiseren. Ditzelfde geldt voor de ontwikkeling van business partnerschap. Uit de interviews komt naar voren dat binnen Achmea urgentie wordt ervaren met betrekking tot het leren en ontwikkelen van de medewerkers. De organisatie heeft zelfs de Business Schools in het leven geroepen om de ontwikkeling van de werknemers te faciliteren. Achmea hecht dus waarde aan de ontwikkeling van haar werknemers.

De mate waarin deze uitgedragen waarde ook daadwerkelijk tot actie leidt verschilt echter per functionele kolom. Een aantal functionele kolommen maakt gebruik van PE/P&O punten om de vrijblijvendheid van leren en ontwikkelen af te halen. Hiermee dwingen zij zowel leidinggevenden als medewerkers om interventies te volgen. Aan de andere kant zijn er functionele kolommen die niet dezelfde prioriteit geven aan leren en ontwikkelen. Het verplichten van het volgen van interventies garandeert natuurlijk geen succes, zoals in de volgende paragraaf zal worden toegelicht, maar het instellen van PE/P&O punten zendt wel de boodschap dat de directie de ontwikkeling van haar medewerkers echt belangrijk vindt

en bereid is hierin te investeren. De kolommen die geen beleid hebben om L&O minder vrijblijvend te maken kunnen op medewerkers overkomen alsof zij hun ontwikkeling minder serieus nemen.

De verwachting dat de rol van HRD zeer belangrijk is voor organisaties lijkt dus overeen te komen met de empirie, hoewel de mate van belang die aan HRD wordt gehecht per functionele kolom kan verschillen. Een van de verklaringen voor het belang van HRD voor Achmea is dat de markt waarop Achmea zich beweegt verzadigd is, waardoor de organisatie heeft gekozen voor een differentiatiemethode om zich te onderscheiden van haar concurrenten (Achmea Annual Report, 2012). Om dit te kunnen realiseren is het van belang dat Achmea diensten en producten van zeer hoge kwaliteit levert. Dit is vrijwel onmogelijk als het vakmanschap van de werknemers niet sterk ontwikkeld is. Een effectief HRD beleid wordt dus gezien als een voorwaarde voor het behalen van de doelstellingen van Achmea.

Wat opviel is dat tijdens de interviews vrijwel alle respondenten vooral gefocust waren op de ability-variabele. Vakmanschapontwikkeling werd gezien als een middel om de bekwaamheid van de medewerkers te verhogen, maar over de motivatie of de opportunity-variabele is door bijna niemand gesproken. Hierop zal ik in de volgende paragraaf terugkomen.

### *HRD leidt tot hogere organisatie performance*

De meest belangrijke verwachting voor dit onderzoek is dat HRD performance kan verhogen. In het theoretisch kader is de Balanced Scorecard beschreven. Deze is gebaseerd op de theorie dat verbeteringen in het Innovatie & Leren perspectief kunnen leiden tot verbeteringen in het klantenperspectief en het financiële perspectief van een organisatie (Kaplan & Norton, 2004). Het AMO-model biedt een verklaring voor deze relatie. Knies (2012) toonde aan dat peoplemanagement een positief effect heeft op organisatieperformance via de verhoging van de AMO-variabelen: ability, motivation en opportunity (bekwaamheid, motivatie en gelegenheid) van werknemers.

Het verhogen van vakmanschap werd door de respondenten gezien als de meest belangrijke verantwoordelijkheid van de Business Schools. De respondenten waren van mening dat het verhogen van de bekwaamheid van de medewerkers bijdraagt aan de professionalisering van de functionele kolommen, en daarmee aan het behalen van de organisatiedoelen van Achmea. Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is gezegd zijn de resultaten van dit onderzoek de betekenisgeving van de respondenten. Ik kan de verwachting uit het theoretisch kader dus niet onderbouwen met feiten. Wel kan ik zeggen dat volgens de respondenten Achmea veronderstelt dat er een positieve causale relatie is tussen HRD en performance. In de vorige paragraaf is al gezegd dat de verhoging van de bekwaamheid van de medewerkers een belangrijk aspect van de concurrentiestrategie van Achmea is. Het is opvallend dat er bij de Business Schools vooral is gesproken over de bekwaamheidsvariabele, maar dat er bijna niets over de motivatie van de werknemers is

gezegd. In de aanbevelingen zal ik hier daarom aandacht aan besteden.

De organisatie gaat er dus van uit dat investeringen in HRD zullen leiden tot effectievere dienstverlening van hogere kwaliteit, en dat dit de concurrentiepositie van Achmea zal versterken. Deze relatie is echter niet zo simpel, maar kan worden beïnvloed door andere mechanismen. Als een werknemer een nieuwe vaardigheid in een cursus leert, betekent dit niet altijd dat deze werknemer het geleerde ook daadwerkelijk gaat toepassen. Kirkpatrick (1976) noemt dit 'transfer'. Transfer kan worden bevorderd of juist bemoeilijkt door onder andere de werkomgeving en leidinggevende, de bereidheid van het individu en de inhoud van de cursus. Meerdere respondenten hebben gesproken over de evaluatiemethoden van de Business Schools, en dat hierin ook kan worden gekeken naar de daadwerkelijke overdracht van de geleerde vaardigheden. Vooralsnog is dit echter meer van toepassing op de langere interventies; voor korte interventies wordt vooral gekeken naar de tevredenheid van de deelnemers en de opdrachtgevers. Daadwerkelijke transfer is uit dit soort evaluaties niet altijd even goed op te maken.

Hoewel dus gezegd kan worden dat de tweede verwachting uit het theoretisch kader overeenkomt met de empirische resultaten, is het van belang om te erkennen dat er meerdere mechanismen meespelen in de relatie tussen HRD en performance, en dat investeringen in HRD dus niet per definitie hoeven te leiden tot hogere performance.

### *Business partnerschap heeft positieve kanten en negatieve kanten*

Zowel in het theoretisch kader als in het resultatenhoofdstuk is gesproken over business partnerschap. In het theoretisch kader is dit onderwerp van meerdere kanten belicht. In deze paragraaf zal worden gekeken naar zowel de negatieve als de positieve verwachtingen rondom business partnerschap.

Een van de negatieve verwachtingen is dat business partnerschap ervoor kan zorgen dat het welzijn van medewerkers in het gedrang komt. Francis en Keegan (2006) waarschuwen in hun artikel dat business partners veel nadruk leggen op de organisatie-uitkomsten en daardoor de medewerkersuitkomsten uit het oog kunnen verliezen. Tijdens de interviews werd er veel gesproken over de strategische bijdragen die de Business Schools kunnen leveren. Vrijwel alle respondenten interpreteerden 'strategische bijdragen' als 'bijdragen aan de organisatie-uitkomsten'. Een paar respondenten gebruikten woorden als 'impact' om de effecten van leer- en ontwikkelinterventies te beschrijven.

*'Wat we eigenlijk zeggen is dat de manager moet uitleggen wat de impact is, maar dat is hartstikke subjectief. En dat is waar we de komende jaren mee bezig moeten, om dat meer meetbaar te maken. [...] Dan is nog steeds de vraag wat draagt die training dan bij? Doen wij het goed? Zijn er minder projecten gefaald? Zijn de cijfers op die projecten hoger?'* (Respondent 3)

Deze instelling van de respondenten toont overeenkomsten met business partnerschap; er werd door elke respondent gesproken over het leveren van een strategische bijdrage aan de doelen van de kolom, en zelfs Achmea in haar geheel. Het lijkt erop dat deze instelling gepaard gaat met een focus op organisatiedoelstellingen. Het is inderdaad mogelijk dat de belangen van de medewerkers in het gedrang komen door deze instelling. Het aannemen van de business partnerrol hoeft echter niet te betekenen dat men medewerkersbelangen uit het oog verliest. De 'strategische bijdragen' die een business partner moet nastreven zouden immers ook gedefinieerd kunnen worden als werknemersuitkomsten, of een combinatie van organisatie- en werknemersuitkomsten. De nadelen van business partnerschap (Francis & Keegan, 2006) zouden mijns inziens kunnen worden verminderd als de business partners een balanced approach nemen. In hoofdstuk zeven zal ik hier op terugkomen.

De nadruk die de respondenten op organisatie performance leggen zou (deels) kunnen worden verklaard door de crisistijd waarin de organisatie opereert. Het bewerkstelligen van de financiële continuïteit van de organisatie is een strategische noodzaak voor Achmea (Achmea Annual Report, 2012, p. 17). De twee grote economische crises van de afgelopen jaren hebben een negatief effect gehad op deze financiële continuïteit. De sterke focus op organisatiedoelstellingen is hierdoor te verwachten (voor een verdere toelichting hierop, zie Bijlage III: De publieke dimensie van Achmea).

