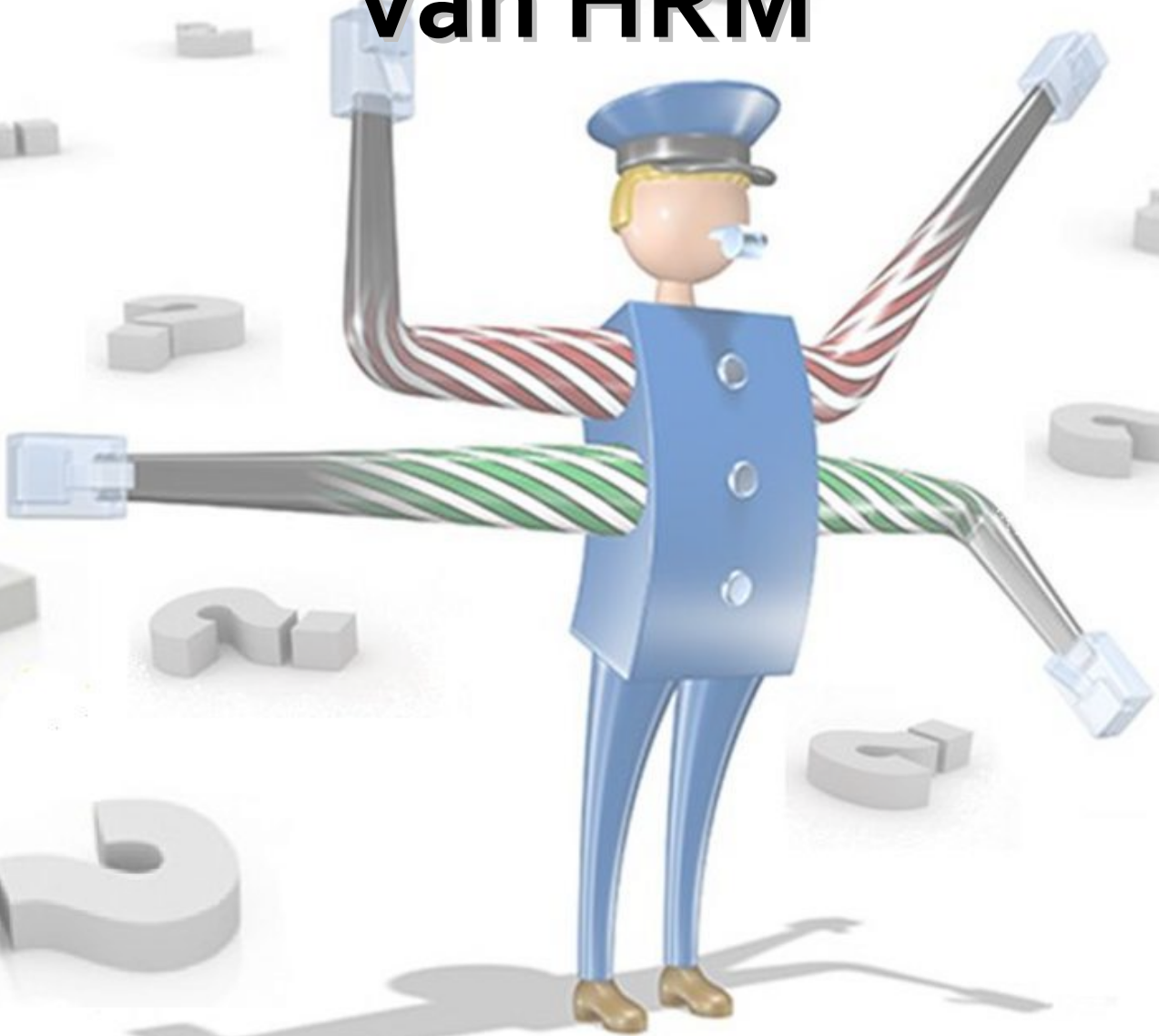


De toekomstige Agenten van HRM



Onderzoek naar de positionering van de HRM-adviseur
als HR-businesspartner binnen een politiekorps

Anne Olthof
Masterscriptie
Augustus 2011

2



COLOFON

Titel

De toekomstige Agenten van HRM
Onderzoek naar de positionering van de HRM-adviseurs als HR-businesspartner binnen een politiekorps

Master

Strategisch Human Resource Management

Instelling

Utrechtse School voor
Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Universiteit Utrecht

Student

Anne Olthof - 3165965

Loopplantsoen 132
3523 GX
Utrecht

Email: anne.olthof1@gmail.com
Tel: 06-51616837

Begeleidend docent

Dr. Rik van Berkel

Opdrachtgever

Politiekorps
Saskia Appels-Verhulst
Marcell Zijlstra

VOORWOORD

Het is af..

Na 49.603 woorden, 109 pagina's, dertien interviews, tientallen gesprekken met verschillende begeleiders van zowel de universiteit als het politiekorps en talloze uren achter de laptop is mijn masterscriptie af. Een opdracht die mij, uiteraard, de nodige irritatie heeft opgeleverd, maar die ik ook met meer plezier, rust en leermomenten dan van tevoren verwacht heb kunnen volbrengen.

Al die woorden op deze vele pagina's zouden niet tot stand zijn gekomen zonder een aantal mensen. Daarom een woord van dank. In de eerste plaats wil ik de dertien respondenten bedanken, die in een zeer drukke periode bereidwillig waren om hun ervaringen, belevingen en visie over de (eigen) toekomst te delen met mij voor dit onderzoek. Daarnaast Saskia Appels-Verhulst, Marcell Zijlstra en Marianne Korving. Niet alleen voor de mogelijkheid om mijn masteronderzoek bij het korps te mogen uitvoeren, ook voor hun inhoudelijke feedback op mijn stukken en oprechte interesse tijdens de onderzoeksperiode. Ik heb dit contact als zeer waardevol en leuk ervaren. Rik van Berkel bedank ik graag voor de honderden ballonnen met inhoudelijke opmerkingen, creatieve tips en goede verbeteringen in mijn stuk. Zonder deze ballonnen en de verschillende gesprekken had ik nooit tot deze scriptie kunnen komen. Daarnaast een woord van dank richting mijn medestudenten, met name Floor, voor de (groeps-)gesprekken, waarin we zowel inhoudelijk als over het proces hebben kunnen praten.

Met dit onderzoek en deze laatste woorden sluit ik niet alleen de master Strategisch Human Resource Management af, maar ook vijf jaar studeren aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Om deze reden wil ik de volgende dierbaren niet alleen bedanken voor de afgelopen maanden, maar ook de jaren ervoor.

Als eerst wil ik mijn thuis, Don, Nardy en Luuk, bedanken voor de steun en vrijheid die zij mij elke dag geven. Daarnaast wil ik mijn lieve vrienden en vriendinnen bedanken, die tijdens mijn studentenleven telkens in hetzelfde schuitje hebben gezeten. Hierdoor hebben zij mij, naast inhoudelijke steun, vooral ontzettend veel plezier en gezelligheid gegeven. En Sander voor zijn oneindige geduld, rust en liefde. Dank jullie wel!

Het is af!

Augustus, 2011

Anne Olthof



SAMENVATTING

De korpsen van politie Nederland staan voor een aantal flinke uitdagingen. Niet alleen het bestel van de Nederlandse politie verandert, ook de implementatie van een *'shared service'* centrum vraagt veranderingen binnen elk korps. De visie op het ontwikkelen van een dergelijk centrum, nu ook wel het Politiedienstencentrum genoemd, vloeit voort uit de gedachte dat de samenwerking en het gemeenschappelijk functioneren tussen de politiekorpsen verbeterd moet worden. Tevens zou dit dienstencentrum aanzienlijke kwalitatieve, effectiviteits- en efficiëntievoordelen kunnen opleveren. Uiteindelijk is naar voren gekomen dat HRM een van de taakvelden is die in aanmerking komt voor overheveling naar een Politiedienstencentrum.

Deze overheveling heeft geleid tot het HRM-dienstverleningsmodel. Een model waarmee het gewenste HRM-proces wordt geformuleerd. Het nieuwe HRM-proces is gebaseerd op een klant-leverancierrelatie, waarbij zowel de administratieve als de expertise kant van HRM landelijk in het Politiedienstencentrum wordt uitgevoerd. In de korpsen zullen de HR-businesspartners als gezicht van HRM het beleid vertalen en verbinden aan organisatiedoelen en waar nodig leidinggevenden ondersteunen in diens HRM-verantwoordelijkheden. Deze HR-businesspartners zijn echter nog niet in elk korps aanwezig, waardoor sommige huidige HRM-medewerkers van rol moeten veranderen.

Om goed om te kunnen gaan met deze uitdaging heeft politiekorps X¹ voor 2011 drie projecten opgesteld, waaronder het project *'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner'*. De huidige HRM-adviseurs, als zijnde de eerste contactpersonen op het gebied van HRM voor de medewerkers en leidinggevenden in de bureaus, zullen in de toekomst werkzaam moeten zijn als HR-businesspartners. Hoe deze transformatie ingegaan moet worden en wat hier voor nodig is, was niet (volledig) helder. Deze masterscriptie valt binnen dit project en heeft onderzocht welke voorwaarden volgens de HRM-adviseurs cruciaal zijn in de transformatie naar HR-businesspartner.

Door middel van een literatuurstudie is een theoretische blik weergegeven op dit vraagstuk. Ten eerste is de rol HR-businesspartner geanalyseerd, waarbij de gelijknamige rol van Tabak en Van Beek (2008) de meeste overeenkomsten bleek te hebben. Voortvloeiend uit deze analyse is gekeken naar andere onderzoeken die een theoretisch beeld hebben gegeven over voorwaarden in de transformatie naar de rol HR-businesspartner. Naar voren is gekomen dat bepaalde competenties en vaardigheden, gedeelde HRM-verantwoordelijkheid en steun vanuit de top als voorwaarden in de literatuur als belangrijk worden benoemd.

Uit de dertien interviews met HRM-adviseurs van politiekorps X zijn zes verschillende voorwaarden naar voren gekomen. *Onvoorwaardelijke steun vanuit de top* wordt door de HRM-adviseurs als een cruciale voorwaarde beschouwd. Niet alleen de korpsdirectie, maar ook de eigen HRM-leidinggevenden moeten de HRM-adviseurs steun bieden in de transformatie. Dit houdt volgens de respondenten in dat deze actoren achter hen en de transformatie moeten staan, de ontwikkeling

¹ Vanwege de mogelijke gevoelige informatie is het een verzoek geweest van het politiekorps de organisatie te anonimiseren. Dit is de reden dat het korps niet bij naam wordt genoemd in deze scriptie, maar wordt vermeld als politiekorps X.



moeten blijven uitdragen en de HRM-adviseurs moeten verdedigen. Als tweede voorwaarde komt *gedeelde HRM-verantwoordelijkheid* naar voren. Om als HR-businesspartner werkzaam te zijn moeten de leidinggevenden en medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid krijgen, hebben en nemen op het gebied van HRM. Hierdoor kan de HR-businesspartner zich samen met de leidinggevenden focussen op de meer lange strategische kanten van HRM binnen elk bureau. Daarnaast kan de HR-businesspartner waar nodig de leidinggevenden ondersteunen in diens HRM-verantwoordelijkheden. *Vooruitgang boeken bij administratie* wordt als derde voorwaarde genoemd. De HRM-adviseurs zijn van mening dat de basis op orde dient te zijn, voordat op een hoger niveau HRM waardevol kan zijn. Tevens beïnvloedt de basis sterk het beeld over HRM in het politiekorps. Een vierde voorwaarde is gericht op het zijn van *één HRM*. Binnen het politiekorps is de huidige rol van HRM-adviseurs divers en zijn verschillende HRM-bureaus aanwezig, wat leidt tot onduidelijkheid. Om HR-businesspartner te worden moet in het korps helder zijn wat deze rol inhoudt en welke verwachtingen daarbij horen. Tevens moet de samenwerking tussen de HRM-bureaus worden verbeterd en duidelijkheid geschept worden over diens rollen. Naast dat voorwaarden worden gesteld aan de omgeving dient er ook *ontwikkeling van de HRM-adviseurs* plaats te vinden. De nieuwe rol vraagt, volgens de HRM-adviseurs, aangepaste of nieuwe competenties en vaardigheden die mogelijk nu niet (volledig) aanwezig zijn. Tot slot stellen de HRM-adviseurs dat *een plek aan de managementtafel* van belang is. Op deze manier kan de HR-businesspartner geïnformeerd blijven over problemen en vraagstukken in het bureau en deze waar nodig verbinden aan HRM-praktijken. Tevens biedt deze plek de mogelijkheid om de HR-businesspartner te positioneren als het gezicht van HRM in het bureau.

Als gekeken wordt naar de landelijke plannen met betrekking tot HRM zullen de komende maanden en jaren voor het korps spannende tijden zijn. Vooral de HRM-medewerkers zullen hiermee geconfronteerd worden. Voor het korps is het dan ook zaak om zo goed en zo snel mogelijk deze medewerkers, maar ook de andere personeelsleden van het korps, hierop voor te bereiden. Helderheid bieden over wat er verwacht kan worden en wat de ontwikkeling inhoudt is een belangrijke start. Daarnaast lijken de voorwaarden gericht op steun vanuit de top, starten met (bewustwording) over gedeelde HRM-verantwoordelijkheid en het verbeteren van de administratie waardevolle voorwaarden om de voorbereiding voort te zetten.

6

Dat er wat gaat veranderen binnen het HRM van de Nederlandse politie is duidelijk. Het lijkt om die reden dan ook zeer nuttig om op alle mogelijke manieren geïnformeerd te blijven over ideeën, keuzes en plannen die er landelijk worden gemaakt op dit gebied. Dit alles om de agent op straat te ondersteunen in diens taak de veiligheid op straat te waarborgen.

INHOUD

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Inhoud	7
Inleiding	10
1.1. <i>Introductie</i>	10
1.2. <i>Businesscase Personeel</i>	11
1.3. <i>Aanleiding van dit onderzoek</i>	13
1.4. <i>Probleemstelling</i>	14
1.5. <i>Relevantie</i>	15
1.6. <i>Leeswijzer</i>	16
HRM-dienstverleningsmodel	17
2.1. <i>Inleiding</i>	17
2.2. <i>Huidige organisatie van het HRM</i>	17
2.3. <i>HRM binnen het politiekorps</i>	17
2.4. <i>Huidige positie HRM (-adviseurs)</i>	18
2.5. <i>HRM-dienstverleningsmodel</i>	19
2.6. <i>Toekomstige positie HRM (-adviseur)</i>	21
2.7. <i>Transitiefase politiekorps X</i>	22
2.8. <i>Afsluiting</i>	23
Literatuuranalyse HR-rollen	24
3.1. <i>Inleiding</i>	24
3.2. <i>Van HRM naar SHRM</i>	24
3.3. <i>HR-rollen</i>	25
3.4. <i>Vergelijking HR-rollen</i>	29
3.5. <i>Koppeling HR-rol tussen praktijk en theorie</i>	30
3.6. <i>Afsluiting</i>	31



Theoretische voorwaarden HR-businesspartner	32
4.1. <i>Inleiding</i>	32
4.2. <i>Competenties en vaardigheden</i>	32
4.3. <i>HRM Lijnverantwoordelijkheid</i>	37
4.4. <i>Ondersteuning door de organisatie</i>	41
4.5. <i>Voorwaarden ten aanzien van HR-businesspartner</i>	42
4.6. <i>Afsluiting</i>	43
Methoden	44
5.1. <i>Inleiding</i>	44
5.2. <i>Theorie is begeleitend</i>	44
5.3. <i>Kennis is interpretatief</i>	44
5.4. <i>Kwalitatief onderzoek</i>	44
5.5. <i>Respondenten</i>	45
5.6. <i>Onderzoekstechnieken</i>	46
5.7. <i>Kwaliteitscriteria</i>	47
5.8. <i>Rol van de onderzoeker</i>	49
Bevindingen	50
6.1. <i>Inleiding</i>	50
6.2. <i>Huidige situatie HRM-adviseur</i>	50
6.3. <i>Landelijke HRM-ontwikkelingen</i>	58
6.4. <i>Toekomstige rol HR-businesspartner</i>	61
6.5. <i>Voorwaarden</i>	63
6.6. <i>Toekomstperspectief</i>	74
Conclusie	75
7.1. <i>Inleidend</i>	75
7.2. <i>Kloof tussen huidige en gewenste situatie</i>	75
7.3. <i>Voorwaarden in de transformatie naar HR-businesspartner</i>	76
7.4. <i>Afsluiting</i>	78



Discussie	79
8.1. <i>Inleidend</i>	79
8.2. <i>Inhoudelijke discussie</i>	79
8.3. <i>Algemene discussie</i>	83
Aanbevelingen	85
9.1. <i>Inleidend</i>	85
9.2. <i>Helderheid over de toekomst</i>	85
9.3. <i>Starten met belangrijkste voorwaarden</i>	85
9.4. <i>Afronding</i>	86
Referentielijst	87
Bijlagen.....	90
<i>Bijlage 1: Organogram</i>	90
<i>Bijlage 2: Observatieverslagen</i>	91
<i>Bijlage 3: Topiclijst interview HRM-adviseurs</i>	99
<i>Bijlage 4: Paper Publieke dimensie</i>	102



1

INLEIDING

'In 2011 wordt een begin gemaakt met het vormen van een Politiedienstencentrum. Hierin worden verschillende ondersteunende taken van de regionale politiekorpsen gebundeld, zoals de salarisadministratie, ICT, inkoop en het beheer van gebouwen. Dat kan landelijk goedkoper en beter dan apart bij alle korpsen. Het instellen van het Politiedienstencentrum hangt niet af van eventuele voorstellen van het komende kabinet over het politiebestedel.'