Een positieve verwachting rond business partnerschap is dat het aannemen van deze rol ertoe kan leiden dat professionals meer eigenwaarde en meer invloed binnen de organisatie kunnen krijgen (Wright, 2008, p. 1081). Dit kan worden uitgelegd op de volgende manier. Het is mogelijk dat de business partnerrol eraan kan bijdragen dat medewerkers betere resultaten behalen, waardoor hun collega's en leidinggevenden hen serieuzer gaan nemen. Dit zou betekenen dat deze business partners meer invloed krijgen binnen de organisatie. De betere resultaten, de erkenning van collega's en leidinggevenden, en de toegenomen invloed zouden kunnen bijdragen aan sterker gevoel van eigenwaarde van de business partner.

Tijdens de interviews is het woord 'invloed' niet gebruikt wanneer het ging om business partnerschap. Er werd echter wel meermalen gesproken over 'dichter op de mensen uit de business kruipen' (Respondent 2) en over de overstap van 'derdelijns naar tweedelijns adviseur'.

*'Kijk wij zijn ook daarin een omslag aan het maken, want wij waren natuurlijk vanuit de Academy als programmamanager derdelijns adviseur, en als je business partner wilt zijn moet je dus een tweedelijns adviseur worden. Dus je moet dichter op de business.'* (Focusgroep respondent C)

Ook werd meermalen door respondenten gezegd dat het belangrijk is voor een business partner om zijn boodschap goed over te kunnen brengen op een ander. Een goede business partner kan dus meer invloed in de organisatie hebben omdat hij zijn ideeën beter ten gehore kan brengen aan de business.

Tijdens de interviews heeft geen van de respondenten iets gezegd dat te maken had met de eigenwaarde van de mensen die de rol van business partner moeten gaan aannemen. Eigenwaarde kan gezien worden als een medewerkersuitkomst. Zoals in voorgaande paragrafen is aangegeven lag de nadruk tijdens de interviews op de organisatie-uitkomsten en is er niet veel gesproken over medewerkersuitkomsten. Het lijkt of er een gevoel heerst dat aandacht voor medewerkersuitkomsten ten koste gaat van organisatie-uitkomsten. Dit hoeft echter niet het geval te zijn. Zoals in het theoretisch kader is besproken speelt de perceptie van de werknemer een belangrijke rol in de mate waarin beleid kan bijdragen aan performance. Als werknemers het gevoel hebben dat beleid tot doel heeft hun well-being te verbeteren heeft dit positieve gevolgen op performance (Nishii, et al., 2008). Focus op medewerkersuitkomsten zou dus juist ten goede kunnen komen aan organisatie-uitkomsten.

Een belangrijke verwachting voor dit onderzoek was dat het aannemen van de business partnerrol een positief effect zou hebben op de organisatie performance. Dit was iets waar de respondenten het over het algemeen mee eens waren. Het verhogen van business partnerschap was, na vakmanschap, een van de meest genoemde gebieden waarop de Business Schools beter kunnen bijdragen aan de strategische doelen van Achmea. Ook buiten de Business Schools wordt er veel gesproken over business partnerschap. 'Business partner 2.0' is bijvoorbeeld een van de zes speerpunten van het strategische plan van de P&O kolom (P&O PvA, 2012).

### *HRD kan meer invloed en legitimiteit krijgen als zij business partner wordt*

De laatste verwachting die uit het theoretische kader is voortgekomen is dat door het groeiende belang van de ontwikkeling van medewerkers HRD meer invloed en legitimiteit kan krijgen binnen de organisatie als zij de business partnerrol aanneemt (Gubbins & Garavan, 2009, p. 245). Tijdens de interviews bleek al snel dat er veel verschillende meningen bestonden over Business Schools in de rol van business partner. Sommige respondenten vonden dat dit wel de bedoeling was. Andere respondenten dachten dat het wel een mogelijkheid was, maar dat de Business School nog niet klaar was om deze rol aan te nemen, en sommige respondenten vonden dat het onmogelijk was voor de Business School om business partner te zijn.

De discussie omtrent Business Schools als business partner was vrij ingewikkeld, want wie zijn 'HRD'? Enkel de programmamanager? Of is het een hele (programma)groep die het Business School beleid vormgeeft, en dus een HRD-functie vervult? Zo ja, dan vormt de programmagroep een eigen HRD orgaan dat is opgebouwd uit HRD-ers, ook al hebben deze individuen in hun dagelijkse functie buiten de programmagroep niets te maken met HRD. Als op deze manier tegen de mensen binnen de Business Schools wordt aangekeken is het wel mogelijk voor de Business Schools om een business partnerrol aan te nemen, mits zij bestuurd wordt door mensen die zich opstellen als business partner.

In het vorige hoofdstuk is gesproken over de kraaiennestfunctie. Deze heeft duidelijke raakvlakken met business partnerschap; Business Schools die de kraaiennestfunctie aannemen maken de vertaalslag van de toekomstvisie die de functionele kolom heeft, naar een aanbod van L&O interventies dat de medewerkers uit de kolom ontwikkelt zodat zij niet alleen voorbereid zijn op de toekomst, maar ook actief kunnen bijdragen aan de veranderbeweging naar die toekomstvisie. Zoals in het theoretisch kader is beschreven is het maken van de vertaalslag van strategische doelen naar effectief HRD beleid een van de belangrijkste eigenschappen waarover een HRD business partner hoort te beschikken. Voor een Business School in de rol van business partner is het dus belangrijk om de kraaiennestfunctie goed vorm te geven voor de functionele kolom.

Als de Business Schools als business partners gaan functioneren zou dit de legitimiteit en de invloed van de Business Schools kunnen vergroten. Meerdere respondenten spraken over een constant tekort aan tijd, geld en middelen wat het voor de Business Schools moeilijker maakt om de professionalisering van de medewerkers en de functionele kolommen te realiseren. Meer invloed en legitimiteit zou de Business Schools een betere positie geven om deze gebreken te bestrijden, door bijvoorbeeld te onderhandelen over een groter budget.

Tijdens de gesprekken werd zoals eerder gezegd vooral gesproken over de toegevoegde waarde die business partnerschap de organisatie kan opleveren. De gevolgen die business partnerschap voor de respondenten zelf konden hebben, zowel positief als negatief, zijn niet aan de orde gesteld. Daarom is het onduidelijk of de respondenten het eens zijn met de verwachting dat HRD in de business partnerrol meer invloed en legitimiteit kan verwerven. Het illustreert echter wel dat de mogelijke uitkomsten voor de respondenten – zelf ook medewerkers – voor hen minder prioriteit hebben dan de organisatieresultaten.

### *Samenwerking en synergie tussen de Business Schools*

Tijdens de interviews viel het op dat veel van de respondenten vooral vanuit hun eigen Business School leken te denken. Hoewel alle respondenten aangaven dat zij samenwerking met andere Business Schools erg belangrijk vonden ging dit bij veel respondenten niet verder dan het behalen van quick wins op het gebied van operationele processen. Over hechtere, meer complexe samenwerking werd slechts door een klein aantal respondenten gesproken. Het is opmerkelijk dat de meeste respondenten die samenwerking als een randvoorwaarde voor de Business Schools zagen vooral geïnteresseerd leken te zijn in quick wins, maar in veel mindere mate in samenwerking en kennisdeling op inhoudelijk gebied. Het is mogelijk dat de positieve antwoorden van de respondenten sociaal wenselijk waren. Er is in de afgelopen tijd veel geïnvesteerd in de samenwerking tussen de Business Schools, maar het lijkt erop dat de daadwerkelijke behoefte aan en betrokkenheid bij de samenwerking niet voor iedereen even groot zijn. Aan de andere kant werd door meerdere respondenten al aangegeven dat succesvolle samenwerking ook een kwestie van tijd

is. Het behalen van quick wins en het verbeteren van operationele uniformiteit kunnen een goede basis zijn voor toekomstige samenwerking op een meer inhoudelijk niveau.

### *Beperkingen van het onderzoek*

In deze paragraaf zal aandacht worden besteed aan de beperkingen van dit onderzoek. Deze beperkingen kunnen voortkomen uit zowel de onderzoeksmethode, de onderzoeksomgeving als de onderzoeker.