Bron: Persbericht 21-09-2010²

1.1. Introductie

Het bovenstaande nieuwsbericht beschrijft twee belangrijke uitdagingen die aanwezig zijn binnen de Nederlandse politie: de mogelijke veranderingen in het politiebestedel en het vormen van een Politiedienstencentrum. Naast de zware economische omstandigheden ten aanzien van de bezuinigingen in Nederland en de toenemende maatschappelijke roep om veiligheid, verandert ook de organisatie van de politie (Regeerakkoord, 2009; Businesscase Personeel, 2010). Het actuele nieuws rondom het politiebestedel is gericht op de reorganisatie van de 25 korpsen, naar tien politieregio's met Gerard Bouwman als nationale korpschef (www.elsevier.nl). Naast deze wijzigingen aangestuurd door het huidige kabinet, zijn er ook andere veranderingen gaande binnen de politie voortkomend uit het vorige kabinet kabinet Balkenende IV, namelijk de implementatie van het Politiedienstencentrum (Businesscase Personeel, 2010).

Het plan ten aanzien van dit gezamenlijke dienstencentrum komt voort uit het standpunt van kabinet Balkenende IV dat de samenwerking en het gemeenschappelijk functioneren tussen de politiekorpsen verbeterd moet worden. In het document 'Samenwerkingsafspraken en Politiewet' van 19 december 2008 is de visie van het toenmalige kabinet weergegeven ten aanzien van de gewenste ontwikkelingen binnen de politie. Eén van de uitgangspunten binnen deze visie was het op landelijk niveau voorzien van een 'shared service' centrum voor de politie, nu ook wel het Politiedienstencentrum genoemd (Samenwerkingsafspraken, 2010). Naar aanleiding van deze visie zijn feasibility studies, gericht op de PIOFACH-functies³, uitgevoerd in 2009 die hebben aangetoond dat een landelijke aansturing en bundeling van bedrijfsvoeringstaken in een gezamenlijk dienstencentrum aanzienlijke kwalitatieve, effectiviteits- en efficiëntievoordelen kunnen opleveren. In de feasibility studies zijn verschillende aanbevelingen gedaan, sturend op deze investeringsbeslissing. Uit deze aanbevelingen kwam naar voren dat HRM één van de mogelijke taakvelden is die in aanmerking komt voor de overheveling naar een Politiedienstencentrum.

Naar aanleiding van deze uitkomst is een Businesscase Personeel uitgevoerd in 2010; een uitgebreide analyse gericht op HRM, waarbij gekeken is naar de huidige situatie van HRM en de toekomstige gewenste (in)richting gekoppeld aan de implementatie van het Politiedienstencentrum (Vorbereiding Businesscase HRM, 2010; Businesscase Personeel, 2010).

² <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/persberichten/2010/09/21/begroting-binnenlandse-zaken-2011.html>

³ Als gesproken wordt over PIOFACH-taken gaat dit om de volgende taakvelden: Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Algemene zaken, Communicatie en Huisvesting.

1.2. Businesscase Personeel

In de Businesscase Personeel (2010) is gekeken naar de toekomstige situatie van de HRM-functie. Dit is enerzijds gedaan vanuit de heersende visie over de landelijke kernopdracht van HRM. Deze visie houdt het volgende in: *'het continu waarborgen van een optimaal inzetbare bezetting door het duurzaam realiseren van beschikbaar, gekwalificeerd, gemotiveerd en veilig en gezond personeel'* (Businesscase Personeel, 2010:7). Anderzijds vanuit de ambitie om binnen de politie ook, geldend voor HRM, te werken vanuit een centraal dienstencentrum. Dit heeft geleid tot de volgende aanbevelingen gericht op de invulling van het Politiedienstencentrum en het hieruit voortvloeiende, gewenste, nieuwe HRM-proces.

1.2.1. Politiedienstencentrum

In het zogenoemde Politiedienstencentrum zal een onderdeel HRM-administratie aanwezig zijn, waar alle administratieve en beheersmatige HRM-processen geconcentreerd zijn en centraal worden aangestuurd. Tevens zal hier een digitaal HRM-portaal gevestigd worden dat het primaire informatiekanaal moet zijn voor personele vragen vanuit de korpsen. Daarnaast zal in dit Politiedienstencentrum een HRM-contactcentrum zitten dat als 'callcenter' verantwoordelijk is voor het afhandelen van klantvragen die via intranet, mail of telefoon vanuit de korpsen worden gesteld door leidinggevendenden of medewerkers. Tot slot zullen vier expertteams aanwezig zijn in het dienstencentrum die gericht zijn op het ontwikkelen van HRM-beleid en het verlenen van HRM-expertise aan de korpsen. De exacte en precieze invulling van het Politiedienstencentrum is nog onduidelijk (Voorbereiding Businesscase Personeel, 2009; Businesscase Personeel, 2010). Op het moment vindt de besluitvorming hierover plaats.

1.2.2. HRM-dienstverleningsmodel

Naar aanleiding van een theoretische analyse heeft dit Politiedienstencentrum geleid tot een nieuwe invulling van het HRM-proces, gebaseerd op *'The HR Value Proposition'*-model van Ulrich (1997). Dit model wordt het HRM-dienstverleningsmodel genoemd en draait om een formele klant-leverancierrelatie (Businesscase Personeel, 2010; Literatuurstudie, 2008; zie bijlage 1; HRM-dienstverleningsmodel). In de Businesscase Personeel (2010) is gekeken naar een balans tussen kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit, wat heeft geleid tot het kiezen van het HRM-dienstverleningsmodel als leidend model voor het HRM-proces. In dit dienstverleningsmodel wordt beschreven hoe de HRM-taken en -processen goed georganiseerd kunnen worden.

Essentieel in dit HRM-dienstverleningsmodel is het concept *'click-call-face'* voor de leidinggevende en de medewerker. Dit concept geeft aan op welke wijze HRM-bureaus haar diensten beschikbaar stelt aan de leidinggevendenden en de medewerker en is er op gericht hen snel en effectief te voorzien van gewenste informatie. Het idee hierachter is dat de HRM-processen georganiseerd en ondersteund kunnen worden met zo min mogelijk lijfelijke tussenkomst van de HRM-medewerkers. Het Politiedienstencentrum heeft hierbij de verantwoordelijkheid dit zo goed mogelijk te organiseren. Door middel van het Politiedienstencentrum kan de medewerker en de leidinggevendenden langs drie verschillende wegen ondersteuning vinden bij deze integrale lijnverantwoordelijkheid: online support via een HRM-portaal (*'click'*) en het HRM-contactcentrum (*'call'*). Zijn de vragen van de medewerker danwel de leidinggevende via deze stappen niet te beantwoorden heeft de leidinggevende (mogelijk namens de medewerker) de mogelijkheid contact te zoeken met de HRM-adviseur (*'face'*). De HRM-adviseur probeert dan als het aanspreekpunt en gezicht van HRM in het



korps de vraag op te lossen. Dit kan waar nodig door contact te zoeken met de vier expertteams van het Politiedienstencentrum waar meer expertise bevindt.

Het optimaal realiseren van het HRM-dienstverleningsmodel is een transitie voor de komende jaren. Minister Opstelten (Veiligheid en Justitie, VVD) wil zo snel mogelijk starten met de invoering van Politiedienstencentrum, zoals het persbericht laat zien. Dit houdt in dat ook een start gemaakt moet worden met het HRM-dienstverleningsmodel. Op het moment zitten de korpsen in een voorbereidende fase ten aanzien van het Politiedienstencentrum, waarbij het uitvoeren van gerichte voorbereidingen voor het invoeren van het HRM-dienstverleningsmodel en het inrichten van het Politiedienstencentrum centraal staan. Dit met de uiteindelijke doelstelling om het gezamenlijke dienstencentrum voor 1 januari 2016 te formaliseren (Businesscase Personeel, 2010).

1.2.3. Veranderingen in HRM bij politie

Concreet vraagt dit HRM-dienstverleningsmodel een andere invulling van de HRM-processen dan de huidige. In het actuele bestel zijn de 25 korpsen zelfstandige entiteiten met een eigen HRM-functie. Sinds 1993 wordt tussen de korpsen, maar ook binnen de verschillende korpsen op verschillende wijze invulling gegeven aan deze functie. Uit het onderzoek van de Businesscase Personeel (2010) naar de huidige situatie van HRM komt naar voren dat uitvoering van het HRM-proces niet als een volwaardige taak van de lijn wordt beschouwd. HRM wordt gezien als een onderdeel van de organisatie met een verzorgende en uitvoerende taak.

In de Businesscase Personeel (2010) worden dan ook verschillende aandachtspunten benoemd voor de implementatie van het HRM-dienstverleningsmodel. Ten eerste veronderstelt het model dat de rollen en de verantwoordelijkheden van de medewerkers, de leidinggevenden en HRM-adviseurs ten aanzien van HRM moeten veranderen. Zowel de medewerker als de leidinggevenden moet beschikken over middelen, kennis en vaardigheden van HRM om de gewenste primaire verantwoordelijkheid van HRM ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren. De Businesscase Personeel (2010) stelt dat hier aandacht aan geschonken moet worden, om de mogelijk aanwezige kloof tussen de huidige situatie en de gewenste situatie te verkleinen. Deze kloof lijkt ook aanwezig te zijn bij de HRM-adviseurs. Waar de HRM-adviseurs nu als verzorgend en ondersteunend worden gekenmerkt, wordt van hen verwacht om in de toekomstige situatie als HR-businesspartner werkzaam te zijn. De HRM-adviseurs zullen volgens het nieuwe model een strikte adviserende en ondersteunende rol als zijnde HR-businesspartner hebben naar de leidinggevenden van het politieonderdeel waaraan ze zijn gekoppeld. De HRM-adviseur zal niet meer een verzorgende rol hebben in het korps, maar een gelijkwaardige adviserende rol, waarbij de primaire verantwoordelijkheid ten aanzien van de uitvoering van het HRM-proces bij de medewerker en leidinggevende ligt. Ten tweede vraagt het HRM-dienstverleningsmodel een omslag inzake de relatie tussen de bureaus en de HRM-adviseurs. De veranderingen in de rollen, verantwoordelijkheden en positie vragen dat de medewerker, de leidinggevende en de HRM-adviseur op een andere wijze met elkaar gaan samenwerken ten behoeve van efficiëntie, kwaliteits- en effectiviteitsverbeteringen (Voorbereiding Businesscase HRM, 2010; Businesscase Personeel, 2010).

Naast het feit dat de implementatie van het Politiedienstencentrum aanpassingen vraagt op het gebied van structuur, technologie, ICT en huisvesting, vraagt het HRM-dienstverleningsmodel ook een andere werkwijze en cultuur, andere werkprocessen, competenties en vaardigheden van zowel



de medewerkers, leidinggevendenden als van de HRM-adviseurs. Op de vraag hoe aan deze veranderingen van het HRM-proces invulling gegeven moet worden en hoe de nieuwe rollen van de verschillende medewerkers gepositioneerd moet worden is (nog) geen eenduidig antwoord (Voorbereiding Businesscase HRM, 2010; Businesscase Personeel, 2010).

1.3. Aanleiding van dit onderzoek

Het politiekorps X⁴ wordt op het moment als één van de korpsen geconfronteerd met deze ontwikkelingen en is van mening dat het van belang is het korps hierop voor te bereiden. Zij stellen dat *'hoewel de besluitvorming rond de voor de politie Nederland op stapel staande veranderingen nog geenszins is afgerond is het wel zeker dat deze veranderingen op enig moment in enige vorm op ons af gaan komen in de nabije toekomst. Ook is al inzichtelijk in welke richting deze veranderingen gaan. Het is zaak dat ons korps zich daar nu op voorbereidt.'* (Plan van Aanpak, 2011). In het kader van de voorbereidingen voor deze landelijke ontwikkelingen zijn voor het jaar 2011 drie projecten vastgesteld om toe te groeien naar het HRM-dienstverleningsmodel. Het eerste project betreft *'de hervorming van HRM planning en control functie'*, waar het doel is om het HRM-informatieproces in het korps te stroomlijnen, te centraliseren en af te stemmen op de behoefte van HRM-bureaus en van de bureaus. Op het moment is de HRM-informatie versnipperd in de organisatie, wat verantwoording en sturing complex maakt. *'De vorming van één HRM-contactcentrum'* betreft het tweede project binnen het politiekorps. Vooruitlopend op het Politiedienstencentrum wil het korps hierop voorsorteren door één HRM-loket te creëren voor alle HRM-vragen. Vanuit dit loket worden de vragen doorgezet naar HRM-experts of naar de HRM-administratie. Vragen met betrekking tot het organiseren van dit loket moeten dit jaar beantwoord worden. Het laatste project behelst *'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner'*. Dit project is gericht op de nieuwe rol van de HRM-adviseur. Gesteld wordt door het politiekorps dat het HRM-dienstverleningsmodel voor de HRM-adviseurs, naast de veranderende werkwijze, een nieuwe positionering vraagt in de organisatie. Door het politiekorps wordt met dit project ingezet op deze herpositionering, zodat uiteindelijk zo optimaal mogelijk volgens het HRM-dienstverleningsmodel gewerkt kan worden (Businesscase Personeel, 2010).

Het HRM-dienstverleningsmodel en het Politiedienstencentrum geven concreet weer wat er inhoudelijk van de verschillende actoren wordt verwacht ten aanzien van de nieuwe werkwijze en invulling. Echter, deze verwachting vergt meer verandering dan alleen op het gebied van taakbeschrijving en verantwoordelijkheden, zoals ook in de aandachtspunten van de Businesscase Personeel (2010) naar voren komt. De veranderingen in rol en positie van de HRM-adviseur als HR-businesspartner vraagt meer dan een andere taakbeschrijving met de bijbehorende verantwoordelijkheden. Voor het politiekorps spelen hierbij verschillende vragen die nog geen eenduidig antwoord of oplossing hebben. Welke aanpassingen moeten er plaatsvinden in de werkwijze en werkprocessen van de HRM-adviseur? Welke veranderingen moeten er in de huidige cultuur plaatsvinden zodat de HRM-adviseurs als de voorgeschreven HR-businesspartner aan de slag kunnen? Welke veranderingen zijn nodig in de relatie tussen de medewerkers, de leidinggevendenden en de HRM-adviseurs om optimaal werkzaam te kunnen zijn? Zijn er ontwikkelingen nodig in de

⁴ Vanwege de mogelijke gevoelige informatie is het een verzoek geweest van het politiekorps de organisatie te anonimiseren. Dit is de reden dat het korps niet bij naam wordt genoemd in deze scriptie, maar wordt vermeld als politiekorps X.



competenties, vaardigheden of kwaliteiten van de HRM-adviseurs om zich als HR-businesspartner te positioneren en zo ja, welke?