Zoals in het methodehoofdstuk is besproken is gekozen voor een open onderzoekinstelling. De literatuurstudie die voorafging aan het opstellen van de topiclist is bewust beperkt gehouden zodat de onderzoeker het vormen van vooroordelen en verwachtingen zoveel mogelijk kon beperken. Dit betekende dat werd begonnen met de dataverzameling terwijl het theoretisch kader nog niet compleet was. De open instelling hield in dat van tevoren niet duidelijk was welke onderwerpen wel of niet belangrijk waren voor het onderzoek. Hierdoor werd door de onderzoeker pas later gerealiseerd welke onderwerpen belangrijk waren. Tijdens de interviews is er bijvoorbeeld veel gepraat over organisatie-uitkomsten, maar eigenlijk werd er niet veel gezegd over werknemersuitkomsten. Een van de verwachtingen die uit het theoretisch kader voortkwam was dat business partnerschap een negatief effect kan hebben op werknemers-uitkomsten. Tijdens de interviews is hier niet genoeg op doorgevraagd. Voortschrijdend inzicht komt vaker voor bij dit type onderzoeksmethode, maar kan waarschijnlijk ook deels verklaard worden door een gebrek aan ervaring met kwalitatief onderzoek.

Omdat de onderzoeker onbekend was met dit type onderzoek verliep de interviewafname niet altijd zo professioneel en effectief was als gewenst. Zo mislukte de opname van een interview (zie interview 4), verloor de onderzoeker soms de tijd uit het oog, waardoor interviews uitliepen, en vergat de onderzoeker soms alle vragen op de topiclist te stellen. Respondenten waren echter zeer behulpzaam en konden na de interviews nog benaderd worden om vragen te stellen.

Hoewel de onderzoeker heeft getracht vragen niet op een leidende manier te stellen, gaf zij een enkele keer toch haar mening tijdens de interviews. Een voorbeeld daarvan is deze reactie van de onderzoeker tijdens het interview met respondent 12:

*'Ja, het lijkt me heel belangrijk om dat vrijblijvende er van af te halen. Want mensen hebben misschien geen zin of geen tijd anders om het te doen. En als je moet dan moet je wel...'*

(Onderzoeker)

Aan de ene kant zorgde dit voorbeeld er wel voor dat het interview meer als een natuurlijk gesprek voelde, maar aan de andere kant zou de mening van de onderzoeker de antwoorden van de respondent kunnen beïnvloeden.



Hoewel de onderzoeker een open onderzoekinstelling heeft gehanteerd, heeft er wel enige afbakening plaatsgevonden. Er werden zoveel mogelijk open vragen gesteld, zoals 'Wat zijn de sterke punten van de Business School?', maar de interviews waren gestructureerd langs de sensitizing topics die de onderzoeker als relevant beschouwde. Hier is voor gekozen omdat het zonder enige afbakening moeilijk is om tot verdieping te komen. Deze afbakening betekent echter wel dat het mogelijk is dat interessante informatie niet aan het licht is gekomen.

Het is mogelijk dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Dit is bij elk type onderzoek een mogelijkheid, maar in het geval van kwalitatief onderzoek is deze kans groter omdat de respondent minder anoniem is dan bij kwantitatief onderzoek het geval kan zijn. De interviews vonden grotendeels plaats in persoon, en de onderzoeker was bekend met de meeste respondenten. Daarnaast waren alle respondenten bekend met de opdrachtgever van het onderzoek. Vooraf heeft de onderzoeker aangegeven dat alle verzamelde data anoniem zou zijn. Omdat het onderzoek een redelijk klein werkgebied omvat bestaat echter altijd de mogelijkheid dat uitspraken kunnen worden herleid naar de oorspronkelijke respondent. Het is dus onmogelijk om met zekerheid te stellen dat geen van de respondenten sociaal wenselijke antwoorden heeft gegeven.

Twee respondenten wilden voorafgaand aan het interview de topiclist inzien. De interviewer heeft hiermee ingestemd, hoewel dit er wel toe kan hebben geleid dat de antwoorden van deze respondenten minder spontaan waren. Ook was een deel van de respondenten erg druk, waardoor het lastig was een interview in te plannen. Om deze reden zijn een paar interviews ingekort tot een half uur. Hierdoor is er voor gekozen om sommige vragen op de topiclist niet te behandelen.

De data-analyse is uitgevoerd door de onderzoeker. Bij wetenschappelijk onderzoek wordt de data-analyse meestal door een tweetal uitgevoerd, zodat de validiteit van het onderzoek gewaarborgd wordt. Doordat de codering en de analyse van de data in dit onderzoek enkel door de onderzoeker zijn gedaan kan dit de validiteit van het onderzoek negatief hebben beïnvloed.

### *Vervolgonderzoek*

In deze paragraaf zal ik een aantal interessante gebieden voor vervolgonderzoek bespreken. Er bestaat een groot hiaat in de wetenschappelijke literatuur als het gaat om empirische resultaten met betrekking tot een causale, positieve relatie tussen HRD en organisatie performance. Empirisch onderzoek van longitudinale aard zou inzicht kunnen verschaffen in deze relatie. Als bewezen kan worden dat HRD leidt tot betere organisatie performance zou dit de legitimiteit van het vakgebied en haar professionals kunnen verhogen.

Daarnaast zou het interessant zijn om te onderzoeken hoe de business partnerrol het welzijn van medewerkers kan beïnvloeden. Een aantal auteurs sprak over de mogelijke negatieve effecten van business partnerschap op het welzijn van werknemers, maar er is weinig empirisch onderzoek gedaan dat deze

veronderstelling onderbouwt. De resultaten van dit onderzoek lijken een aanwijzing te geven dat deze stelling kan kloppen. Onderzoek naar de positieve en negatieve effecten van de business partnerrol zouden nieuw licht kunnen werpen op deze rol die nog steeds in populariteit toeneemt. Een hieraan gerelateerd gebied is onderzoek naar hoe het worden van business partner individuen beïnvloedt. Auteurs stellen dat business partners meer legitimiteit en meer eigenwaarde kunnen hebben, maar hoe zit het met hun welzijn? Kan dat ook in het gedrang komen doordat zij business partners zijn? Dit onderzoek biedt een aanwijzing dat voor een business partner de eigen uitkomsten als minder belangrijk kunnen worden gezien dan de organisatie-uitkomsten.

Een ander interessant onderwerp voor vervolgonderzoek is de relatie tussen business partnerschap en de AMO-variabelen. Welke invloed heeft de aanwezigheid van business partners op de AMO-variabelen van werknemers? Het is mogelijk dat bijvoorbeeld de motivatie-variabele negatief beïnvloed wordt door business partners, omdat werknemers het gevoel krijgen dat hun leidinggevenden enkel begaan zijn met de doelen van de organisatie, waardoor zij zich geëxploiteerd voelen. Dit onderzoek kan geen antwoord geven op deze vraag, maar geeft wel een eerste indicatie dat dit een mogelijkheid is.

Ten slotte zou vervolgonderzoek kunnen worden gedaan naar de effecten van het aannemen van de business partnerrol buiten het HR vakgebied. De business partnerrol kan worden toebedeeld aan professionals van andere staffuncties dan enkel HRM, zoals bij Achmea het geval is. De meeste literatuur spitst de rol van business partner echter toe op HRM professionals. Aangezien in de praktijk deze rol zich verder uitspreidt dan het HR vakgebied, zou het interessant kunnen zijn om hier vanuit een wetenschappelijk oogpunt naar te kijken.