Diverse onderzoeken en theorieën stellen dat bepaalde voorwaarden nodig zijn om als de rol HR-businesspartner werkzaam te zijn. Verschillende analyses met betrekking tot deze onderwerpen hebben geleid tot een analyse gericht op de HR-businesspartner, diverse rolmodellen en bijbehorende voorwaarden, competenties en vaardigheden voor deze rol (Bronkbank en Ulrich, 2005; Biemans, 2007; Boselie, 2007; Tabak en Van Beek, 2008; zie hoofdstuk 3). Daarnaast komt uit de theorie ook naar voren dat deze transformatie richting de HR-businesspartner voorwaarden stelt aan de medewerker en leidinggevenden en de organisatie als geheel, zoals de aanwezige cultuur en verhoudingen in de organisatie (Ulrich, 1997; McGovern, e.a., 1997; Currie en Procter, 2001; Lawler en Mohrman, 2001; Brewster en Holt Larssen, 2003; Schouwstra, 2006; Hunter, e.a., 2006; Biemans, 2007 en 2008; Boselie, 2007; Tabak en Van Beek, 2008; Perry en Kulik, 2008; zie hoofdstuk 4). Deze aanwezige kennis wordt in dit onderzoek in een literatuuranalyse (hoofdstuk 3) en theoretisch kader (hoofdstuk 4) geanalyseerd.

1.4. Probleemstelling

Uit het bovenstaande blijkt dat het Politiedienstencentrum en het bijbehorende HRM-dienstverleningsmodel uitdagingen met zich mee brengen voor het politiekorps. Nieuwe invulling van taken en werkwijzen voor zowel de medewerker en de leidinggevenden als de HRM-adviseur is hier één van. Echter, door de huidige situatie van het korps wordt de positionering van de HRM-adviseur als HR-businesspartner als een grote uitdaging gezien. Dit omdat op dit moment nog te weinig gelijkenissen te vinden zijn in de huidige situatie ten opzichte van de gewenste toekomstige situatie. Waarbij tevens nog niet voldoende helder is hoe deze transformatie te ondergaan met de HRM-adviseurs. Dit onderzoek zal daarom aanvullingen geven op het project *'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner'*, waarbij gekeken wordt naar de positionering van de HRM-adviseur als HR-businesspartner. Concreet laat de doelstelling zich als volgt verwoorden:

Het verkrijgen van inzicht in wat volgens HRM-adviseurs nodig is om zich als HR-businesspartner binnen politiekorps X te kunnen positioneren, met als uiteindelijk doel het doen van aanbevelingen gericht op het project 'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner' van het korps.

14

De doelstelling van dit onderzoek vertaalt zich in de volgende vraagstelling:

Welke voorwaarden zijn volgens de HRM-adviseurs nodig om zich te positioneren als HR-businesspartner binnen politiekorps X?

In dit onderzoek staat de zojuist weergegeven doel- en vraagstelling centraal, waarmee gekeken wordt naar de herpositionering van de HRM-adviseur naar HR-businesspartner. Hierbij wordt onderzocht wat de HRM-adviseurs zelf als voorwaarden zien om deze transformatie te kunnen ondergaan om uiteindelijk werkzaam te zijn volgens de gewenste situatie voortvloeiend uit het HRM-dienstverleningsmodel. Uiteindelijk zullen in dit onderzoek aanbevelingen worden gedaan aan het politiekorps, specifiek gericht aan de HRM-directie. Deze aandachtspunten zijn voor het politiekorps aanvullingen op het project *'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner'* dat samen

met de twee andere projecten dit jaar centraal staat in het korps in het kader van de transitie naar het HRM-dienstverleningsmodel en daarmee samenhangend het Politiedienstencentrum.

1.5. Relevantie

Dit onderzoek heeft zowel een wetenschappelijke relevantie als een maatschappelijke. Onderstaand zullen deze twee soorten betekenissen van dit onderzoek worden besproken.

1.5.1. Wetenschappelijke betekenis

In relatief veel onderzoeken gericht op de positie van het HRM-proces in organisaties wordt het thema HR als businesspartner onder de aandacht gebracht. De transformatie van de huidige situatie naar een strategische HRM-functie staat hierbij centraal. Hierbij worden verschillende rollen met verschillende definities beschreven, waarbij nog geen eenduidig beeld aanwezig lijkt te zijn over het concept 'HR-businesspartner'. Voor deze verschillende HR-rollen gaan de diverse auteurs in op de competenties, vaardigheden en organisatorische en culturele veranderingen waar de rollen in deze transformatie idealiter aan zou moeten voldoen (Ulrich, 1997; Ulrich en Brockbank, 2005; Boselie, 2007; Biemans, 2007 en 2008; Lawler en Mohrman, 2001 en Tabak en Van Beek, 2008). Een eenduidige definitie met bijbehorende voorwaarden lijkt nog niet aanwezig te zijn. Tevens lijkt de wetenschappelijke definitie van dit concept, niet altijd overeen te komen met de invulling die de praktijk toekent aan deze rol. Zo wordt gesteld dat de theorie ver op de praktijk vooruitloopt als het gaat over de transformatie naar HR-businesspartner.

Relatief vaak worden bij de resultaten uit onderzoeken over het concept 'HR-businesspartner' kanttekeningen geplaatst die in twee stromingen zijn te verdelen. De eerste kanttekening richt zich op het feit dat veel van de ontwikkelde modellen statisch zijn en daarmee niet volledig zijn ingericht op de complexiteit en de specifieke bedrijfscontext. Het verschil in organisatie, de business en de sector kan van invloed zijn op de gewenste voorwaarden. In de tweede kanttekening wordt beschreven dat deze voorwaarden ook per individu kunnen verschillen, waarbij de loopbaanfase waarin de HRM-medewerker zich bevindt, sterk van invloed is op in hoeverre diegene de ideale competenties en vaardigheden bezit (Boselie, 2007; Biemans, 2007; Caldwell, 2010).

Om de bovenstaande, voorschrijvende onderzoeken over de ideale HR-businesspartner te plaatsen in de Nederlandse samenleving, is een koppeling tussen deze theorie en de praktijk relevant. Dit omdat dan gekeken kan worden in hoeverre de theorie en de praktijk dezelfde definitie hanteren van de HR-businesspartner en, als er verschillen zijn, waar deze liggen. Daarnaast bevindt politiekorps X zich op het moment in de transitie naar HR-businesspartner, vooruitlopend op de implementatie van het HRM-dienstverleningsmodel en het daarmee verbonden Politiedienstencentrum (Businesscase Personeel, 2010). Onderzoek naar deze specifieke overheidsorganisatie gericht op deze transformatie van de HRM-adviseur naar HR-businesspartner kan een aanvulling zijn op het vergaren van empirische informatie met betrekking tot de transformatie naar HR-businesspartner.

1.5.2. Maatschappelijke betekenis

Voor het politiekorps leveren de uitkomsten van dit onderzoek aanbevelingen op die gebruikt kunnen worden bij het project 'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner'. Zoals bovenstaand beschreven heeft het korps te maken met verschillende veranderingen op het gebied van HRM. De plannen ten aanzien van de invoering van een Politiedienstencentrum hebben geleid



tot een HRM-dienstverleningsmodel, waarbij gekeken is naar hoe de HRM-processen georganiseerd gaan worden (Businesscase Personeel, 2010). De implementatie van dit model vraagt een andere invulling van de werkzaamheden van de medewerkers, de leidinggevenden en de HRM-adviseurs bij dit korps. Tevens vraagt dit om het herpositioneren van de HRM-adviseur als HR-businesspartner. Dit onderzoek, gericht op de voorwaarden die de HRM-adviseurs geven aan deze nieuwe rol als HR-businesspartner, poogt aanbevelingen te doen op dit vraagstuk over deze specifieke situatie binnen dit korps.

1.6. Leeswijzer

Nu de inleiding is beschreven, waarbij in is gegaan op de introductie van het onderwerp, de aanleiding, doel- en vraagstelling en de relevantie van het onderzoek, kan kort de verdere structuur van dit onderzoek beschreven worden. De opbouw ziet er als volgt uit. In het volgende hoofdstuk zal een korte schetst gegeven worden van de huidige situatie van politiekorps X. Tevens zal uitgebreider ingegaan worden op de landelijke ontwikkelingen waar de politiekorpsen mee geconfronteerd worden. In de introductie is dit al even kort toegelicht, in hoofdstuk 2 wordt dit uitgebreider gedaan. In hoofdstuk 3 vindt een eerste literatuuranalyse plaats op de rol van HR-businesspartner. In dit hoofdstuk worden de verschillende definities en invullingen van deze rol met elkaar vergeleken en onderzocht welke het meest aansluitend is met de HR-businesspartner rol zoals gewenst binnen de politie. Hoofdstuk 4 gaat verder in op de theorie omtrent het vraagstuk van dit onderzoek. Dit wil zeggen dat dit hoofdstuk een theoretische blik weergeeft over mogelijke voorwaarden voor de rol HR-businesspartner die in andere onderzoeken naar voren komen. Na het bespreken van de theoretische kant van dit vraagstuk zal in hoofdstuk 5 de methodologische verantwoording beschreven worden. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de keuzes die tijdens het doen van dit onderzoek zijn gemaakt. De bevindingen van het onderzoek zijn weergegeven in hoofdstuk 6. Gebaseerd op de data verzameld in dit onderzoek, zijn in dit hoofdstuk de bevindingen van dit onderzoek weergegeven. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de vraagstelling die centraal staat in dit onderzoek. De reflectie op deze conclusies en het onderzoek wordt getoond in de discussie. Hierbij wordt ingegaan op een theoretische reflectie, waarbij wordt terug gekeken naar de vergaarde kennis uit hoofdstuk 3 en 4. Tevens worden de sterke en zwakke punten van dit onderzoek besproken in de discussie. Deze scriptie sluit met het doen van aanbevelingen richting politiekorps X naar aanleiding van dit onderzoek voor het project *'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner'*.



2

HRM-DIENSTVERLENINGSMODEL

2.1. Inleiding

Zoals in hoofdstuk 1 kort is beschreven, bevindt politiekorps X zich op dit moment in een turbulente fase, waarbij vele uitdagingen aanwezig zijn. Eén van deze uitdagingen wordt aangegaan door te starten met het project *'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner'*. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de huidige situatie van HRM en de positie van de HRM-adviseurs binnen dit korps. Vervolgens wordt het HRM-dienstverleningsmodel uitgebreider beschreven, waardoor een scherper beeld wordt geschetst van het toekomstige HRM-proces. Tot slot wordt beschreven hoe de toekomstige situatie van de HRM-adviseur als HR-businesspartner volgens de plannen van de Businesscase Personeel (2010) er uit moet gaan zien en welke randvoorwaarden hierbij gesteld worden. Dit zodat er een scherper beeld ontstaat over de veranderingen die gaande zijn voor onder andere de HRM-adviseurs binnen het politiekorps ten aanzien van het HRM-proces.

2.2. Huidige organisatie van het HRM

In het huidige politiebestedel is de verantwoordelijkheid voor het HRM verdeeld tussen het ministerie van BZK, de 25 korpsen, het KLPD, de politieacademie en de vtsPN (voorziening tot samenwerking politie Nederland). De minister is bevoegd tot het vaststellen van de landelijke rechtspositionele regelingen voor politieambtenaren en landelijke verplichte rechtspositionele instrumenten. De korpsen, politieacademie, KLPD en vtsPN zijn verantwoordelijk voor het beleid en de instrumenten waarmee deze landelijke kaders worden toegepast en voor de keuzes met betrekking tot de regionale organisatiestructuur en formatie van de korpsen. De korpsdirectie van elk korps zoekt binnen het landelijke kader de ruimte om binnen haar korps invulling te geven aan het HRM-beleid en HRM-vraagstukken. Hierdoor is op het moment grote diversiteit aanwezig in de invulling van HRM tussen ieder korps. De afgelopen vijf jaar is gestart met een meer intensieve landelijke samenhang en standaardisatie van het HRM-beleid en -instrumentarium (Businesscase Personeel, 2010).

2.3. HRM binnen het politiekorps

Elke korps is in de huidige structuur van de Nederlandse politie een zelfstandige juridische eenheid, met een eigen dienst HRM onderleiding van een hoofd HRM. Politiekorps X is op het moment zo georganiseerd dat er 50 verschillende bureaus bestaan, elk onderleiding van één bureauchef. Onder de bureauchefs werken (meerdere) tactisch en operationeel leidinggevenden, die vanuit hun positie leidinggeven aan de operationele medewerkers. De bureaus zijn ondergebracht onder verschillende adjunct-directeuren. De tak HRM wordt aangestuurd door de adjunct-directeur HRM, welke op zijn beurt onder de leiding staat van de directeur HRM/bedrijfsvoering, werkzaam onder de korpschef. In de tak HRM vallen de bureaus 'Opleiden', 'Loopbaanontwikkeling & Mobiliteit', 'Arbeidsvoorwaarden', 'Veiligheid, Gezondheid & Welzijn' en 'HRM-services' (zie bijlage 1; Organogram). Onder het bureau HRM-services zijn de HRM-adviseurs werkzaam. Onder de andere bureaus werken ook verschillende HRM-medewerkers, als functionarissen, opleidingsadviseurs, etc.



Alle bureaus zijn op dit moment verdeeld onder de zestien HRM-adviseurs. Zij ondersteunen en verzorgen grotendeels de HRM-taak en vraagstukken die aanwezig zijn binnen deze bureaus. Veel HRM-taken die gericht zijn op het regelen en registreren van zaken voor het personeel zijn belegd bij de HRM-adviseurs en minder bij de leidinggevenden of waar mogelijk bij de medewerkers zelf. In de praktijk betekent dit dat de HRM-adviseurs, maar ook de ander HRM-medewerkers zich relatief vaak bezighouden met taken die als lijnverantwoordelijkheid aangemerkt kunnen worden. Het integrale advies wat de HRM-adviseur moet leveren aan het bureau wordt daarnaast door twee andere zaken bemoeilijkt. Ten eerste zorgt de aanwezigheid van de meerdere HRM-bureaus onderling voor een ingewikkelde dynamiek. De aanwezigheid van deze verschillende HRM-loketten met de bijbehorende HRM-medewerkers leidt ertoe dat het HRM-proces niet altijd eenduidig of integraal is. Het contact met de medewerkers en leidinggevenden is niet alleen aanwezig met de HRM-adviseurs, maar ook met de HRM-medewerkers van de andere HRM-bureaus, waardoor soms voorbij wordt gegaan aan een integraal HRM-advies. Ten tweede zorgt de aanwezigheid van de meerdere hiërarchische lagen in de organisatie ervoor dat er een bureaucratische werkwijze ontstaat, ook voor het HRM-proces. Dit grote actorenveld, waarbij macht en hiërarchie een grote rol spelen leidt ertoe dat het geven van integraal advies voor de HRM-adviseurs ingewikkeld kan zijn (Businesscase Personeel, 2010; zie bijlage 2; Observatieverslag 1; Observatieverslag 2).

2.4. Huidige positie HRM (-adviseurs)

In de Businesscase Personeel (2010) wordt beschreven dat in de huidige situatie de positie van HRM en haar adviseurs als niet sterk kan worden beschouwd. Het onderzoek stelt dat dit lijkt voort te komen uit verschillende factoren. Ten eerste wordt de cultuur van HRM binnen de politie gekenmerkt als verzorgend. Terwijl zelfstandigheid als kenmerk van het politiewerk erg belangrijk is, is men dat ten aanzien van de ondersteuning maar zeer beperkt. Politie mensen verwachten actieve support van HRM en willen daar over het algemeen zo min mogelijk zelf aan doen. Dit geldt voor zowel de medewerkers als de leidinggevenden. De onvoorwaardelijke focus ligt voor hen op het politiewerk. Medewerkers willen of kunnen zich niet bezighouden met ondersteunende taken, maar zijn constant gefocust op het politiewerk. Daarnaast wordt managen en leidinggeven in de meeste gevallen niet als primaire taak van de leidinggevenden gezien, maar als een neventaak. Dit leidt ertoe dat ook de leidinggevenden de focus niet leggen op de HRM-verantwoordelijkheid binnen het leiderschap. Dit wordt versterkt doordat de leidinggevenden en de medewerkers vaak niet de toegevoegde waarde of het belang van HRM zien (Businesscase Personeel, 2010).