## 6. CONCLUSIE

---

### *Inleiding*

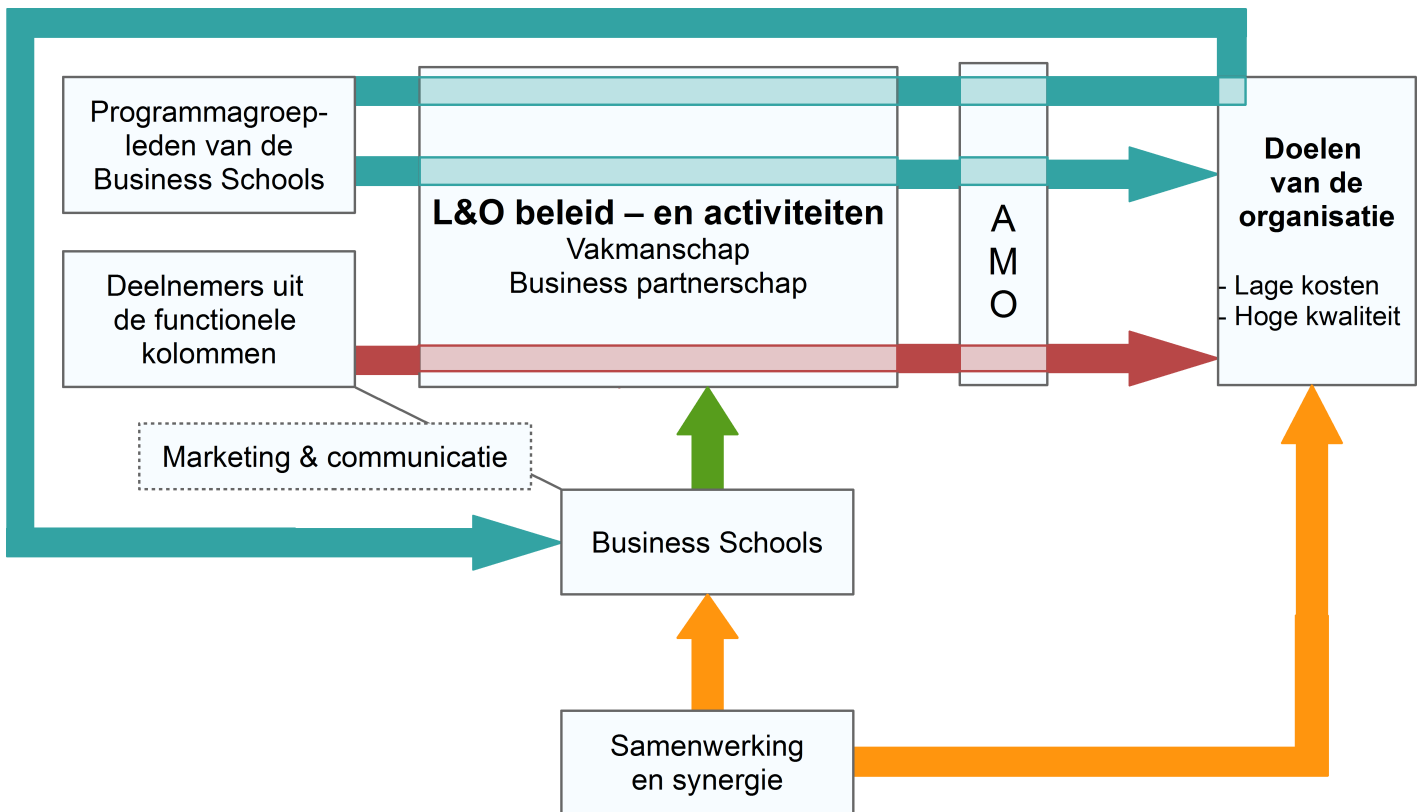
Inzichten uit de theorie, die in het theoretisch kader zijn besproken, zijn in deze scriptie verbijzonderd door empirisch onderzoek bij de Business Schools van Achmea. De uitkomsten van deze theoretische en empirische zoektocht leiden tot een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag, die in het eerste hoofdstuk is opgesteld, luidt:

*Hoe kunnen de Business Schools volgens de stakeholders beter bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van Achmea en aan welke voorwaarden moet worden voldaan?*

Om deze vraag te beantwoorden dient in eerste instantie te worden gekeken naar de relatie tussen HRD en performance. Zoals in hoofdstuk twee is besproken is het aannemelijk dat HRD activiteiten de AMO-variabelen van de medewerkers verhogen, waardoor de performance van de organisatie kan verbeteren. De Business Schools dragen bij aan het realiseren van de strategische doelen door het vakmanschap van de werknemers te ontwikkelen. Hierbij gaat het om zowel hard skills als soft skills. Een aantal van deze soft skills, waaronder communicatieve competenties, proactiviteit en implementatiekracht, zijn eigenschappen die binnen Achmea nodig worden geacht om een goede business partner te zijn. Het verhogen van vakmanschap en business partnerschap zijn een zeer belangrijke manier waarop de Business Schools bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk hoe de Business School zich verhoudt tot de business: levert zij waar de functionele kolom op dit moment naar vraagt, of stemt zij haar aanbod af op de toekomstige behoeften van de kolom? Ook is het de vraag hoeveel samenwerking tussen de Business Schools mogelijk en wenselijk is. Op dit moment lijkt de behoefte sterk te liggen op het delen van 'algemene' interventies en operationele best practices, die op korte termijn kostenreductie en procesmatige kwaliteitsverbetering kunnen opleveren. Een van de aandachtspunten hier zou de make or buy afweging kunnen zijn. De Business Schools zouden hiervoor een format kunnen gebruiken, wat de uniformiteit van de Business Schools ten goed komt. Op de lange termijn zou echter ook getracht kunnen worden om op een inhoudelijk niveau synergie te bereiken, wat een positieve invloed op de kwaliteit van het L&O beleid zou kunnen hebben. Ten slotte wordt gedacht dat sterkere marketing en communicatie van de Business Schools zou kunnen leiden tot meer deelnemers, waardoor de impact van het L&O beleid kan worden vergroot.

De meest belangrijke randvoorwaarde waaraan moet worden voldaan is dat het belang van Leren & Ontwikkelen binnen de hele organisatie wordt ingezien. Voldoende support vanuit de top, een betrokken en energieke programmagroep en enthousiasme van de deelnemers uit de functionele kolommen zijn volgens de respondenten randvoorwaardelijk. Ook de didactische inbreng van de programmamanagers is van groot belang om de effectiviteit van de interventies te borgen. Ten slotte werd samenwerking tussen de Business Schools door een aantal respondenten als randvoorwaarde gezien.

Naar aanleiding van het theoretisch kader en de interviews met de respondenten is het conceptuele model uit het eerste hoofdstuk aangepast. Figuur 11 is een modelmatige weergave van de veronderstelde relaties tussen de Business Schools en het realiseren van de organisatiedoelen. De Business Schools geven vorm aan het L&O beleid. Dit doen zij met interventies die betrekking hebben op zowel vakmanschap als business partnerschap. Deelnemers kunnen deze eigenschappen ontwikkelen door gebruik te maken van de L&O activiteiten. Dit kan een positieve invloed hebben op hun AMO-variabelen, met name hun bekwaamheid en motivatie. Hierdoor zijn zij beter in staat Achmea's strategische doelen te behalen. Ditzelfde effect vindt plaats als mensen uit de programmagroepen van de Business Schools L&O interventies volgen. Er is echter nog een ander effect dat hieruit kan voortkomen. Als de mensen die vormgeven aan het beleid van de Business Schools namelijk meer vakmanschap en business partnerschap bezitten, wordt gedacht dat zij ook de Business Schools beter kunnen besturen. Dit kan weer een positieve invloed hebben op de kwaliteit van het L&O beleid, waardoor een zichzelf versterkend circeffect kan optreden. Samenwerking tussen de Business Schools kan via ontubbeling van de curricula en het delen van efficiënte operationele processen leiden tot lagere kosten. Dit is een directe bijdrage aan de organisatiedoelen. Ook kan het uitwisselen van effectieve manieren van ontwikkelen bijdragen aan de inhoudelijke kwaliteit van de Business Schools, wat een positieve invloed kan hebben op het L&O beleid. Als de Business Schools hun marketing en communicatie verbeteren wordt gedacht dat dit een positief effect zal hebben op het aantal werknemers dat deelneemt aan de L&O activiteiten, en dus de impact en toegevoegde waarde van de Business Schools.



*Figuur 11: Veronderstelde wisselwerkingen tussen de Business Schools en organisatiedoelen*

# 7. AANBEVELINGEN

---

## *Inleiding*

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten uit het theoretisch kader, de empirische resultaten en de discussie vertaald naar een aantal praktische aanbevelingen voor de organisatie.

## *De Balanced Approach*

Aanhangers van de balanced approach gaan ervan uit dat de uitkomsten van HRM niet alleen ten goede moeten komen van de organisatie, maar ook van de medewerkers. Uit de interviews met de strategische stakeholders bleek dat de nadruk bij Achmea op dit moment zeer sterk ligt op de organisatie-uitkomsten; over werknemersuitkomsten is bijna niet gesproken. Dit hoeft niet te betekenen dat de Business Schools geen positieve effecten hebben op de werknemersuitkomsten, want medewerkers die waarde hechten aan hun eigen ontwikkeling zullen positieve persoonlijke effecten halen uit de activiteiten van de Business Schools. Toch zou de focus op organisatie-uitkomsten uiteindelijk ten koste kunnen gaan van de performance van de organisatie. Zoals in het theoretisch kader al kort is aangestipt, is het zeer belangrijk hoe werknemers de intenties van beleid ervaren. Als zij het gevoel hebben dat beleid kostenreductie of exploitatie van de werknemers tot doel heeft, kan dit negatieve gevolgen hebben voor hun performance (Nishii, et al., 2008). Als de focus teveel op organisatie-uitkomsten ligt kan dit uiteindelijk dus nadelige effecten hebben voor de organisatie. Dit is een risico waar de strategische stakeholders rekening mee moeten houden.