Ten tweede heeft de grote kracht van de politie, actiegerichtheid, ook een keerzijde. In het gehele korps ligt op alle niveaus de focus op wat er buiten gebeurt en staat men klaar om op te treden zodra dit nodig is. De keerzijde hiervan is weinig tot geen focus op lange termijn en de neiging om af te wijken van de gekozen koers. Het korps wordt gekenmerkt als een operationele ad hoc organisatie, waarbij in de hele organisatie relatief weinig aandacht wordt besteed aan de lange termijn. Zowel op de werkvloer als in de top wordt gedacht in korte termijnen. Bovendien betreft het actiegerichtheid op het primaire politiewerk en niet om de ondersteunende zaken, zoals HRM. Dit betekent dat als er al aandacht wordt besteed aan HRM-taken dat deze gericht is op de individuele en/of praktische kant van HRM, waarbij weinig tot geen aandacht is voor de lange termijn HRM-onderwerpen (Businesscase Personeel, 2010)



Ten derde is de politieorganisatie van oudsher een organisatie van rangen en standen, die ook aanwezig zijn binnen politiekorps X. Wie wat zegt wordt vaak belangrijker gevonden dan wat er wordt gezegd. Hoe hoger binnen het korps het belang en de verantwoordelijkheid ten aanzien van HRM wordt erkend, des te sneller dit wordt overgenomen door de lagere niveaus. De top van het korps is werkzaam geweest in het operationele werkveld en heeft te maken met verschillende belangen, waarbij de korte termijn, gericht op operationele taken, snel de overhand krijgt. Dit houdt in dat de voorbeeldfunctie vanuit de top gericht op de verantwoordelijkheid en erkenning van HRM niet altijd aanwezig is. In de politiecultuur, waarbij hiërarchie een grote rol speelt, betekent dit dat het beeld dat door de top wordt geschetst over HRM vaak wordt overgenomen door de bureaus. In de informele cultuur lijkt deze hiërarchie minder aanwezig te zijn, maar kan over het algemeen gesproken worden over een kloof tussen twee groepen: *'policy cops'*, medewerkers betrokken bij ondersteunende taken en *'street cops'*, de politiemedewerkers. De dienst die de politieorganisatie levert is veiligheid in de samenleving, waar in de organisatie en bij de politiemedewerkers de focus op ligt. Het gebrek aan verbinding tussen zowel de voorbeeldfunctie van de top en het operationele niveau en als tussen blauw en ondersteunend maakt dat de werkvloer steeds meer immuun lijkt te zijn voor ondersteunende ambities die niet direct gekoppeld zijn aan het politiewerk, zoals HRM (Businesscase Personeel, 2010).

Tot slot heerst er binnen het politiekorps X een cultuur van 'shopping-gedrag'. Als de medewerker of de leidinggevende niet tevreden is met het antwoord of het werk van de HRM-adviseur aan wie zij verbonden zijn, ontstaat er 'shopping-gedrag'. De medewerker of de leidinggevende gaat dan mogelijkheden zoeken bij andere HRM-adviseurs, andere HRM-bureaus, bij een ander op een hoger niveau binnen HRM of volledig buiten HRM om, om wel zijn gelijk of gewenste antwoord te krijgen. Dit 'shopping-gedrag' ondermijnt het vertrouwen in en zelfvertrouwen van de HRM-adviseurs en versterkt de zwakke positie van de HRM-adviseurs (Businesscase Personeel, 2010).

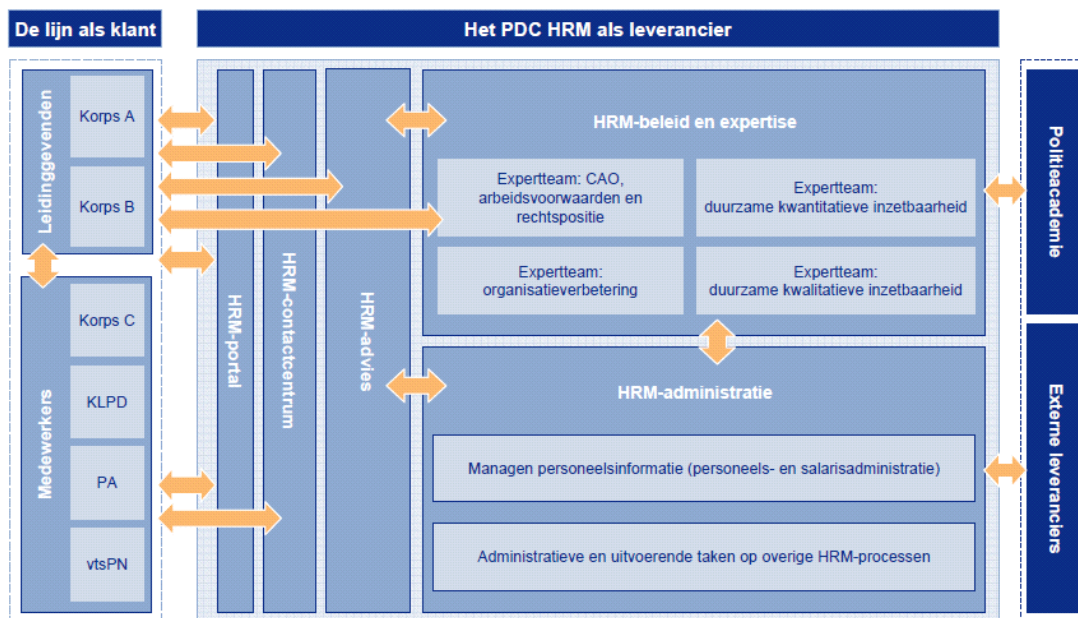
2.5. HRM-dienstverleningsmodel

Doordat er tot nu toe weinig tot geen centrale en/of landelijke sturing heeft plaatsgevonden op de wijze waarop HRM in de korpsen is georganiseerd, verschilt de manier waarop het HRM-proces werkzaam is tussen de diverse korpsen. Derhalve is er sprake van een grote diversiteit in hoe de korpsen HRM hebben georganiseerd. Hierin zal in de komende jaren verandering gaan komen, door de implementatie van het Politiedienstencentrum en het bijbehorende HRM-dienstverleningsmodel.

Waar het Politiedienstencentrum weergeeft waar HRM-taken uitgevoerd moeten worden, gaat het HRM-dienstverleningsmodel in op hoe het HRM-proces er dan uit zou moeten komen te zien (Businesscase Personeel, 2010; zie figuur 1). In dit dienstverleningsmodel wordt beschreven hoe de HRM-taken en -processen goed georganiseerd kunnen worden. Dit heeft geleid tot de volgende werkwijze. De administratieve uitvoerende processen worden zoveel mogelijk gestandaardiseerd, geconcentreerd en uitgevoerd vanuit het Politiedienstencentrum in het onderdeel HRM-administratie. De beleidsmatige HRM-processen worden ook zoveel mogelijk landelijk ingericht en uitgevoerd door het Politiedienstencentrum. De generalistische adviserende processen worden zo dicht mogelijk op het primaire politieproces georganiseerd in het desbetreffende korps. In het dienstverleningsmodel is dit terug te vinden in het onderdeel HRM-advies. De gespecialiseerde processen worden georganiseerd in expertteams in het onderdeel HRM-beleid en -expertise.



Ondersteunend aan de HRM-adviseur liggen vier inhoudelijke expertteams, waar inhoudelijk deskundige beleidsmakers en vakmatige uitvoerders werkzaam zijn. De vier teams zijn 'cao, arbeidsvoorwaarden en rechtspositie', 'duurzame kwantitatieve inzetbaarheid', 'duurzame kwalitatieve inzetbaarheid' en 'organisatieverbetering'. De belangrijkste taken van de expertteams zijn het ontwikkelen en waar noodzakelijk doorvertalen van een landelijk HRM-beleid, het bieden van specialistisch advies aan de HRM-adviseur, het direct leveren van specifieke expertise en integrale dienstverlening direct aan de leidinggevenden en/of de medewerker en het functioneren als kenniscentrum ten behoeve van de korpsen. Tot slot worden de korps overstijgende programma's en projecten op het gebied van HRM georganiseerd en gecoördineerd vanuit het Politiedienstencentrum. Het model maakt het volgens de Businesscase Personeel (2010) mogelijk om de HRM-functie verregaand te standaardiseren, te centraliseren, te concentreren en te automatiseren. Daarnaast wordt het mogelijk om een meer uniform HRM-beleid te voeren en expertmatige processen politiebreed te harmoniseren.



Figuur 1: HRM-dienstverleningsmodel

20

2.5.1. Leidinggevende als afnemer, medewerker als gebruiker

Uit dit dienstverleningsmodel komen twee soorten klanten naar voren; de leidinggevenden en de medewerkers. Binnen het korps worden de leidinggevenden de primaire klant voor het Politiedienstencentrum. Dit centrum dient de leidinggevenden zo goed mogelijk te ondersteunen in hun integrale lijnverantwoordelijkheid gericht op het functioneren en ontwikkelen van haar medewerkers. De HRM-processen worden zo georganiseerd dat de leidinggevenden routinematige vragen rond personeel zo veel mogelijk zelf kunnen afhandelen zonder lijfelijke tussenkomst van HRM. Dit houdt voor de leidinggevenden in dat er informatie te vinden is via online support, via het HRM-contactcentrum en uiteindelijk via de HRM-adviseur. (Businesscase Personeel, 2010).

De medewerker gaat in de toekomst via het 'click-call-face'-principe gebruikmaken van de dienstverlening gericht op beheerszaken. De medewerker kan via het HRM-portal digitale informatie vinden over HRM-zaken op intranet. Is deze ontoereikend dan is de volgende stap om telefonisch

contact op te nemen met het HRM-contactcentrum, waar uitgebreidere kennis en informatie aanwezig is die direct kan worden aangeboden. Blijkt de gewenste ondersteuning of de juiste informatie niet via deze twee wegen te verkrijgen te zijn, dan stapt de medewerker naar zijn leidinggevende. De medewerker heeft dus zelf in principe geen direct contact (meer) met de HRM-adviseur (Businesscase Personeel, 2010).

Het HRM-dienstverleningsmodel veronderstelt dat leidinggevenden en medewerkers in veel grotere mate dan in de huidige situatie worden aangesproken te handelen op basis van eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. Waar de medewerker en leidinggevende voorheen vaak gewend was aan verzorging door HRM, ontstaat in de toekomst meer een zakelijke relatie. Hierin biedt HRM de dienstverlening die nodig is, maar gaat er een meer kritische afweging aan vooraf op welke wijze deze tot stand komt en wie daarin welke actie moet ondernemen (Businesscase Personeel, 2010).

2.6. Toekomstige positie HRM (-adviseur)

Waar nu de speelruimte van de HRM-adviseurs binnen het HRM gedeeltelijk landelijk wordt bepaald en verder wordt uitgewerkt door de korpsdirectie zal bij de invoering van het Politiedienstencentrum minder speelruimte voor elk korps aanwezig zijn. De invloed van de korpsdirectie op HRM beleid gaat afnemen, gezien beleidsontwikkeling volledig geconcentreerd gaat worden in het dienstencentrum. De besluitvorming over hoe en waar dit dienstencentrum vorm gaat krijgen is nog gaande. Wat wel duidelijk is is dat de bijdrage van de leidinggevenden meer op lange termijn en strategisch gericht moet zijn in plaats van de gerichtheid op de korte termijn en improvisatie die nu kenmerkend is voor de omgang met het HRM-proces. Daarnaast gaan alle andere HRM-processen (behalve inroosteren & inzetten personeel) centraal aangestuurd worden in het Politiedienstencentrum. De overtuiging is dat de politie op deze wijze beter in staat is om haar publieke taak uit te voeren, maar vooral dat centrale aansturing het mogelijk maakt om veel efficiënter en goedkoper te werken. Tevens zal het politiebestedel gaan veranderen van 25 politiekorpsen naar tien politieregio's als gevolg van de invoering van de nationale politie, dat betekent dat er minder korpsdirectieleden zullen zijn voor grotere politieregio's (Businesscase Personeel, 2010).

De HRM-adviseurs zullen in de rol als HR-businesspartner landelijk worden aangestuurd door een hoofd HRM-advies, maar decentraal werken binnen de verschillende korpsen. In eerste instantie zal dit nog gaan om de 25 korpsen, uiteindelijk betreft het de tien regio's voortkomend uit de nationale politie. De centrale aansturing biedt volgens de Businesscase Personeel (2010) betere mogelijkheden om professionalisering van adviseurs ter hand te nemen en ervoor te zorgen dat alle adviseurs over de juiste competenties beschikken om hun rol naar de korpsen waar te maken. Zij zullen binnen het korps het gezicht zijn van HRM en het eerste aanspreekpunt voor complexere vragen van de leidinggevenden. Van de HRM-adviseur wordt verwacht als HR-businesspartner werkzaam te zijn. Een rol waarin het leveren van toegevoegde waarde aan het primaire (executieve) werk centraal staat, waarbij de HRM-adviseur voornamelijk op tactisch en strategisch niveau de leidinggevenden moet kunnen adviseren over HRM taken. Dit gebeurt waar mogelijk op de eigen deskundigheid en waar nodig door het vraagstuk door te plaatsen naar het desbetreffende expertteam (Businesscase Personeel, 2010).



De HRM-adviseur heeft zowel een inhoudelijk adviserende rol als een verbindende functie naar de expertise en ondersteuning die vanuit het Politiedienstencentrum wordt aangeboden. Dit betekent dat de HRM-adviseur over gedegen inhoudelijke kennis moet beschikken en volwaardig gesprekspartner is voor het bureau op het gebied van personele vraagstukken. Hij moet over het vermogen beschikken om de impact van complexe organisatievraagstukken te overzien en te vertalen naar de juiste oplossingen of oplossingsrichtingen. Daarnaast dient de HRM-adviseur te beschikken over verschillende vaardigheden en competenties. Ten eerste dient de HRM-adviseur de leidinggevende te kunnen adviseren en te coachen bij de invulling van hun verantwoordelijkheid voor personeel. Ten tweede moet de HRM-adviseur het beleid kunnen voorbereiden en implementeren door het creëren van draagvlak bij leidinggevendenden voor nieuwe HRM-diensten en -instrumenten. Daarbij moet de HRM-adviseur zorg dragen voor een goede communicatie en uitleg over HRM-instrumenten en -processen en het adequaat toepassen hiervan. Tevens moet de HRM-adviseur kunnen anticiperen op ontwikkelingen in het primaire politieproces en moet hij of zij signalen herkennen die leiden tot nieuw beleid of bijstelling van de uitvoering ervan. Tot slot moet de HRM-adviseur de leidinggevende kunnen adviseren over organisatieontwikkeling en verandertrajecten (Businesscase Personeel, 2010).

2.7. Transitiefase politiekorps X

Op het moment zit politiekorps X in een transitiefase, waarbij de drie beschreven projecten een belangrijke rol spelen. Voor de HRM-medewerkers van het korps betekenen de landelijke uitdagingen die gesteld worden aan het korps, beschreven in de inleiding, dat deze groep medewerkers in de afgelopen tijd een aantal bedreigingen op zich af heeft zien komen: de taakstellende bezuiniging van 2009, de aangekondigde Nationale politie met als eerste stap de samenvoeging van diverse korpsen en de voorbereidingen voor de vorming van het Politiedienstencentrum. Het politiekorps X stelt dat de aan de oorsprong van deze veranderingen verbonden begrippen, kwalitatief, effectiviteit en efficiëntie, rechtvaardigen dat de meeste HRM-medewerkers niet onbevreesd de toekomst in gaan. Met recente publicaties in de media dat de overhead van de Nederlandse politie tot een kwart zal worden teruggebracht en dat gedwongen ontslagen niet worden uitgesloten ontstaat met name voor de HRM-medewerkers een somber toekomstbeeld (www.nos.nl). Enerzijds onzekerheid over de toekomst als gevolg van de veranderingen binnen het eigen HRM-onderdeel in de organisatie. Anderzijds onzekerheid over de eigen persoonlijke toekomst als HRM-medewerker binnen het korps (Notitie HRM prioriteiten, 2011).

22

Voor de HRM-adviseurs betekenen deze bedreigingen op het moment dat het afwachten is wat er landelijk wordt besloten. Tot nu toe ziet het er naar uit dat de HRM-adviseurs als HR-businesspartner het gezicht van HRM in het korps zullen blijven, waar de andere HRM-onderdelen gaan verhuizen naar het Politiedienstencentrum en gestandaardiseerd en/of geautomatiseerd zullen worden. De onzekerheden die leven bij deze HRM-adviseurs is dan ook voornamelijk gericht op de invulling van de nieuwe rol als HR-businesspartner, de veranderingen ten opzichte van HRM-verantwoordelijkheden in de organisatie en de nieuwe inrichting van het HRM-proces.

2.8. Afsluiting

Uit de bovenstaande schets komt naar voren dat er nog een wezenlijk verschil zit kijkend naar de rol en positie van HRM tussen de huidige en de toekomstige situatie binnen het politiekorps. Om de huidige situatie meer richting de gewenste situatie toe te laten groeien heeft het korps drie prioriteiten voor zichzelf opgesteld voor 2011. In hoofdstuk 1 is kort ingegaan op deze drie projecten. Het project '*de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner*' is gericht op de uitdaging ten aanzien van de nieuwe rol en positie van de HRM-adviseurs. Gezien de bovenstaande beschrijving is aandacht nodig voor de huidige HRM-adviseurs om de uitdaging richting de gewenste situatie aan te gaan, te weten een rol als HR-businesspartner.



3

LITERATUURANALYSE HR-ROLLEN

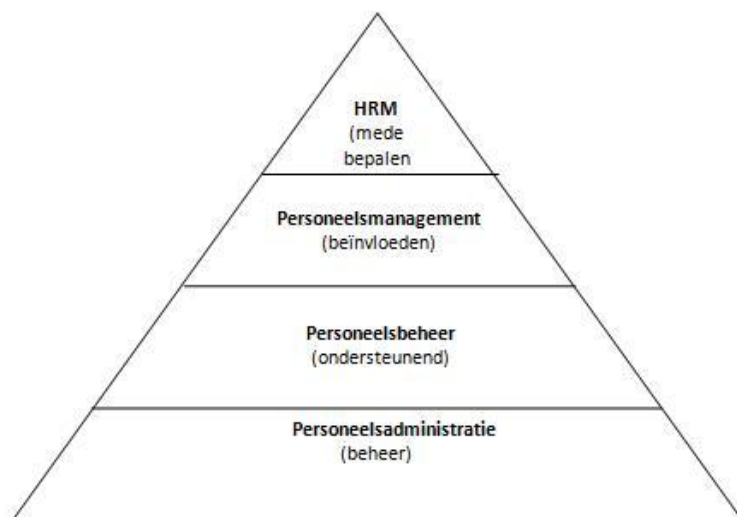
3.1. Inleiding

Het HRM-dienstverleningsmodel vraagt van de HRM-adviseur een nieuwe rol, door de Nederlandse politie ook wel de HR-businesspartner genoemd. Deze term komt ook regelmatig naar voren in verschillende literatuur. Echter, er lijkt in de theorie geen eenduidige invulling aanwezig te zijn van deze rol. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar wat deze rol volgens diverse literatuur inhoudt en hoe deze rol zich onderscheidt van andere HR-rollen. Hier zal naar worden gekeken in het licht van de veranderingen binnen HRM richting een meer strategisch HRM. Tot slot wordt gekeken hoe de nieuwe rol van de HRM-adviseurs van het korps geduid kan worden kijkend vanuit de theorie en in hoeverre de terminologie van HR-businesspartner gebruikt door de politie overeenkomt met dezelfde term zoals die wordt gehanteerd in de literatuur.

3.2. Van HRM naar SHRM

Op het moment zijn zowel de theorie als de praktijk zover dat onderkend wordt dat het mensen zijn die het verschil kunnen maken tussen organisaties en dat Human Resource Management (HRM) hierin een cruciale rol speelt (Lawler en Mohrman, 2001; Boxall en Purcell, 2003; Paauwe 2004; Beardwell en Claydon, 2010). Boxall en Purcell (2008:1) stellen dat *"HRM refers to all those activities associated with the management of work and people in firms and in other formal organisations"*. Het inzetten van deze activiteiten met als doel een bijdrage te leveren aan de organisatieprestatie is een ontwikkeling van de afgelopen decennia, waarbij strategie steeds meer een component van HRM lijkt te worden.

Vinke (2005) beschrijft in zijn piramidemodel de ontwikkeling van HRM. Hij stelt dat hoe hoger in de piramide, hoe groter de impact in bedrijfsprocessen en hoe meer contact er aanwezig is met de lijn en top management. Met dit model beschrijft hij dat de ontwikkeling van HRM is gestart op het onderste niveau van de *personeelsadministratie*. Dit proces is belangrijk en vergt aandacht. Zijn deze processen niet goed op orde dan is de legitimiteit van de personeels-afdeling op hogere niveaus niet aanwezig. Het tweede niveau van de piramide bestaat uit *personeelsbeheer*, waarbij de specialismen binnen de personele functie, als



Figuur 2: Piramidemodel van Vinke (2005)

werving & selectie en opleiding & ontwikkeling de taken zijn. De auteur stelt dat in deze fase van de ontwikkeling de personele functie weinig is gericht op onderlinge afstemming tussen de specialismen en in haar optreden zeer dienstbaar is. Onderlinge afstemming en samenwerking is lastig doordat ieder specialisme haar eigen werkgebied heeft. Dienstbaarheid komt naar voren doordat HR op dit niveau veel operationele zaken uit handen neemt, zelfs soms de verantwoordelijkheid hiervoor neemt. Op het derde niveau, *personeelsmanagement*, vindt afstemming plaats met de lijn, waarbij instrumenten worden ingezet om sturing te geven aan het gedrag van medewerkers. Er is op dit niveau sprake van horizontale integratie, waarbij de instrumenten zodanig op elkaar worden afgestemd dat personeelsstromen gestuurd kunnen worden. Hier wordt het primaire proces direct geraakt. Pas op het vierde niveau is sprake van *HRM*. Op dit niveau is een duidelijke koppeling tussen de personele inbreng en de organisatiestrategie aanwezig (verticale integratie), waarbij sprake is van integrale bedrijfsvoering door afstemming met andere disciplines in de organisatie. Hierbij wordt er geredeneerd vanuit de strategische bijdrage (Vinke, 2005).

Waar Vinke (2005) het laatste niveau definieert als HRM, wordt tegenwoordig ook vaak de term strategisch hieraan toegevoegd. Sinds de jaren '80 wordt HRM door de theorie en de praktijk als term gebruikt voor de verdere ontwikkeling van de traditionele P&O-functie. Nu lijkt de ontwikkeling zich te richten naar een strategischere vorm van HRM. Deze ontwikkeling lijkt voort te komen uit de erkenning van het belang van mensen in organisaties. Nu mensen steeds meer worden gezien als de cruciale factor om het verschil te maken, krijgt HRM een steeds belangrijker rol en kan het strategisch omgaan met HRM leiden tot belangrijke organisatieprestaties. Hierbij is afstemming tussen HRM-beleid en de organisatiestrategie van belang. Er wordt dan ook wel gesproken over Strategisch Human Resource Management (SHRM) (Beardwell en Claydon, 2010). Volgens Boxall en Purcell (2008:279) is SHRM *“an essential element in business strategy, not some kind of dubious appendage to it, and plays a critical role in organisational viability and relative performance”*. In de literatuur zijn de afgelopen jaren diverse theorieën en modellen ontwikkeld die laten zien hoe deze strategische kant van HRM tot stand kan komen in organisaties (Boxall en Purcell, 2003; Paauwe, 2004; Biemans, 2007; Tabak en Van Beek, 2008; Boselie, 2010).

Uit onderzoek van Vinke en Biemans (2000) komt daarentegen wel naar voren dat nog maar weinig organisaties voldoen aan deze nieuwe, meer strategische vorm van HRM. Waar de theorie al spreekt over een strategisch businesskarakter van HRM, blijkt in de praktijk de volwaardige aanwezigheid van HRM aan de directietafel nog achter te lopen (Lawler en Mohrman, 2001; Paauwe, 2004; Boselie, 2007; Biemans, 2008). Daarnaast wordt geconstateerd dat waar HRM al wel aan de tafel zit, zij nog niet volwaardig mee doet: *“Now HRM is on the table [...] but not at the table”* (Ulrich en Brockbank, 2005, geciteerd in Boselie, 2007: 35).

3.3. HR-rollen

De ontwikkelingen in HRM van personeelsadministratie tot SHRM vraagt een verandering van de HRM-medewerkers. Vinke (2005) beschrijft naar aanleiding van zijn piramidemodel (zie figuur 2) dat de HR-rol per fase varieert. Biemans (2008:6) stelt: *“volgens de vakliteratuur moet HRM immers strategisch bezig zijn om de organisatie toegevoegde waarde te bieden. En de HRM-er zelf moet veranderen om dit eindelijk waar te kunnen maken”*. De verandering waar Biemans (2008:5) over spreekt voor de HRM-er is gericht op *“de focus van operationeel beheer naar beleid en strategie”*. De traditionele rol van HRM is meer gericht op taken op het operationele niveau zoals administratieve



taken, functiewaardering, de toepassing van arbeidsvoorwaarden en opleidingsplannen. Het gaat om uitvoerende, controlerende taken en taken van routinematige aard (Biemans, 2007). Kijkend naar de piramide van Vinke (2005) kan gesteld worden dat de traditionele P&O-functie werkzaam is op de niveaus *personeelsadministratie* en *personeelsbeheer*. In de afgelopen jaren kwam de focus meer te liggen op het strategische karakter, het niveau van *personeelsmanagement* en *HRM* (Vinke, 2005). Sinds deze ontwikkeling voldeden die taken van de traditionele P&O-functie niet meer en kwam de nadruk meer te liggen op HR-rollen en rolmodellen, waarbij gesproken wordt in termen van HRM-professional, strategische HR-partner of HR als businesspartner (Lawler en Mohrman, 2001; Boxall en Purcell, 2003; Paauwe 2004; Boselie, 2007; Biemans, 2007; Tabak en Van Beek, 2008; Beardwell en Claydon, 2010). Caldwell (2003:983) constateert hierover het volgende: *“there have been notable attempts to capture the changing nature of personnel roles in response to major transformations in the workplace and the associated rise of HRM”*. Hij refereert aan de verschillende modellen die zijn ontstaan om de verschuiving van functionele specialist naar lidmaatschap van directie te beschrijven (Ulrich, 1997; Brockbank en Ulrich, 2005; Boselie, 2007). Het meest beroemde rolmodel dat de nieuwe uitdagingen en verwachtingen van de HRM-er concreet vorm geeft is het HR-rolmodel van Ulrich uit 1997.

3.3.1. HR-rolmodel van Ulrich

In het HR-rolmodel van Ulrich uit 1997 wordt onderscheid gemaakt in vier verschillende HR-rollen, gebaseerd op twee assen (zie figuur 3). De ene as heeft betrekking op de activiteiten van HRM, waarbij het erom gaat of de beschouwde HRM-activiteiten draaien rondom het managen van processen, zoals HRM-instrumenten of -systemen of rond het managen van mensen. De tweede as betreft de focus van HRM, gericht op de korte termijn en de lange termijn. Ulrich (1997) stelt dat zowel de dagelijkse als de lange termijn activiteiten en processen hun eigen belang hebben voor de organisatie. Dit kwadrant creëert ruimte voor vier verschillende rollen. Ten eerste leidt dit tot de *‘administrative expert’* die zorgt dat de interne administratieve huishouding op orde is. Deze basis wordt, net als bij Vinke (2005), als een belangrijk fundament gezien in dit model, waar de andere rollen verder op voortbouwen. Ten tweede beschrijft Ulrich (1997) de *‘employee champion’* die gericht is op het zoeken naar activiteiten die inspelen op de behoeften van de medewerker. Hij stelt dat dit belangrijk is om twee redenen. Enerzijds is de ondersteuning van medewerkers van belang vanwege een sociaal perspectief.

De aanname van hem is dat wanneer men rekening houdt met de behoeftes van medewerkers de kans groter is dat er sprake is van betrokkenheid, wat als wenselijk wordt gezien. Anderzijds zullen deze inspanningen zich mogelijk uiten in de financiële prestaties van de organisatie. Hij heeft hier de aanname dat de aanwezigheid van de rol *‘employee champion’* het gemakkelijker maakt om de koppeling tussen de prestatie van de medewerkers en organisatie-



Figuur 3: HR-rollen volgens Ulrich (Ulrich, 1997:24)

succes te vinden. Betrokken medewerkers zouden nu eenmaal beter presteren. De *'change agent'* is de volgende HR-rol uit het model, welke zich bezighoudt met organisatieveranderingen. Deze rol heeft de functie van bewaker en katalysator. Het primaire doel hiervan is de medewerkers te helpen en ondersteunen zich aan te passen aan nieuwe situaties. Tot slot stemt de *'strategic partner'* de HRM-strategie af op die van de organisatie. Deze rol helpt een antwoord te formuleren op vraagstukken die raken aan de missie en de doelstellingen van de organisaties. Dit vergt een goede aansluiting tussen bedrijfsstrategie en HRM-processen (verticale integratie) en onderlinge afstemming van HR instrumenten (horizontale integratie). Ulrich (1997) stelt dat alle vier de rollen tegelijkertijd optimaal vervuld moeten worden, zodat HRM een bijdrage kan leveren aan de organisatieprestaties. HRM moet hierbij zowel over het operationele als het strategische niveau gaan, waarbij de vaardigheid aanwezig moet zijn om het besef in de organisatie te creëren dat iedereen binnen de organisatie een bijdrage levert aan het succes van de HR-rol (Ulrich, 1997).

Ondanks dat dit een zeer beroemd en veel toegepast model is, zowel in de wetenschap als in de praktijk (Boselie, 2004), wordt er gesteld dat het model een zwakke kant heeft. Biemans (2007) stelt dat de meerwaarde van het model van Ulrich (1997) ligt in het feit dat niet uitsluitend gefocust wordt op de strategische rol van HRM. Maar dat dit model juist alle aspecten van HRM erkent en waardeert. *"Administratie, mensen, veranderingen en strategie hebben alle een volwaardige plaats in het model"* (Biemans, 2007:22). Echter, zij is wel van mening dat dit model in de praktijk geïnterpreteerd wordt als een model, waarbij de HR-functie zich zo snel mogelijk moet ontwikkelen tot een *'strategic partner'*. Hoewel Ulrich (1997) stelt dat strategie onlosmakelijk is verbonden aan HRM, is dit niet het enige wat telt. Hij stelt dat zonder de aanwezigheid van de andere rollen HRM tekort zou schieten. Daarnaast beschrijft hij dat elk van deze rollen van belang is voor een onderdeel binnen HRM, waar de strategische rol op verder kan bouwen, zoals ook in de piramide van Vinke (2005) naar voren komt. De kritiek van Biemans (2007) gericht op dit model is dat het in de praktijk doet overkomen alsof de rol van *'strategic partner'* de enige rol is die van belang is. De ontwikkeling van HRM naar strategisch HRM lijkt in organisaties te leiden tot het streven naar de HR-rol als strategische businesspartner, waarbij voorbij wordt gegaan aan het realiseren van de andere rollen. Daarnaast kan volgens Caldwell (2003) het toepassen van modellen in de praktijk leiden tot mogelijke zwakheden. Dit omdat deze algemene rollen in een matrix niet de complexiteit en natuurlijke veelzijdige aard van mensen en daarmee de HR-rollen erkennen. Hoewel het gebruik van een matrix leidt tot eenvoud is de keerzijde hiervan het risico van simplificeren, door het ontkennen van de aanwezigheid van zojuist beschreven complexiteit en de empirische realiteit (Caldwell, 2003; Boselie en Paauwe, 2005).

Kijkend naar het model van Ulrich (1997) zijn er twee kanttekeningen beschreven. Ten eerste de onbedoelde focus op de strategische rol en ten tweede een meer algemene kanttekening inherent aan het gebruik van een model, namelijk de mogelijk te simplistische weergave van de complexe werkelijkheid.

3.3.2. Vernieuwd rolmodel van Ulrich en Brockbank

De eerste kanttekening leidt ertoe dat Ulrich in het boek *'The HR value Proposition'*, samen met Brockbank (2005) een nieuw model presenteert, waarin zij de rolverdeling iets hebben aangepast (zie tabel 1). Ten eerste ligt de nadruk van dit vernieuwde model sterk op de som van de vier rollen, door een nieuwe, vijfde rol toe te voegen, de *'HR-leader'*. Deze rol zorgt ervoor dat HRM op zodanige wijze



op de agenda staat dat mens en organisatie samen concurrentievoordeel kunnen realiseren waarbij de bijdrage van de HRM duidelijk is (Biemans, 2007). Waar in het vorige model de nadruk leek te liggen op de *'strategic partner'*, ondervangen Ulrich en Brockbank (2005) de eerste kanttekening door een algemene en allesomvattende rol toe te voegen die ontstaat door de som van de andere vier rollen.

Mid-1990s	Mid-2000s	Evolution of thinking
Employee Champion	Employee Advocate Human Capital developer	Employees are critical to the success of organizations Employee Advocate focuses on today's employee. Human Capital developer focuses on how employees prepare for the future.
Administrative Expert	Functional Expert	HR practices are central to HR value. Some practices are delivered through administrative efficiency, and others through policies, menus and interventions, expanding the functional expert role.
Change Agent	Strategic Partner	Being a Strategic Partner has multiple dimensions: business expert, change agent, knowledge manager and consultant. Being a Change Agent represents only part of the Strategic Partner role.
Strategic Partner		As above
	HR-Leader	The sum of the first four roles equals leadership, but being an HR leader also has implicational for leading the HR function, collaborating with other functions, ensuring corporate governance, and monitoring the HR community.