HRD activiteiten, zoals die van de Business Schools, kunnen gezien hun aard werknemersuitkomsten opleveren omdat zij erop gericht zijn de medewerker te ontwikkelen en meer (duurzaam) inzetbaar te maken. De uitkomsten van de Business School praktijken passen dus eigenlijk al goed in het uitgangspunt van de balanced approach, omdat zij ten goede kunnen komen van zowel de organisatie als de werknemer. Het is echter mogelijk dat medewerkers de perceptie hebben dat de intenties van deze praktijken zijn om enkel de organisatieresultaten te verhogen. In dat geval zouden zowel de medewerkersuitkomsten als de organisatie-uitkomsten negatief kunnen worden beïnvloed.

Het sleutelpunt hier is wat de strategische stakeholders uitdragen. Als zij de balanced approach aanhouden zullen zij meer waarde hechten aan de werknemersuitkomsten en dit ook overbrengen op anderen. Het beleid van de Business Schools zelf hoeft dus niet te veranderen, omdat hierin al zowel organisatie- als medewerkersresultaten zijn meegenomen. Het gaat voornamelijk om een attitudeverandering van de stakeholders.

## *De AMO-variabelen*

In het theoretisch kader is gesproken over het AMO-model. De AMO-variabelen kunnen worden gezien als het verklarende mechanisme tussen HRM en performance. Tijdens de interviews was opvallend dat er vooral veel werd gesproken over de invloed die de Business Schools kunnen hebben op de bekwaamheid van de medewerkers. De ability-variabele werd dus als heel belangrijk gezien. Over motivatie en opportunity is echter bijna niets gezegd. Toch zijn dit ook twee belangrijke dimensies die een rol spelen in de relatie tussen HRM (of HRD) en performance. De Business Schools kunnen misschien niet direct invloed uitoefenen op de opportunity-variabele, maar de motivatie van werknemers kunnen zij wel beïnvloeden. Het onderzoek van Hoon Lee en Bruvold (2003) en Kuvaas en Dysvik (2010) wijst er bijvoorbeeld op dat er een positieve relatie bestaat tussen PIED (perceived investment in employee development) en de motivatievariabele. Er wordt binnen Achmea momenteel veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers, dus het is goed mogelijk dat werknemers positief PIED ervaren. Dit zou de motivatie van werknemers kunnen verhogen. Ook hier is de perceptie die de medewerkers hebben van het bedoelde beleid weer belangrijk. De Business Schools moeten goed in de gaten houden hoe hun beleid overkomt.

Op dit moment lijkt het erop dat de strategische stakeholders vooral stilstaan bij hoe zij de bekwaamheidsvariabele van de medewerkers kunnen beïnvloeden. Het zou echter kunnen lonen om ook na te denken over de motivatie – en misschien zelfs de opportunity-variabele – van de medewerkers. Door op alle drie de AMO-variabelen te sturen zou de relatie tussen de HRD activiteiten van de Business Schools en performance van de werknemers versterkt kunnen worden.

## *Kraaiennest en drive-thru*

Uit de interviews kwamen twee ideeën naar voren over de manier waarop de Business School haar aanbod moet vormgeven. De eerste manier noem ik de drive-thru functie. Hierbij stelt de Business School haar aanbod vast door in te spelen op wat de functionele kolom 'in het hier en nu' nodig heeft. Door de drive-thru functie aan te nemen vult de Business School de 'gap' die kan bestaan tussen de daadwerkelijke huidige situatie en de optimale huidige situatie. Dit kan betekenen dat Business Schools constant 'achter de feiten aanhollen', en dat de ontwikkeling van de medewerkers continu een stap achter loopt. De tweede manier waarop de Business School invulling kan geven aan haar aanbod noem ik de kraaiennestfunctie. Dit houdt in dat de Business School een curriculum aanbiedt dat de medewerkers uit de functionele kolom voorbereidt op wat er over een paar jaar van hen verwacht wordt. Door de kraaiennestfunctie aan te nemen vult de Business School de 'gap' die bestaat tussen de huidige situatie en de optimale toekomstige situatie. Dit kan wel betekenen dat een Business School interventies aanbiedt die weinig toegevoegde waarde hebben voor het hier en nu.

Tijdens de interviews bleek dat de meeste respondenten een sterke voorkeur hadden voor een van deze twee functies. Dit vind ik opvallend, omdat ik denk dat beide functies noodzakelijk zijn om een succesvolle Business School te runnen. Een Business School moet kunnen leveren waar nu behoefte aan is; als medewerkers van een bepaalde functionele kolom bijvoorbeeld niet goed genoeg kunnen adviseren moet de Business School ervoor zorgen dat deze kolom de afstand tussen de 'ist' en 'soll' situatie kan overbruggen door snel te reageren op deze behoefte. Het is echter belangrijk dat de Business School ook uitkijkt naar wat de functionele kolom in de toekomst nodig zal hebben en de medewerkers daarop voorbereidt. Als Achmea in het jaar 2020 E-verzekeraar wil zijn, moeten de Business Schools er voor zorgen dat de medewerkers voor die tijd over de vaardigheden beschikken die nodig zijn om Achmea een succesvolle E-verzekeraar te maken.

Omdat de Business Schools sterk verschillen in ontwikkeling moeten de strategische stakeholders voor hun eigen Business School beslissen hoe de beste balans tussen drive-thru functie en kraaiennestfunctie er uitziet. Sommige Business Schools kunnen meer nadruk leggen op de kraaiennestfunctie, omdat de dissonantie tussen huidige ist en soll niet groot is, terwijl andere Business Schools op dit moment bijna geen tijd hebben om stil te staan bij de kraaiennestfunctie omdat er zo veel moet gebeuren om het hier en nu op orde te krijgen. Het is echter belangrijk dat de stakeholders nadenken over wat zij nu doen en wat zij in de toekomst willen doen.

### *Wat is er al in huis?*

Tijdens de interviews is door een paar respondenten gesproken over de make or buy afstemming. Sommige respondenten waren van mening dat de Business School flexibeler kan zijn en goedkoper uit is als meer interventies extern worden ingekocht. Een aantal andere respondenten was van mening dat het zelf maken van interventies juist goedkoper was en ook de Business School meer toegankelijk maakte voor de deelnemers. Er bestaat echter al beleid dat erop gericht is om in een bepaalde situatie de juiste keuze te kunnen maken tussen het maken en inkopen van interventies. Dit is een voorbeeld van de informatie die al in huis is, maar die nog niet effectief wordt ingezet. Een ander voorbeeld is de programmacoördinator met de communicatie-achtergrond, die niet ingezet kan worden om de marketing en communicatie van de Business Schools te verbeteren.

Er is ontzettend veel kennis en informatie beschikbaar voor de Business Schools, maar misschien veroorzaakt dit juist dat men door de bomen het bos niet meer ziet. Door te inventariseren welke waardevolle informatie en vaardigheden er binnen de Business Schools beschikbaar en bruikbaar zijn, zouden de Business Schools mogelijk effectiever kunnen functioneren. Het zou ook kunnen bijdragen aan de uniformiteit van de Business Schools als consequent hetzelfde beleid wordt toegepast in soortgelijke situaties.



## *Business partner*

Ten slotte is in het theoretisch kader een ander risico van business partnerschap besproken. Volgens Wright kan het aannemen van de business partnerrol er namelijk voor zorgen dat het vakgebied minder samenhangend wordt vanwege onderlinge concurrentie en verminderde afgrenzing van het HR vakgebied, waardoor professionals uit andere vakgebieden makkelijker kunnen toetreden (2008, p. 1063). Als de business partnerrol te vertalen is naar alle staffuncties, zoals in dit onderzoek is verondersteld, zou dit kunnen betekenen dat het aannemen van de business partnerrol de eenduidigheid van de functionele kolommen kan verminderen. Hierdoor zou het moeilijker kunnen worden om deze kolommen te besturen. Tijdens de interviews is niets gezegd waaruit afgeleid kan worden dat business partnerschap dit effect zou kunnen hebben. Dit kan betekenen dat business partnerschap niet leidt tot minder samenhangende vakgebieden, of dat de respondenten niet op de hoogte waren van deze relatie. De laatste aanbeveling is dus om het risico op verwatering van het vakgebied in de gaten te houden, zodat kan worden ingegrepen voordat eventuele problemen ontstaan.