Tabel 1: Evolution of HR-roles (Ulrich, 2005:201 in Biemans, 2007:22)

Hierdoor wordt het belang van de aanwezigheid van alle rollen erkend. De rol van *'HR leader'* lijkt de hoogst aanwezige rol te zijn die namens en vanuit alle rollen over HRM spreekt als businesspartner in de organisatie.

De tweede kanttekening leidt ertoe dat Ulrich en Brockbank (2005) in de vernieuwde versie pogen de aanwezige complexe werkelijkheid meer aan te laten sluiten aan de HR-rollen, door de oude HR-rollen te actualiseren. Ondanks dat het evident is dat een matrix kan leiden tot een te simplistische weergave, is het van belang dat het model meegroeit met HRM om de aansluiting te vinden met de complexiteit die de werkelijkheid meebrengt. In het nieuwe model worden naast de introductie van de nieuwe rol *'HR leader'*, de rollen *'employee champion'* en *'administrative expert'* geherdefinieerd. De rol van *'employee champion'* splitsen Ulrich en Brockbank (2005) in de rollen *'employee advocate'* en *'human capital developer'*. Hierbij focust de rol van *'employee advocate'* op de behoefte van de medewerker en de andere rol richt zich op hoe medewerkers zich voorbereiden op de toekomst. De rol van *'functional expert'* vloeit voort uit de rol *'administrative expert'*, waarbij het niet meer alleen gaat om administratieve zaken, maar ook om zaken gericht op beleid, regels en interventies op het operationele niveau. De rollen van *'change agent'* en *'strategic partner'* worden geïntegreerd in de rol *'strategic partner'*. Deze rol speelt, vergeleken met het oude model een veel bredere rol, door de samenvoeging met *'change agent'*.

Ondanks het bestaan van een vernieuwde versie van het model van Ulrich en Brockbank (2005) wordt (nog) in veel mindere mate gebruik gemaakt van dit model in wetenschappelijk en praktijk onderzoek, dan van het model van Ulrich uit 1997. In vergelijking met het oude model zijn deze rollen nog niet vaak getoetst. Huidig onderzoek lijkt steeds verder voort te bouwen op het model uit 1997, waarbij nauwelijks tot geen aandacht wordt geschonken aan het vernieuwde model (Tabak en Van Beek, 2008; Biemans, 2008 en 2007; Boselie, 2007).

3.3.3. HR-rollen van Tabak en Van Beek

Net als in vele andere wetenschappelijke en praktijkonderzoeken bouwen ook Tabak en Van Beek (2008) verder op het eerste model van Ulrich uit 1997. Zij stellen dat op basis van de vier rollen uit dat model er tegenwoordig drie HR-rollen gedestilleerd kunnen worden. De rollen *'administrative expert'* en *'strategic partner'* zoals Ulrich (1997) deze beschreef worden door Tabak en Van Beek (2008) nog steeds gehanteerd als HR-rollen. Deze worden *administratieve expert* en *strategische expert* genoemd. De rol van een *administratieve expert* is verantwoordelijk voor alle transactionele zaken. De experts dienen met deze specialisatie de levering van effectieve en hoogwaardige HR-processen en HR-producten te garanderen. De rol *strategische expert* verwijst naar de functionaris die deelneemt in expertteams en zorgt voor beleidsontwikkeling en –uitvoering. Deze experts ontwikkelen de competitieve en innovatieve HR-tools en HR-processen in lijn met de organisatiestrategie. De twee rollen *'employee champion'* en *'change agent'* zien Tabak en Van Beek (2008) niet meer als twee losstaande rollen in het HRM van tegenwoordig. Zij stellen dat deze twee rollen samengevoegd kunnen worden in één rol, genaamd *HR-businesspartner*, waar taken als verandermanagement, de ondernemingsraad, teambuilding, coaching, leiderschapsontwikkeling en competentieontwikkeling onder vallen. De auteurs verwachten dat bij deze drie rollen alleen de rol van de *HR-businesspartner* zichtbaar blijft in de organisaties, waardoor het goed neerzetten van haar rol essentieel is voor het succes van HRM. De *administratieve* en de *strategische expert* zullen steeds meer buiten de organisatie plek krijgen in de opkomende *'shared service'* centra (Tabak en Van Beek, 2008).

3.4. Vergelijking HR-rollen

Terugkijkend naar de diverse HR-rollen van Ulrich (1997), Ulrich en Brockbank (2005) Tabak en Van Beek (2008) valt te constateren dat er inhoudelijke overeenkomsten zijn te vinden in de verschillende rollen, maar hier andere terminologie voor gehanteerd wordt. In tabel 2 worden de verschillende HR-rollen met elkaar vergeleken op basis van de invulling gesteld door de auteurs. Deze rollen worden gekoppeld aan de fasen van Vinke (2005), zodat overeenkomsten duidelijk worden.

Hier naar kijkend kan geconstateerd worden dat Tabak en Van Beek (2008) een andere invulling geven aan een HR-rol als partner in de business, dan Ulrich in zijn beide modellen lijkt te doen. In Ulrich's (1997) eerste model spreekt hij over een *'strategic partner'*, die de HRM-strategie dient te koppelen aan de businessstrategie en op strategisch niveau dient mee te praten over vraagstukken ten aanzien van het nastreven van de missie en doelstellingen. Deze HR-businesspartner focust zich op de lange termijnprocessen van de organisatie. In de vernieuwde versie van dit model uit 2005 lijkt de rol van *'HR leader'* aangemerkt te worden als de partner in de business, doordat deze voortkomt uit de som van alle vier de andere rollen. Hierbij is de businesspartner betrokken op het niveau van korte en lange termijn, waarbij deze rol tevens zijn aandacht richt op zowel de HRM-processen en praktijken als het gedrag en de ontwikkeling van medewerkers. Tabak en Van Beek (2008) lijken een



Fase van Vinke (2005)	Invulling HR-rol	Term Ulrich (1997)	Term Ulrich & Brockbank (2005)	Term Tabak en Van Beek (2008)
<i>Personeels-administratie</i>	Op operationeel niveau bezig met HR processen en praktijken	'Administrative Expert'	'Functional Expert' & 'HR-Leader'	Administratieve expert
<i>Personeels-beheer</i>	Dagelijks niveau betrokken bij ontwikkeling en functioneren medewerkers	'Employee Champion'	'Employee Advocate' & 'HR-Leader'	HR-businesspartner
<i>Personeels-management</i>	Gericht op sturing gedrag, ten aanzien van verandering en toekomst, van medewerkers	'Change Agent'	'Human Capital Developer' & 'HR-Leader'	HR-businesspartner
<i>HRM</i>	Strategische koppeling met beleid	'Strategic Partner'	'Strategic Partner' & 'HR -Leader'	Strategische expert

Tabel 2: Vergelijking verschillende HR-rollen

andere opvatting te hebben over de rol van HR-businesspartner. Bij hen krijgt deze term een andere invulling. Deze rol is gericht op het managen van mensen, zowel op de korte als de lange termijn. Hierbij staat het functioneren, het ontwikkelen en het gedrag van de medewerkers centraal, waarbij gekeken wordt naar de dagelijkse vraagstukken en naar de toekomst.

3.5. Koppeling HR-rol tussen praktijk en theorie

Als nu teruggekeken wordt naar de gewenste ontwikkeling richting de HR-businesspartner zoals deze door de politie beschreven is in de Businesscase Personeel (2010) zijn een aantal overeenkomsten te vinden met de zojuist beschreven rolmodellen voortkomend uit de literatuur. Kort samengevat dient volgens de politie de toekomstige HR-businesspartner een volwaardige gesprekspartner van de lijn te zijn. Deze rol moet om kunnen gaan met complexe vraagstukken zowel vanuit het korps als de vanuit het bureau en moet daarbij de lijn kunnen adviseren en coachen op ontwikkelingen in het primaire politieproces, verandertrajecten, ontwikkelingen en HRM-instrumenten en -processen. Deze rol zal moeten worden uitgevoerd gekoppeld aan de verschillende aanwezige bureaus binnen politiekorps X. Tot slot zijn zij niet direct betrokken bij het ontwikkelen van de HRM-strategie of de uitvoering van de HRM-administratie, want dit wordt uitgevoerd in het Politiedienstencentrum. De HR-businesspartners zullen erop moeten vertrouwen dat deze twee taken juist ontwikkeld en/of uitgevoerd worden.

Naar aanleiding van deze korte beschrijving kan ten eerste gesteld worden dat invulling van de rol als partner in de business zoals deze in het eerste model van Ulrich (1997) naar voren komt, als zijnde '*strategic partner*' niet overeenkomt met de verwachtingen die aan de HRM-adviseurs in de toekomst worden gesteld door de Businesscase Personeel (2010). Deze rol van Ulrich (1997) is op een hoger strategisch niveau betrokken bij het ontwikkelen en koppelen van de organisatiestrategie en de HRM-strategie. Overeenkomsten lijken meer aanwezig te zijn met de rollen van '*employee champion*', '*change agent*' van Ulrich (1997)

Ook de rol van '*HR leader*' die Ulrich en Bronkbank (2005) vervolgens aanmerken als een partner in de business heeft een hogere en bredere invulling, dan in de Businesscase Personeel (2010) wordt toegekend aan de toekomstige rol als businesspartner. In dit model lijkt de rol HR-businesspartner

meer gelijkenissen te hebben met de rol van *'employee advocate'* en *'human capital developer'* (Ulrich en Brockbank, 2005).

De invulling die Tabak en Van Beek (2008) aandragen voor een HR-businesspartner lijkt meer overeenkomsten te hebben. Het feit dat deze rol zich richt op het managen van mensen, zowel voor de korte termijn als de lange termijn komt overeen met de invulling van de HR-businesspartner zoals deze gewenst is binnen het korps. De betrokkenheid met het lokale managementniveau, coaching richting werknemers, het managen van verander- en ontwikkeltrajecten is in beide invullingen van de rol aanwezig. Tot slot komt het belang van deze businesspartnerrol overeen aangezien zowel Tabak en Van Beek (2008) als de Businesscase Personeel (2010) er vanuit gaan dat deze rol het gezicht van HRM in de organisatie zal zijn, door de opkomst van *'shared service'* centra. Bij de politie ook wel het Politiedienstencentrum genoemd.

3.6. Afsluiting

In dit hoofdstuk zijn verschillende invullingen op de rol van HR-businesspartner besproken. Gezien de beschreven overeenkomsten tussen de invulling van de rol van de HR-businesspartner van Tabak en Van Beek (2008) en de Businesscase Personeel (2010) zal in dit onderzoek deze theoretische definiëring van dit begrip gehanteerd worden. De rol van HR-businesspartner is hierbij betrokken bij de ontwikkeling en het functioneren van medewerkers en tevens gericht op sturing van gedrag ten aanzien van verandering en de toekomst van de medewerkers.



4

THEORETISCHE VOORWAARDEN HR-BUSINESSPARTNER

4.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 is uitgebreider ingegaan op het HRM-dienstverleningsmodel en de nieuwe rol HR-businesspartner. In hoofdstuk 3 is verder naar deze term gekeken vanuit een theoretisch oogpunt. Hieruit bleek dat de invulling van deze rol verschilt tussen politiekorps X en sommige theorieën. Echter, waar wel aansluiting is gevonden, is tussen de definitie van Tabak en Van Beek (2008) van de HR-businesspartner en die van het HRM-dienstverleningsmodel. De HR-businesspartner zoals Tabak en Van Beek (2008) deze beschrijven, komt voort uit een samenvoeging van de rollen *'employee champion'* en *'change agent'* van Ulrich (1997). In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar wat er voor nodig is om deze rol in organisaties aanwezig te laten zijn en te positioneren. Dit zodat er ook een wetenschappelijk beeld ontstaat van de onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek. Hierbij zal ingegaan worden op benodigde competenties en vaardigheden van de HRM-medewerkers die deze rol op zich nemen. Daarnaast vraagt de positionering van deze rol ook iets van het lijnmanagement, de medewerkers en de organisatie an sich (Ulrich, 1997; McGovern, e.a., 1997; Currie en Procter, 2001; Lawler en Mohram, 2001; Ulrich en Brockbank, 2005; Schouwstra, 2006; Tabak en Van Beek, 2008; Biemans, 2007 en 2008). Positionering is immers niet eenzijdig. Enerzijds kunnen voorwaarden worden gesteld aan HRM en haar klanten. De invulling van deze HR-rol vraagt een andere verhouding en een andere werkwijze met de klant (Ulrich, 1997; McGovern, e.a., 1997; Currie en Procter, 2001;). Anderzijds vraagt de positionering van deze rol ook ondersteuning van de organisatie als geheel, waarbij cultuur en het beeld van HRM cruciaal zijn (Lawler en Mohman, 2001; Boselie, 2007; Schouwstra, 2006). In dit hoofdstuk zullen deze drie in de literatuur gestelde randvoorwaarden, besproken worden.

4.2. Competenties en vaardigheden

Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat een meer strategische rol voor HRM'ers voorwaarden met zich mee brengt. Zo stellen verschillende auteurs dat de verschuiving richting meer strategische HR-rollen vraagt om andere competenties en vaardigheden dan voorheen nodig waren (Ulrich, 1997; Vinke, 2005; Ulrich en Brockbank, 2005; Boselie, 2007; Biemans, 2007 en 2008; Tabak en Van Beek, 2008). Echter, de HR-businesspartner rol gehanteerd in dit onderzoek is op een minder strategisch niveau werkzaam dan vaak wordt aangenomen bij deze rol, zoals besproken in hoofdstuk 3. De ontwikkeling richting een HR-businesspartner zoals geduid door Tabak en Van Beek (2008) vraagt daarentegen ook een aantal voorwaarden om deze rol te kunnen positioneren in een organisatie.

4.2.1. Invulling HR-businesspartner

Biemans (2008) stelt dat Tabak en Van Beek (2008) een zeer praktische invulling geven aan wat een HR-businesspartner zou moeten zijn: *"iemand die vooral bezig is met facilitering en ondersteuning van de organisatie, zowel in veranderingsprocessen als in hoe medewerkers gemotiveerd kunnen worden"*. Tabak en Van Beek (2008) stellen dat deze HR-businesspartner bepaalde competenties en vaardigheden moet bezitten. Zij stellen dat de HR-businesspartner kennis van de organisatie moet

hebben, waarbij de businesspartner zich moet verdiepen in zowel de ‘harde’ als de ‘zachte’ feiten. ‘Harde’ feiten zijn volgens hen de bedrijfscijfers, strategie, missie, visie, omgeving, organisatiestructuur, werkprocessen, etc. De ‘zachte’ feiten richten zich meer op de organisatieklimaat en –cultuur. Hierbij moet de HR-businesspartner relaties op kunnen bouwen en onderhouden met de medewerkers, de leidinggevende en de collega's. Daarnaast zijn constructieve relaties met de directie van de organisatie van belang. De rol van HR-businesspartner staat naast het management en is er voor de organisatie. Dit zal de HR-businesspartner ook moeten uitstralen. Deze constructieve relaties moeten er volgens de auteurs zijn omdat dan de HR-businesspartner anticiperend kan werken en zo een bijdrage kan leveren aan de organisatieprestaties. Hiervoor dient de HR-businesspartner te vertrouwen op de kennis en kunde van de administratieve experts en de strategische experts. Tabak en Van Beek (2008:15) stellen: *“de HR-businesspartner kan immers zelf pas succesvol zijn als de basis op orde is”*. Dit vertrouwen is belangrijk, maar mogelijk moeilijk door de afwezigheid van deze rollen in de organisatie. Zij stellen namelijk dat deze rollen tegenwoordig thuis horen in een *‘shared service’* centrum. Daarnaast zal in deze nieuwe rol, naast uitgebreide kennis van de business, een groter beroep worden gedaan op advies- en coachingsvaardigheden (Biemans, 2007). Tot slot stellen zowel Biemans (2008) als Tabak en Van Beek (2008) dat een HR-businesspartner, naast dat hij zeer algemene adviesvaardigheden heeft, ook verstand moet hebben van het vak zelf, zodat beleid en instrumenten als één geheel, met de business en met elkaar, kunnen worden overgedragen aan de lijn.