## 8. LITERATUURLIJST

---

Achmea Annual Report (2012). *Achmea Annual Report 2011*. Geraadpleegd via:

[www.achmea.nl/SiteCollectionDocuments/Achmea-Annual-Report-2012.pdf](http://www.achmea.nl/SiteCollectionDocuments/Achmea-Annual-Report-2012.pdf). (15-03-2012).

Achmea Leergang Change (2012). *Leergang Change: Slides Masterclass 2*. Zeist: Achmea.

Achmea Maatschappelijk Jaarverslag (2011). *Achmea Maatschappelijk Jaarverslag 2011*. Geraadpleegd via:

[www.achmea.nl/over-achmea/mvo/Documents/2011/Achmea%20MJV%202011.pdf](http://www.achmea.nl/over-achmea/mvo/Documents/2011/Achmea%20MJV%202011.pdf). (17-12-2012).

Achmea P&O Plan van Aanpak (2013). *P&O Plan van Aanpak*. Apeldoorn: Achmea.

Bax, Y. & Koudijs, W. (2013). *Business Schools Platform: Scope en stand van zaken*. Apeldoorn: Achmea.

Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow:

Prentice Hall/Pearson Education Limited.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek: Denken en Doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Boselie, P. (2007). HR professional als business partner?. *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), 34-51.

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. London: McGraw-Hill.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management (Derde druk)*. Houndmills/New York: Palgrave-MacMillan.

Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM.

*Human Resource Management Journal*, 11(3), 39-52.

- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: Re-contextualizing effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275-294.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B. & Howton, S.W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
- Eureko Academy Visiedocument (2010). *Eureko Academy Visiedocument*. Apeldoorn: Achmea.
- Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.
- Gubbins, C. & Garavan, T.N. (2009). Understanding the HRD role in MNCs: The imperatives of social capital and networking. *Human Resource Development Review*, 8(2), 245-275.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hamann, P.M., Schiemann, F., Bellora, L. & Guenther, T.W. (2013). Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G., Sasser, W.E. & Schlesinger, L. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 72(2), 164-174.
- Homan, G. & Macpherson, A. (2005). E-learning in the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 75-90.
- Hoon Lee, C. & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press, 29-55.
- Kirkpatrick, D.L. (1976). Evaluation of training. In: Craig, R.L. (Ed.), *Training and Development Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal* 20(2), 138–156.
- Legge, K. (1978). *Power Innovation and Problem Solving in Personnel Management*. London: McGraw-Hill.
- Meister, J.C. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. New York: McGraw-Hill.
- Nishii, L., Lepak, D., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the 'why' of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Poell, R. (2006). *Personeelontwikkeling in Ontwikkeling: Naar een Werknemersperspectief op HRD*. Rotterdam: Performa.
- Poell, R. (2011). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het Leren* (Tweede druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Pritchard, K. (2010). Becoming an HR strategic partner: Tales of transition. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 175–188.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Rademakers, M. (2012). *Corporate Universities: Aanjagers van de Lerende Organisatie*. Deventer: Kluwer.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Van Buren, H.J., Greenwood, M. & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.

Van der Velde, M., Jansen, P. & Anderson, N. (2004). *Guide to Management Research Methods*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Wang, J., Hutchins, H.M. & Garavan, T.N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53.

Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.

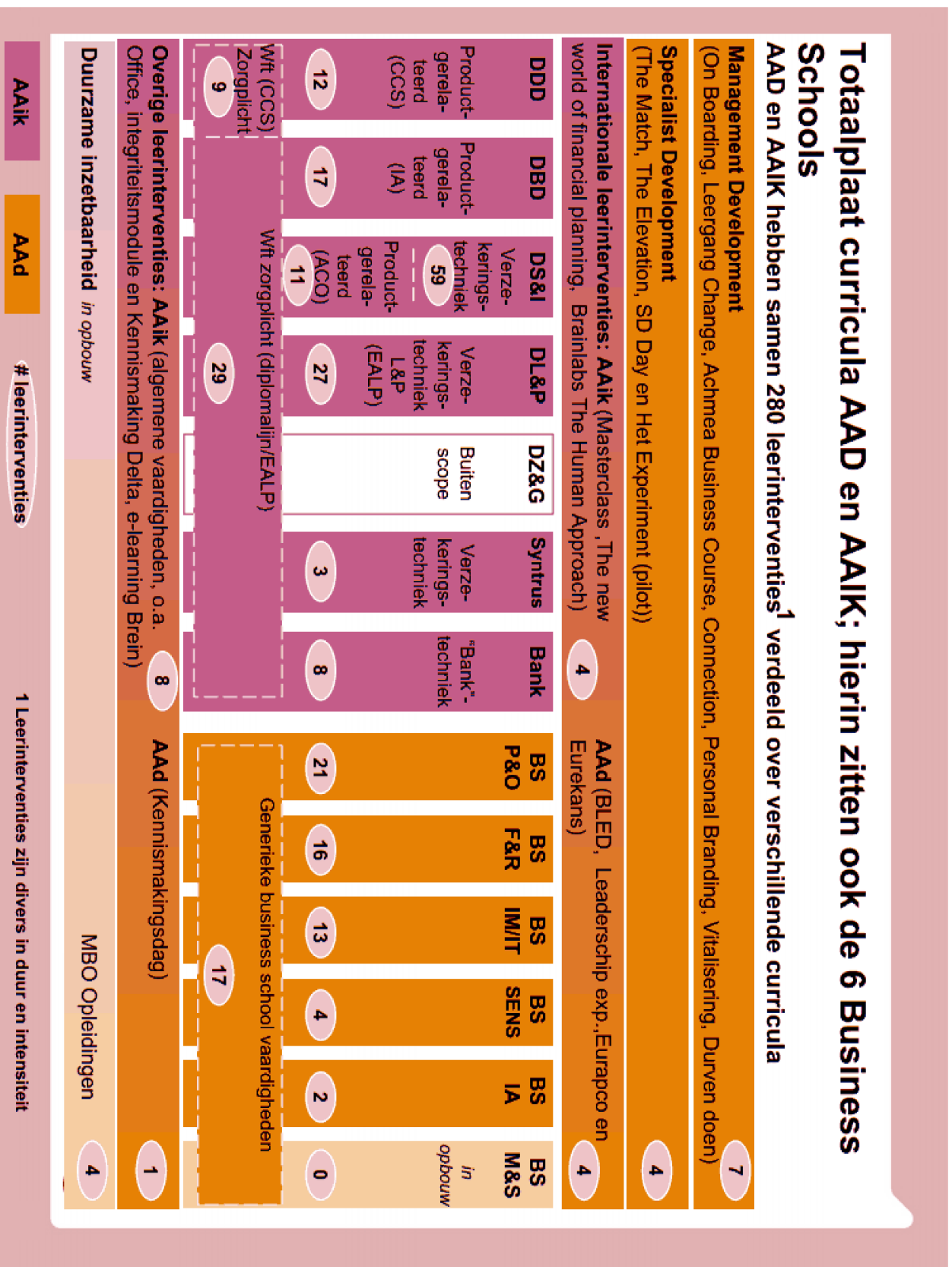
# BIJLAGEN

---

*Bijlage I:   Totaalplaat curricula*

*Bijlage II:   Topiclist*

*Bijlage III:   Paper – De publieke dimensie van Achmea*



(Bax & Koudijs, 2013)

## *Bijlage II: Topiclist*

### **Business Schools**

- Kunt u iets vertellen over uw Business School?
- Wat is uw rol in de Business School?
- Wat zijn de doelen van de Business Schools, en uw BS in het bijzonder?
- Wat zijn sterke punten van uw BS?
- Wat zijn de minder sterke punten van uw BS?

### **Vakmanschap**

- Hoe definieert u vakmanschap, wat houdt het in (binnen het kader van de BS)?
- Hoe draagt de BS zorg voor het ontwikkelen van vakmanschap?
- Hoe zou de BS dit nog beter kunnen doen?

### **Organisatie-doelen**

- Aan welke strategische doelen van Achmea kan de BS kunnen bijdragen?
- Wat doet uw BS om aan deze doelen bij te dragen? (Hoe?)
- Wat zou uw BS nog meer kunnen doen om aan deze doelen bij te dragen?

### **Voorwaarden**

- Wat zijn randvoorwaarden om als BS te kunnen bijdragen aan de strategische doelen van Achmea?
- Moeten er dingen veranderen voordat uw BS optimaal kan bijdragen aan de doelen van Achmea 2020?

### **Business partner**

- Kunt u in eigen woorden uitleggen wat de business partnerrol inhoudt? Wie moet er business partner worden?
- Vindt de BS het belangrijk om zelf business partner te zijn/worden?
- (Zo ja,) Wat doet de BS nu al om de rol van business partner te bereiken?
- (Zo ja,) Wat zou de BS nog meer kunnen doen om de rol van business partner te bereiken?
- Vindt de BS het belangrijk om haar deelnemers business partner te laten worden?
- (Zo ja,) Wat doet uw BS nu al om dit waar te maken?
- (Zo ja,) Wat zou de BS nog meer kunnen doen om dit waar te maken?

### **Synergie tussen de Business Schools**

- Wat ziet u als synergie tussen de verschillende BS?
- Hoe gaat dat nu bij de BS?
- Hoe zou het beter kunnen?



## De publieke dimensie van Achmea

Naam: J.S. Humme  
Studentnummer: 3959279  
Master: Strategisch Human Resource Management  
Scriptiebegeleider: Peter Leisink  
Stagebegeleider: Yvonne Bax

## *Inleiding*

Er bestaat een wisselwerking tussen organisaties en hun omgeving. Niet alleen moeten organisaties omgaan met de invloed die de maatschappij op hen uitoefent, ook moeten zij rekening houden met de manier waarop zij de maatschappij beïnvloeden. Elke organisatie heeft dus een publieke dimensie. Het onderwerp van dit paper is de publieke dimensie van Achmea, een grote Nederlandse verzekeringsmaatschappij, en het vraagstuk dat het onderwerp is van mijn afstudeerscriptie.

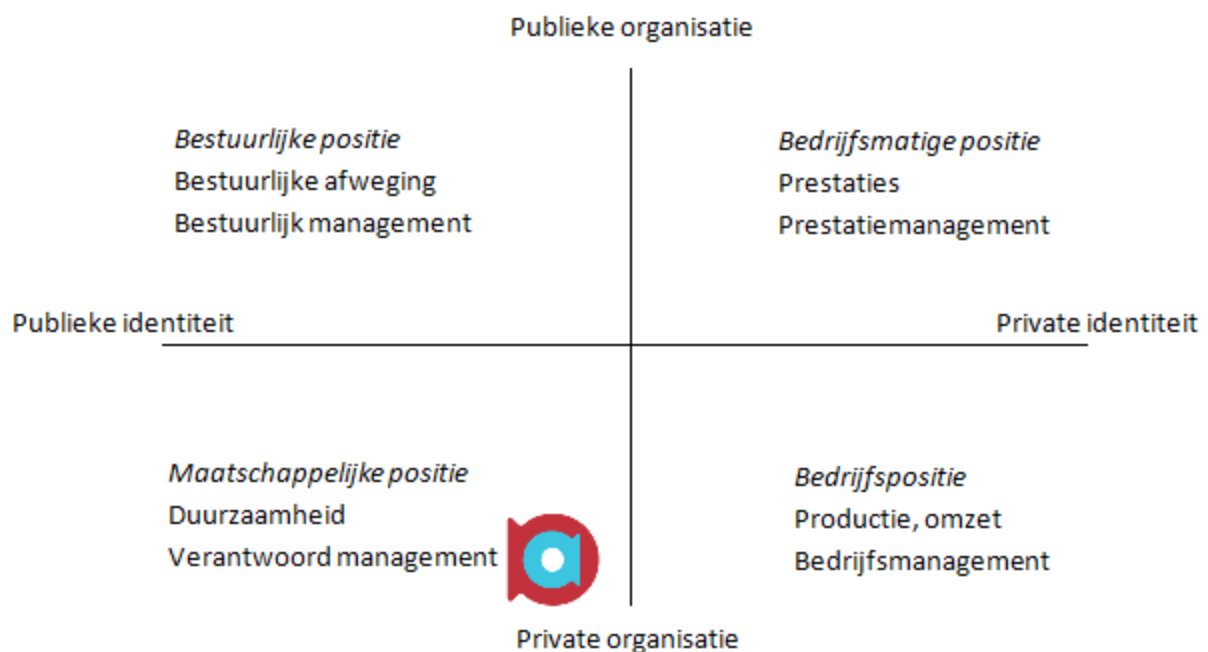
In dit paper zal eerst worden besproken wat er eigenlijk onder 'publiek' wordt verstaan. Vervolgens wordt kort uiteengezet wat er publiek is aan Achmea. Daarna wordt dieper ingegaan op sociale legitimiteit met betrekking tot de organisatie en het onderzoeksvraagstuk. Ten slotte geef ik mijn oordeel over het beleid dat Achmea voert.

## *Wat is publiek?*

Voordat dieper ingegaan kan worden op de publieke dimensie van Achmea, moet erkend worden dat de term 'publiek' op verschillende manieren wordt gebruikt. Sommige auteurs spreken over publieke organisaties wanneer deze de formele kenmerken van overheidsorganisaties/in de publieke sector bezitten (Rainey, 2003). Rainey definieert deze kenmerken als *autonomy*, *funding* en *ownership*; enkel wanneer de overheid de touwtjes in handen heeft op deze gebieden, betreft het een publieke organisatie. Achmea is in dit opzicht een private organisatie, aangezien zij een winstgerichte, autonome organisatie is in handen van private aandeelhouders (Achmea Annual Report, 2011).

Andere auteurs vinden deze formele kenmerken echter slechts een deel van het totale plaatje. Zo maakt Paauwe (2004) onderscheid tussen verschillende vormen van performance die organisaties kunnen nastreven: financiële, maatschappelijke en professionele performance. Met name het nastreven van maatschappelijke performance heeft een sterk publiek karakter, maar deze vorm van performance komt zowel in de publieke als de private sector voor. Sommige auteurs vinden dat de verschillen tussen publieke en private organisaties sterk overdreven zijn, en dat het maken van onderscheid op basis van formele kenmerken weinig nut heeft (Rainey, 2003, p. 57). Anderen stellen juist dat organisaties in de publieke sector bijzonder zijn en dat het implementeren van bedrijfsmatige werkwijzen in publieke organisaties waarschijnlijk niet tot de gewenste resultaten leidt (Noordegraaf en Teeuw, 2003, p. 1).

Noordegraaf en Teeuw (2003) trachtten de verschillende standpunten omtrent 'publieke' organisaties te verenigen in een model dat zowel de formele kenmerken van een organisatie als de identiteit die een organisatie zichzelf toekent in acht neemt. Paauwe's (2004) financiële performance hoort bij een private organisatie-identiteit, terwijl zijn maatschappelijke performance juist past bij een publieke identiteit. In dit paper zal de betekenis die Noordegraaf en Teeuw aan 'publiek' geven worden aangehouden. In figuur 1 is Achmea geplaatst in het model dat Noordegraaf en Teeuw hebben gecreëerd om de publieke dimensie van organisaties weer te geven.



Figuur 1: Organisatorische positie van Achmea (uit: Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 7).

### *Wat is er publiek aan Achmea?*

Hoewel Achmea volgens Rainey's formele kenmerken een private organisatie is, speelt zij zeker ook een publieke rol. Ten eerste is Achmea een grote werkgever; in Nederland werken meer dan 17.000 mensen bij de organisatie. Achmea heeft als werkgever een grote impact op het leven en welzijn van deze individuen. Ten tweede speelt Achmea een publieke rol omdat zij een zeer grote verzekeraar is in Nederland. Achmea heeft zelfs het grootste marktaandeel op het gebied van zorgverzekeringen en schadeverzekeringen. Als verzekeraar heeft de organisatie een hoge mate van verantwoordelijkheid, omdat zij invloed kan uitoefenen op de levens van een groot aantal klanten.

In figuur 1 is Achmea in de *maatschappelijke positie* geplaatst. Formeel gezien is Achmea een private organisatie, daarom staat het icoon helemaal onderaan de verticale as. Achmea's identiteit is echter niet enkel privaat. Noordegraaf en Teeuw stellen dat de identiteit van een organisatie bepaald kan worden aan de hand van de dimensies 'doelgerichtheid', 'oorzakelijkheid', 'tijd' en 'orde' (2003, p. 6). Op alle vier deze dimensies neigt Achmea naar de publieke identiteit; het sterkst is dit herkenbaar bij de dimensies oorzakelijkheid en tijd, omdat Achmea een holistische systeembenadering aanhoudt en zich zeer bewust is van de noodzaak zich voor te bereiden op onverwachte ontwikkelingen. De bedrijfspositie van Achmea kan echter niet genegeerd worden. Achmea moet financiële continuïteit nastreven om te kunnen voortbestaan. Daarom staat het icoon niet helemaal linksonder in het model, maar redelijk dicht bij de verticale as. De precieze positionering van Achmea in het model zal in de rest van dit paper verder worden toegelicht en verdedigd.