4.2.2. Competentiebenaderingen strategische HR-rol

In deze invulling van Tabak en Van Beek (2008) van de HR-businesspartner valt te constateren dat een aantal competenties en vaardigheden aan deze rol zijn verbonden. Verschillende competentiebenaderingen tonen dit ook aan als gekeken wordt naar de veranderende rol richting een meer strategische invulling (Brockbank en Ulrich, 2005; Biemans, 2007 en 2008). Geconstateerd wordt dat de veranderende rol richting een meer strategische HR-rol andere competenties en vaardigheden vraagt, dan voorheen gebruikelijk was (Ulrich, 1997; Vinke, 2005; Ulrich en Brockbank, 2005; Boselie, 2007; Biemans, 2007 en 2008). Ondanks dat de rol van HR-businesspartner zoals gehanteerd in dit onderzoek minder betrokken is op het hoge strategische niveau in de top van een organisatie zijn er bepaalde competenties die deze onderzoeken vaststellen voor de strategische rol die ook in de beschrijving van Tabak en Van Beek (2008) als belangrijk worden erkend.

In een wereldwijd onderzoek van Ulrich en Brockbank (2005) naar de meer strategische invulling van de HR-rol komen verschillende competenties naar voren die zij hebben geclusterd in vijf groepen, te weten: *‘strategic contribution’*, *‘personal contribution’*, *‘HR-delivery’*, *‘business knowledge’* en *‘HR technology’*. Het eerste cluster betreft *‘strategic contribution’*, waarbij competenties en vaardigheden als het strategisch kunnen denken, het leveren van een strategische bijdrage en het kunnen vertalen van de marktstrategie naar HRM-strategie centraal staan. Uit het onderzoek van Ulrich en Brockbank (2005) blijkt echter dat een strategische bijdrage alleen bereikt kan worden als de competenties van de andere vier aanwezig zijn. Het cluster *‘personal contribution’* betreft de competenties, het kunnen uitdragen van de eigen persoonlijke geloofwaardigheid, overtuigingskracht en het kunnen onderhouden, onderhandelen en communiceren met verschillende contacten, zoals de klanten en betrokkenen van HRM. De competenties binnen dit cluster komen als belangrijke voorwaarden naar voren om te voldoen aan het leveren van een strategische bijdrage. Het cluster *‘HR-delivery’* betreft de competenties die gericht zijn op het ontwerpen, implementeren en evalueren en monitoren van



HR-activiteiten. Bronckbank en Ulrich (2005) stellen dat de aanwezigheid van de clusters '*personal contribution*' en '*HR-delivery*' de "*P&O-er een zetel aan de directietafel kan bieden*" (in: Boselie, 2007:40). Tevens zijn er ook competenties naar voren gericht op kennis buiten het HRM veld als de cluster '*business knowledge*' en '*HR-technology*'. Bij het eerste cluster gaat het om kennis van de organisatie, de sector, arbeidsverhoudingen en de omgeving. En het cluster '*HR-technology*' betreft de kennis en kunde op het gebied van eHRM, ICT en het '*shared service*' centrum. Ook deze twee clusters met de verbonden competenties kwamen uit het onderzoek naar voren als belangrijk voor een meer strategische HR-rol.

In onderzoek van Biemans (2007) is gekeken naar in hoeverre de competenties van de HR-functie zijn veranderd, nu de verschuiving van HRM naar SHRM veel wordt gemaakt in organisaties. Uit haar onderzoek komen ook vijf clusters naar voren die essentieel zijn bij SHRM. Echter, uit haar onderzoek blijkt dat niet al deze competenties waardevoller zijn geworden nu de HR-rol ook op een meer strategisch niveau mee doet. *Persoonlijke integriteit* komt uit haar onderzoek naar voren als de belangrijkste competentie, maar dit is niet veranderd. Dit cluster betreft de competenties omgaan met vertrouwelijke informatie, het kunnen luisteren, betrouwbaar, accuraat en integer zijn. Het *managen van veranderingen* is daarentegen wel essentiëler geworden, net als *zakelijke businesskennis*. Het eerste cluster is gericht op competenties ten aanzien van processturing, realisatie, kennis van de verandering en probleemoplossend vermogen. *Zakelijke businesskennis* betreft inzichten in de bedrijfseconomische en informatietechnologische aspecten van de organisatie, strategische deskundigheid en organisatieprocessen. De competenties leidinggeven en overtuigingskracht vallen in haar onderzoek onder het cluster *stuurkracht* en dit wordt ook als een belangrijkere competentie gezien dan voorheen. Over *vakdeskundigheid*, waarbij gesproken wordt over weteskennis, inzet van beleid, instrumenten en inzicht in processen, komt geen eenduidig beeld naar voren of dit belangrijker is geworden in haar onderzoek door de zeer afwisselende gegevens. Wel blijkt uit het onderzoek dat dit op het moment als een van de vijf belangrijkste competenties wordt ervaren voor een meer strategische HR-rol (Biemans, 2007).

De beide competentiebenaderingen met de bijbehorende vijf clusters tonen overeenkomsten en verschillen. De clusters *zakelijke businesskennis* van Biemans (2007) en '*business knowledge*', '*strategic contribution*' en '*HR technology*' van Ulrich en Brockbank (2005) komen overeen wat betreft inhoud en competenties. De clusters '*HR delivery*' van Ulrich en Brockbank (2005) en *vakdeskundigheid* van Biemans (2007) tonen ook gelijkenissen, net als *persoonlijke integriteit* en *stuurkracht* van Biemans (2007) en '*personal contribution*' van Ulrich en Brockbank (2005). Waar daarentegen geen directe overeenkomsten zijn, is bij het cluster *managen van veranderingen* van Biemans (2007). Hieruit kan geconstateerd worden dat de volgende clusters uit onderzoek naar voren komen als belangrijk voor een meer strategische HR-rol:

- Kennis van de organisatie
(Kennis van bedrijfseconomische en informatietechnologische aspecten, organisatie en haar processen en strategische deskundigheid)
- Deskundigheid van HRM
(Kennis, inzet en uitvoeren van HR beleid, processen, activiteiten en instrumenten)
- Persoonlijke bijdrage
(Leidinggeven, overtuigingskracht, coachen en adviseren, betrouwbaarheid, onderhouden van contacten)



- Managen van veranderingen
(Processturing, realisme, kennis up to date houden en probleemoplossend vermogen)

Terugkijkend naar de competenties die Tabak en Van Beek (2008) beschrijven voor de HR-businesspartner, te weten kennis van de organisatie, constructieve relaties, vertrouwen op de andere HR-rollen, coachings- en adviesvaardigheden en kennis van HRM, zijn er algemene overeenkomsten te zien in de uitkomsten van de competenties richting een meer strategische rol.

Ten eerste rapporteren alle drie de onderzoeken over *kennis van de organisatie*. Kijkend naar de invulling van deze competentie van Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2007) en van Tabak en Van Beek (2008) zijn er wel verschillen aanwezig. Waar Tabak en Van Beek (2008) spreken over meer algemene kennis van de organisatie, haar werkprocessen en werkwijze, lijken Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2007) hier meer onder te scharen. De uitgebreidere en diepere kennis gericht op bedrijfseconomische en technologische aspecten, en strategische deskundigheid wordt van belang gezien zodat de strategische HR-rol in de top van de organisatie meedoet in de ontwikkeling van strategische plannen, doelen en beleid. Van dit niveau en daarmee deze invulling van de HR-businesspartner is geen sprake bij de definiëring van Tabak en Van Beek (2008). De kennis waar zij op lijken te doelen gaat over het hebben van een algemeen en basisbeeld van de organisatie, zodat de HR-businesspartner weet welke visie, missie en doelen de organisatie heeft en hoe zij er als organisatie voor staan. Echter, de HR-businesspartner heeft bij Tabak en Van Beek (2008) geen invloed op deze strategische keuzes en het maken van beleid.

Ten tweede beschrijven Tabak en Van Beek (2008) dat het hebben en kunnen onderhouden van *constructieve relaties* van belang is voor de HR-businesspartner. Goede verhoudingen met het lijnmanagement, de collega's, medewerkers en de top worden van belang gezien, omdat de HR-businesspartner de spil is tussen de top en de lijn op het gebied van HRM. Uit de onderzoeken van Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2007) komt dit ook als belangrijk naar voren onder het cluster *persoonlijke bijdrage*. Het verschil is daarentegen dat Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2007) de strategische rol hoger lijken te plaatsen in de organisatie. Deze rol is hierbij niet de spil tussen de top en de lijn, maar staat gelijk aan de top. Logischerwijs vraagt dit andere competenties dan de HR-businesspartnerrol van Tabak en Van Beek (2008). In dit cluster, *persoonlijke bijdrage*, valt volgens Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2007) ook het hebben van *coachings- en adviesvaardigheden*. Dit sluit aan bij de invulling van Tabak en Van Beek (2008) voor de rol HR-businesspartner. In alle drie de onderzoeken komt naar voren dat dit van belang is. Voor de strategische rol van Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2007) is dit wel nodig voor een hoger niveau in de organisatie, namelijk de top. Terwijl deze competentie voor Tabak en Van Beek (2008) van belang is om het lijnmanagement te kunnen adviseren en de spil tussen de top en de lijn te kunnen zijn.

Ten derde wordt *kennis van HRM* door zowel de onderzoeken van Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2007) als de beschrijving van Tabak en Van Beek (2008) als belangrijk gezien. Bij zowel de strategische rol van Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2007) als de HR-businesspartner van Tabak en Van Beek (2008) komt naar voren dat het hebben van kennis van HRM, haar processen, activiteiten, het beleid en het kunnen implementeren hiervan als cruciaal wordt gezien.



Naast deze overeenkomsten zijn er ook verschillen te zien. Echter, deze zijn gezien de verschillende invullingen van de rollen te verklaren. Zo spreken Tabak en Van Beek (2008) over het kunnen *vertrouwen op de administratieve rol en de strategische expert* en daarmee het loslaten van deze taken. Voor de strategische rol van Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2008) is vertrouwen op de kennis en kunde van de administratieve medewerkers ook van belang. Het verschil zit er echter in dat deze strategische rol zelf ook de strategische expert is zoals Tabak en Van Beek (2008) deze zien. Hierdoor is er geen andere strategische expertrol aanwezig bij de strategische rol van Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2008), waardoor dit vertrouwen hierbij niet aanwezig is. De uitgebreidere invulling van het cluster *persoonlijke bijdrage* van Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2008) lijkt ook voort te komen uit de hogere strategische rol die zij definiëren, waardoor competenties en vaardigheden als leiderschap belangrijker zijn. Een vaardigheid die wel belangrijk oogt, maar waar Tabak en Van Beek (2008) niet over spreken en Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2008) wel, is het cluster *management van veranderingen*. Gezien de definiëring van de HR-businesspartner die bezig moet zijn met het managen van verandering, transformatie en medewerkers lijkt het kunnen *managen van veranderingen* en het hebben van een *probleemoplossend vermogen* cruciaal.

4.2.3. Gebruik van competentiemodellen

Caldwell (2010) stelt dat competentiemodellen, zoals bovenstaand gebruikt, een kader schetsen voor de invulling van de HR-rol voor organisaties. Bij invulling van de verschillende rollen en bijbehorende competenties zou dit op moeten leveren dat de koppeling tussen HRM en organisatieprestatie gemakkelijker te maken valt. Dit leidt vervolgens tot hogere productiviteit en financiële prestaties (Boselie, 2007). Echter, in onderzoek van Caldwell (2010) wordt de conclusie getrokken dat deze link zwak is en dat de algemene resultaten laten zien dat de competentiemodellen minder effectief zijn dan verondersteld. In diverse wetenschappelijke boeken wordt beschreven dat het erkennen van de rol van HRM in de organisatieprestaties moeilijk is (Boxall en Purcell, 2003; Beardwell en Claydon, 2007). Hiermee lijkt de argumentatie om gebruik te maken van competentiemodellen onderuitgehaald te worden. Toch komt ook uit onderzoek van Huselid e.a. (1997) naar voren dat competentiemodellen gericht op een meer strategische HR-rol een positief effect hebben op de effectiviteit van de HRM-functie in algemene zin, waardoor het gebruik van competentiemodellen weer positief lijkt te zijn. Het blijkt dat zowel de literatuur als de onderzoeken nog niet eenduidig zijn over de argumentatie van het gebruik van competentiemodellen. Daarnaast is er nog een kanttekening te plaatsen bij de bovenstaande competentiebenaderingen. De behoefte en de benodigheden van deze competenties kunnen verschillen tussen en binnen organisaties. De nadruk van de competenties verschuift afhankelijk van het type organisatie en actoren waar men mee te maken heeft (Biemans, 2007; Boselie, 2007).

4.2.4. Voorwaarde: competenties en vaardigheden HR-businesspartner

Ondanks de bovenstaande kritiekpunten leveren de competentiemodellen handige informatie omtrent de competenties en vaardigheden voor de HR-businesspartner. Als de koppeling gemaakt wordt tussen de beschrijving van de HR-businesspartner door Tabak en Van Beek (2008) en de uiteindelijk opgestelde clusters van de competentiebenaderingen, komen zoals beschreven overeenkomsten naar voren. Echter, kijkend naar de invulling en beschrijving van de rol van HR-businesspartner van Tabak en Van Beek (2008) hebben de competentiebenaderingen ook aanvullende informatie opgeleverd. Uiteindelijk kan gesteld worden dat de HR-businesspartner zoals



gedefinieerd in hoofdstuk 3 de volgende competenties en vaardigheden moet bezitten of ontwikkelen om zijn rol goed neer te zetten:

- Algemene kennis van de organisatie, zowel van de 'harde' als de 'zachte' kant.
- Het kunnen opbouwen en onderhouden van constructieve relaties met de lijn, de top en collega's.
- Het kunnen managen van veranderingen.
- Het kunnen vertrouwen op de administratieve en strategische rol en daarmee die HRM taken los te laten.
- Het hebben van een probleemoplossend vermogen.
- Kennis van HRM, haar processen, het beleid, activiteiten en het kunnen implementeren van deze HRM taken.
- Het hebben van coachings- en adviesvaardigheden.

Kijkend naar deze competenties en vaardigheden die van belang zijn om als HR-businesspartner aan de slag te gaan valt op te merken dat dit veranderingen en ontwikkelingen vraagt ten opzichte van de traditionele HRM'er.

4.3. HRM Lijnverantwoordelijkheid

De verschuiving van de traditionele HRM-rol naar een strategische rol kan volgens verschillende onderzoekers alleen volledig plaatsvinden als de lijn ook haar verantwoordelijkheid neemt ten opzichte van HRM (Ulrich, 1997; Currie en Procter, 2001; McGovern, e.a., 1997; Biemans, 2007; Tabak en Van Beek, 2008). Biemans (2007) stelt dat in alle onderzoeken geconstateerd wordt dat de rol van HR als businesspartner alleen bereikt kan worden door de verschuiving van de uitvoering van HRM naar de lijn. Dit omdat het HRM-proces gedragen moet worden door de gehele organisatie. De verschuiving van het HRM-proces naar de lijn is essentieel voor de rol van de HR-businesspartner.

4.3.1. Gedeelde HRM verantwoordelijkheid

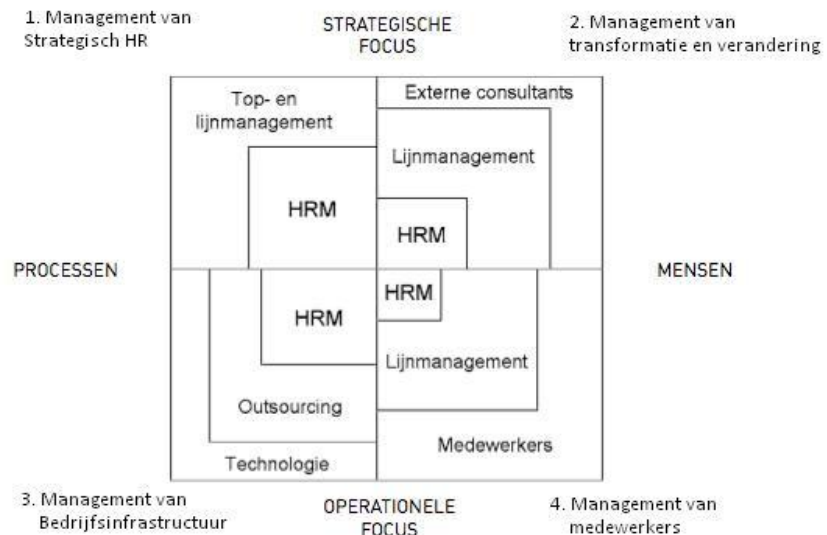
Het belang van de relatie tussen HRM en het lijnmanagement wordt al tientallen jaren erkend (Guest, 1987; Storey, 1992). De dominante visie is dat een goede relatie tussen HRM en de lijn van belang is voor de juiste uitvoering van HRM. Daarnaast creëert de gedeelde verantwoordelijkheid ruimte voor de HR-businesspartner om op een meer strategisch niveau werkzaam te zijn (McGovern, e.a., 1997; Ulrich, 1997; Currie en Procter, 2001;). Ondanks dat HRM van belang is voor het organisatiesucces is de dominante gedachte dat de dagelijkse verantwoordelijkheid van HRM niet direct bij de HRM'er dient te liggen (Currie en Procter, 2001). Al in de jaren '80 stelde Guest (1987:51) dat *"If HRM is to be taken seriously, personnel managers must give it away!"*. Geconstateerd wordt door Brewer en Holt Larsen (2003) dat het delegeren van HRM verantwoordelijkheden van HRM'ers naar lijnmanagers zowel een groeiende als een wereldwijde trend is.