### *Is sociale legitimiteit een doelstelling van Achmea's HR beleid?*

Paauwe omschrijft sociale legitimiteit als '*de relatie tussen de organisatie en de maatschappij als geheel*' (vertaald uit: Paauwe, 2004, p. 70). Achmea ziet zichzelf als zeer verantwoordelijke organisatie. Zowel in de rol van werkgever als in de rol van dienstverlener heeft Achmea als doel de 'meest vertrouwde' te worden ('Most trusted insurer'; 'Most trusted employer') (Achmea Annual Report, 2011). Sociale legitimiteit is dus absoluut van belang voor Achmea. Afgelopen maand nam Achmea het initiatief om klanten die hun auto hadden oververzekerd hierover te informeren, zodat deze klanten een lagere premie konden gaan betalen. Dit is een voorbeeld van de klant verzekeren van een goede verzekering, ook als dit ten koste gaat van inkomsten op korte termijn. Achmea gelooft dat dit soort eerlijkheid op de lange termijn juist zal zorgen voor een sterkere binding –en dus meer productafname– vanuit de klant (Achmea Intranet).

Afgezien van het vertrouwen dat de organisatie haar klanten wil inboezemen, is Achmea ook als werkgever begaan met het lot van haar medewerkers. In haar HR beleid komt dit op verschillende manieren tot uitdrukking. Voorbeelden hiervan zijn de mogelijkheden om de privé-werkbalans naar wens aan te passen, initiatieven om de gezondheid en vitaliteit van de medewerkers te verbeteren, en de grote hoeveelheid ontwikkelmogelijkheden die Achmea haar medewerkers biedt (Achmea Annual Report, 2011).

### *Is sociale legitimiteit een doelstelling van mijn onderzoeksvraagstuk?*

De kern van mijn beleidsvraagstuk is het verhogen van het vakmanschap van de medewerkers van Achmea. Sociale legitimiteit is hier op twee manieren mee gemoeid. Ten eerste zorgt een hogere mate van vakmanschap voor een hogere mate van employability en duurzame inzetbaarheid voor de individuele medewerkers. Dit bevordert de sociale legitimiteit van Achmea als werkgever. Ten tweede zorgt een hogere mate van vakmanschap ervoor dat de klant er beter op kan vertrouwen dat hij goed verzekerd is. Dit verhoogt de sociale legitimiteit van Achmea als verzekeraar.

Voor de werknemer betekent een hogere mate van vakmanschap meer inzetbaarheid, zowel intern als extern. Vakmanschap betekent voor hen een betere positie op de arbeidsmarkt, dus meer werkzekerheid. Achmea wil in het jaar 2020 hoofdzakelijk een E-verzekeraar worden. Dit heeft als gevolg dat een groot deel van de medewerkers overbodig worden. Door het vakmanschap van deze mensen te verhogen hoopt Achmea dat het natuurlijke verloop zal toenemen. Het meest ideale scenario voor Achmea houdt in dat geen enkele werknemer ontslagen zal hoeven worden, zodat haar sociale legitimiteit als werkgever ongeschonden blijft, of zelfs toeneemt.

Voor de klanten van Achmea betekent een hogere mate van vakmanschap dat zij meer vertrouwen kunnen hebben dat zij goed verzekerd zijn. Verzekerings-maatschappijen worden vanuit de maatschappij vaak wantrouwend beschouwd, en Achmea wil graag bewijzen dat zij wél te vertrouwen is (Achmea Annual Report, 2011). Door het vakmanschap van medewerkers te ontwikkelen hoopt Achmea dus bij te kunnen dragen aan het worden van de meest vertrouwde verzekeraar. Het verhogen van het vakmanschap is dus ook een manier om de sociale legitimiteit als verzekeraar te verhogen.

### *Mijn oordeel*

In eerste instantie lijkt Achmea een schoolvoorbeeld van duurzaam en verantwoordelijk omgaan met haar stakeholders. Tijdens het lezen van het (Maatschappelijk) Jaarverslag van Achmea komt sterk naar voren dat de organisatie graag gezien wil worden als een betrouwbare verzekeraar en een goede werkgever. Toch geeft de organisatie direct aan dat zij een winstgericht bedrijf is, en dat financiële continuïteit een strategische noodzaak is (Achmea Annual Report, 2011, p. 17).

In economisch moeilijke tijden komt de nadruk vaak meer te liggen op de private identiteit die Noordegraaf en Teeuw (2003) beschreven; overleven is simpelweg belangrijker dan *goed* leven. Dit is ook te zien bij Achmea. Hoewel de organisatie zich nog steeds een publieke identiteit

aanmeet, lijkt sociale legitimiteit meer een instrument dan een doel op zich. Het verhogen van vakmanschap heeft absoluut voordelen voor individuele medewerkers en klanten, maar de focus van de organisatie ligt toch vrij nadrukkelijk op de voordelen voor de organisatie. Bij deze insteek wordt duidelijk gekozen voor Legge's rol van 'conformist innovator', maar de uitwerking ervan komt in mijn optiek toch vrij dicht bij die van een 'problem solver' (Boselie, 2007, p. 36). Dat de organisatie op dit moment meer waarde hecht aan organisatie-uitkomsten betekent namelijk niet dat vakmanschapsverhoging geen positieve werknemersuitkomsten met zich meebrengt. Na gesproken te hebben met meerdere medewerkers van de P&O-afdeling van Achmea ben ik ervan overtuigd dat deze werknemersuitkomsten hebben meegeteld in de overweging voor dit plan.

De huidige context van de organisatie in overweging nemende, is mijn oordeel over de publieke dimensie van Achmea positief. De organisatie zit momenteel in een lastige situatie en probeert daar op een zo goed mogelijke manier mee om te gaan. Dat de focus nu ligt op de organisatie-uitkomsten is mijns inziens net zo logisch als de waarschuwing in het vliegtuig dat een passagier eerst zijn eigen zuurstofmasker op moet zetten voordat hij anderen gaat helpen. Mijn mening wordt overigens mede beïnvloed door de kennis dat Achmea, toen het economisch beter ging, meer nadrukkelijk aandacht had voor de werknemersuitkomsten. Een voorbeeld hiervan is Achmea's levensfasebewust diversiteitsbeleid dat zij in 2006 introduceerden (Leisink, Knies & De Lange, 2010). Wel denk ik dat Achmea in de toekomst, als de crisis voorbij is, sociale legitimiteit iets minder als instrument moet gebruiken en meer als een volwaardig doel moet gaan zien.

## Literatuurlijst

Achmea Annual Report (2011). *Achmea Annual Report 2011*. Geraadpleegd via:

[www.achmea.nl/financieel/jaarverslagen/Documents/ACHMEA\\_Jaarverslag\\_2011.pdf](http://www.achmea.nl/financieel/jaarverslagen/Documents/ACHMEA_Jaarverslag_2011.pdf). (17-12-2012).

Achmea Intranet ( 21-02-2013). *Nieuwsbericht 'Dit levert loyale klanten op'*, Geraadpleegd via:

<https://achmeanet.hosting.corp/Nieuws/Corporate/Pages/Ditlevertloyaleklantenop.aspx>. (05-03-2013).

Achmea Maatschappelijk Jaarverslag (2011). *Achmea Maatschappelijk Jaarverslag 2011*.

Geraadpleegd via: [www.achmea.nl/over-achmea/mvo/Documents/2011/Achmea%20MJV%202011.pdf](http://www.achmea.nl/over-achmea/mvo/Documents/2011/Achmea%20MJV%202011.pdf). (17-12-2012).

Boselie, P. (2007). 'HR professional als business partner?', *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), p. 34-51.

Leisink, P., E. Knies & W. de Lange(2010). 'Levensfasebewust diversiteitsbeleid: De vernieuwing van HR-beleid bij verzekeraar Achmea'. *Tijdschrift voor HRM*, 4, p. 53-85.

Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003). 'Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.

Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance*, Oxford: Oxford University Press.

Rainey, H. (2003). 'What makes public organizations distinctive?', *Understanding and managing public organizations*, p. 55-78. San Francisco: Jossey-Bass.