Ulrich (1997) sluit zich aan bij deze algemeen heersende gedachtegang en beschrijft voortvloeiend uit zijn HR-rollenmodel uit 1997 dat de HR-afdeling niet als enige verantwoordelijk is voor de invulling van zijn rollen. Volgens hem zijn de HRM'ers wel verantwoordelijk voor de aflevering van de uiteindelijke resultaten. Echter, de uitvoering van HRM ziet hij als een gedeelde verantwoordelijkheid van meerdere partijen. Ulrich (1997) beschrijft dit als de *'HR-community'*. Deze gemeenschap bestaat



niet alleen uit HRM'ers, maar ook uit lijnmanagement, externe consultants en HR gerelateerde diensten, zoals salarisadministratie en ICT. Ulrich (1997) heeft hiervoor een model ontwikkeld dat een algemene veelvoorkomende taakverdeling weergeeft (zie figuur 4).

Over dit model stelt Ulrich (1997) dat de exacte verhoudingen tussen alle actoren en de verantwoordelijkheid van HRM kunnen verschillen per organisatie. Net als zijn HR-rollenmodel is dit model opgedeeld in vier kwadranten door de zelfde assen, waardoor de vier HR-rollen gemakkelijk zijn te herleiden. De definiëring van de rol van HR-businesspartner zoals deze door Tabak en Van Beek



Figuur 4: HRM-verantwoordelijkheid volgens Ulrich (1997)

(2008) wordt gehanteerd is hierdoor terug te vinden in dit model aan de rechterkant, waar het gaat om het managen van verandering en transformatie en het managen van medewerkers. Uit het model blijkt dat de HR-businesspartner niet alleen verantwoordelijk is voor de HRM onderdelen. Door Ulrich (1997) wordt ook verantwoordelijkheid toegekend aan het lijnmanagement, de medewerkers en externe consultants. Het managen van transformatie en verandering wordt gezien als een ingewikkeld proces, waarbij de HR-businesspartner ondersteund kan worden door externe consultants als het gaat om grote transformaties of verandering. De HR-businesspartner begeleidt leidinggevenden in de transitie, waarbij deze moet aansturen op de verandering bij de medewerkers. Bij het managen van medewerkers is volgens Ulrich (1997) een grote rol weggelegd voor het lijnmanagement en de medewerkers. De medewerker moet zelf de verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling. Het lijnmanagement moet om de medewerkers te kunnen begeleiden kennis hebben gericht op bepaalde HRM-gebieden om de problemen van medewerkers te kunnen oplossen of vragen te kunnen beantwoorden. De taak van de HR-businesspartner is hierbij niet het oplossen van problemen, maar de HR-businesspartner moet ervoor zorgen dat het lijnmanagement de vaardigheden en competenties bezit om effectief te reageren op deze uitdagingen.

38

Dit betekent dat taken die voorheen bij de traditionele HRM'er lagen niet worden uitgevoerd door de HR-businesspartner, maar dat deze taken verschoven moeten worden naar het lijnmanagement. Het afstaan of delegeren van bepaalde HRM taken leidt ertoe dat er een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat ten aanzien van het managen van transitie, veranderingen en medewerkers (Brewster en Holt Larsen, 2003; Perry en Kulik, 2008). Deze gedeelde verantwoordelijkheid vraagt een goede relatie tussen de HR-businesspartner en het lijnmanagement. Brewster en Holt Larsen (2003) stellen dat er een goede balans aanwezig moet zijn tussen de verantwoordelijkheden van de HR-businesspartner en het lijnmanagement. Dit zodat de lijnmanagers verantwoordelijkheden hebben

voor HRM op het operationele, dagelijkse niveau en de HR-businesspartner de verantwoordelijkheid heeft voor HRM in de gehele organisatie.

4.3.2. Beperkingen voor lijnverantwoordelijkheid

Het delegeren van de verantwoordelijkheid van deze taken aan het lijnmanagement lijkt gemakkelijk, maar blijkt in de praktijk ingewikkeld te zijn. Renwick (2003) constateert naar aanleiding van zijn onderzoek dat betrokkenheid van de HRM-manager en de lijnmanager ten aanzien van HRM opnieuw neer gezet moet worden, omdat lijnverantwoordelijkheid voor HRM een ingewikkelde verwachting is voor organisaties om aan te voldoen. Uit onderzoek van McGovern e.a. (1997) naar de rol van HRM in de lijn komt naar voren dat er bepaalde beperkingen bestaan waardoor de praktijk nog niet volledig aansluit met de theorie. Zij stellen dat de afwezigheid van prikkels bij managers, het korte termijn karakter gericht op harde cijfers en de tijdsdruk ertoe leiden dat de verantwoordelijkheid nog niet optimaal is. Whittaker en Marchington (2003) sluiten hierbij aan en constateren dat ten eerste de lijnmanagers andere, meer belangrijke prioriteiten hebben dan het managen van mensen, waardoor deze verantwoordelijkheid minder serieus genomen wordt dan het halen van (goede) resultaten. McGovern e.a. (1997) stellen dat er maatregelen ontwikkeld moeten worden gericht op het boeken van HRM-resultaten, waardoor het lijnmanagement meer geprikkeld wordt om ook op dit gebied bezig te zijn met het boeken van korte termijn resultaten. Perry en Kulik (2008) geven daarnaast weer dat er aan deze verschuiving een groot risico verbonden is. De verantwoordelijkheid voor een aantal belangrijke basistaken ten aanzien van HRM wordt gelegd bij lijnmanagers, die weinig tot geen training of opleiding gericht op HRM hebben gevolgd. Dit terwijl de operationele HRM-taken cruciaal zijn en van grote invloed kunnen zijn op het presteren van de organisatie (Ulrich, 1997; Vinke, 2005; Biemans, 2007; Perry en Kulik, 2008). Whittaker en Marchington (2003) sluiten hierbij aan en voegen toe aan dat lijnmanagers vaak niet de competenties en vaardigheden beschikken die nodig zijn om de HR-taken goed uit te voeren. Net als McGovern e.a. (1997) zijn Whittaker en Marchington (2003) van mening dat HR-businesspartners nog een belangrijke rol spelen bij het tegengaan van deze beperkingen. Het delegeren van HRM-taken zou volgens McGovern e.a. (1997) alleen mogelijk zijn door toezicht en ondersteuning vanuit de HR-businesspartner.

Aan de andere kant stellen Currie en Procter (2001) dat de moeilijkheden rondom de overdracht van de HRM-lijnverantwoordelijkheid ook voortkomen uit het niet los willen laten van de HRM-taken door de HRM'ers zelf. Beschreven wordt dat de nieuwe strategischere taken niet als plaatsvervangend gezien mogen worden voor de operationele taken die nu verschuiven naar de lijn. Gesteld wordt dat *“the HR function’s successful execution of operational responsibilities is seen as important for credibility needed to exercise influence at a strategic level”* (Currie en Procter, 2001:54). Om toch de verschuiving van de verantwoordelijkheden plaats te laten vinden, stellen verschillende onderzoekers dat er gesproken moet worden van een *‘partnership’* (Whittaker en Marchington, 2003, Currie en Procter, 2001). Currie en Procter (2001) geven aan dat hier voorwaarden aan zijn verbonden. Zij stellen dat de HR-businesspartner ondersteuning kan bieden, zodat de lijnverantwoordelijkheid vergroot wordt. Ten eerste moeten de HRM-taken gespecificeerd worden naar de operationele context van de lijnmanager, zodat de betrokkenheid van de lijnmanager zal toenemen. Dit betekent dat het strategische HRM-beleid vertaald moet worden naar de context waarin de leidinggevende werkzaam is. Ten tweede zouden er mogelijkheden moeten bestaan voor de lijnmanagers om mee te werken aan HRM-projecten, zodat de betrokkenheid en kennis van HRM



wordt vergroot. Ten derde moet HRM zo georganiseerd worden dat de HR-businesspartner dicht bij de lijnmanager werkzaam is ter ondersteuning en controle. Ten vierde moet de organisatie investeren in managementontwikkeling gefocust op de lijnmanagers, zodat deze managers zich kunnen blijven ontwikkelen in het opdoen van kennis van het vakgebied HRM. Door het toepassen van deze ondersteuning zou de lijn meer de wil en de mogelijkheden moeten krijgen om de HRM-verantwoordelijkheid op zich te nemen. Hierdoor zal het HRM-proces breed in de organisatie worden gedragen en zullen er mogelijkheden en ruimte ontstaan om HRM ook op een meer strategisch niveau in te zetten, waarbij de HR-businesspartner de lijnmanager ondersteunt in zijn taken. Tot slot stelt Schouwstra (2006) dat met het gebruik van e-HRM lijnmanagers ook ondersteuning kunnen krijgen in het oppakken van hun verantwoordelijkheid. E-HRM staat voor de technologie en toepassing hiervan die (lijn)managers, maar ook medewerkers in staat stelt om hun verantwoordelijkheid voor HRM op een efficiënte en gebruiksvriendelijke manier in de dagelijkse praktijk op te pakken (Schouwstra, 2006).

4.3.3. Voorwaarde: lijnverantwoordelijkheid

De ruimte en mogelijkheden voor de HR-businesspartner die de verschuiving van de verantwoordelijkheden met zich mee brengt volgens verschillende onderzoekers (o.a. Ulrich, 1997; McGovern, e.a., 1997; Currie en Procter, 2001; Biemans, 2007; Tabak en Van Beek, 2008; Schouwstra, 2006) ziet Renwick (2003) minder rooskleurig. Hij stelt dat de verwachte scheiding tussen HRM'er die een strategische rol opneemt en de operationele HR-rol van het lijnmanagement een valse verwachting is. Hij constateert naar aanleiding van zijn onderzoek dat een grotere betrokkenheid van de HR-businesspartner nodig is bij het delegeren van HRM-taken naar de lijnmanager, om te kunnen verzekeren dat er goede resultaten geboekt worden en de HR-businesspartner de controle blijft houden van en zicht blijft houden op het HRM-proces. Uit andere onderzoeken komt ook naar voren dat de betrokkenheid, ondersteuning en het (nauw) samenwerken van belang zijn (Ulrich, 1997; Currie en Procter, 2001; McGovern, e.a., 1997; Biemans, 2007; Tabak en Van Beek, 2008; Schouwstra, 2008). Echter, deze onderzoekers stellen dat de verschuiving juist ruimte en mogelijkheden biedt voor de HR-businesspartner.

Gesteld kan worden dat een voorwaarde om als HR-businesspartner werkzaam te zijn is dat het lijnmanagement en de medewerkers ook verantwoordelijkheid dragen voor HRM. Voor de medewerkers staat eigen verantwoordelijkheid centraal ten opzichte van de eigen ontwikkeling. Het lijnmanagement moet de verantwoordelijkheid krijgen, nemen en uiteindelijk hebben ten opzichte van HRM-taken gericht op het managen van transformatie en verandering en het managen van medewerkers. Hiervoor is het van belang dat zij competenties, vaardigheden en kennis opdoen van HRM door bijvoorbeeld deelname aan HRM-projecten of managementontwikkeling, daarbij is het belangrijk dat ze ondersteund worden door de HR-businesspartner, de organisatie en e-HRM om uiteindelijk te kunnen omgaan met de problemen en vragen van de medewerkers (Ulrich, 1997; McGovern, e.a., 1997; Currie en Procter, 2001; Biemans, 2007; Tabak en Van Beek, 2008; Schouwstra, 2006). Is deze gedeelde verantwoordelijkheid er niet, zal de HR-businesspartner niet de ondersteunende en adviserende rol, gericht op zowel het operationele als het strategische niveau, op zich kunnen nemen, maar bezig blijven met uitvoerende kant van HRM.



4.4. Ondersteuning door de organisatie

Ondanks dat gedeelde verantwoordelijkheid voor de rol van HR als businesspartner als cruciaal worden gezien (Biemans, 2008; Ulrich, 1997; Boselie, 2007; Tabak en Van Beek, 2008; Lawler en Mohrman, 2001) stelt Boselie (2007) dat het HRM-proces op het moment niet gedragen wordt door de gehele organisatie door het imago van HRM. Naast het feit dat voor de rol van HR-businesspartner voorwaarden aanwezig zijn gericht op de competenties en vaardigheden van de HRM'er, het lijnmanagement en de medewerker, stellen Lawler en Morham (2001), Schouwstra (2006) en Hunter e.a. (2006) dan ook dat er veranderingen nodig zijn in de organisatie als geheel.

4.4.1. Acceptatie

Hunter e.a. (2006) beschrijven dat het neerzetten van de rol van HR-businesspartner voorwaarden vraagt niet alleen van het lijnmanagement, maar van de gehele organisatie. Zij stellen dat de HR-businesspartnerrol *"needs the credibility to engage with the business"* (Hunter, e.a., 2006:15). De organisatie en daarmee de top van de organisatie moet de HR-businesspartner een bepaald soort krediet geven om het belang van HRM-proces en HRM-activiteiten aan te tonen en de geloofwaardigheid van de rol te vergroten. Als de top van de organisatie hier geen ruimte voor geeft, of geen vertrouwen uitstraalt naar de HR-businesspartner, betekent dit dat deze HRM'er zelfstandig de transformatie naar de nieuwe rol zou moeten maken. Gesteld wordt om deze rol opnieuw te positioneren de organisatie de HR-businesspartner en haar vakgebied HRM wel moet accepteren. Boselie (2007) stelt dat HRM nog steeds kampt met een imago probleem, waardoor de erkenning en toelating van deze rol vaak moeizaam is. Hunter e.a. (2006) beschrijven hierover dat alleen als HRM geaccepteerd is de HR-businesspartner ook betrokken kan worden op het meer strategische niveau in de organisatie. Boselie (2007) constateert dat er macht en autoriteit nodig is bij de HR-businesspartner om dit beeld te veranderen. Dit moet niet alleen gepakt en uitgestraald worden door de HR-businesspartners, maar moet ook deels toegekend worden door de organisatie. Hierbij kan de top een belangrijke rol spelen door haar voorbeeldfunctie. Als niet alleen de HR-businesspartners zelf, maar ook de top laat zien en erkent dat HRM, haar proces en activiteiten, van belang zijn voor de gehele organisatie en haar prestaties, zal dit beeld overgenomen worden door de gehele organisatie. Hierdoor zal het HRM-proces breed gedragen gaan worden, het lijnmanagement en de medewerker haar HRM-verantwoordelijkheden gaan nemen en de HR-businesspartner als adviserende en ondersteunende rol, ook op een meer strategisch niveau werkzaam kunnen zijn (Hunter e.a., 2006; Boselie, 2007).

4.4.2. e-HRM

Naast het accepteren van HRM moeten organisaties, volgens Lawler en Mohrman (2001) en Schouwstra (2006) gebruik maken van de ontwikkeling op het gebied van technologie. E-HRM kan ingezet worden zodat ten eerste dit de medewerkers en de leidinggevenden kan faciliteren in hun verantwoordelijkheid voor HRM, zoals eerder besproken. Ten tweede zal de invoering van e-HRM de afhandeling van de HRM-processen versnellen, waardoor de HR-businesspartner meer tijd overhoudt voor de inhoud. Volgens Lawler en Mohrman (2001) en Schouwstra (2006) biedt e-HRM de mogelijkheid voor de omslag van het meer traditionele HRM naar een strategische ondersteunende rol. Dit doordat het lijnmanagers en medewerkers gebruiksvriendelijke handvatten biedt om de meer operationele en dagelijkse HRM verantwoordelijkheden op te pakken. Schouwstra (2006:14) stelt dat e-HRM *"hiermee ruimte biedt voor HR als businesspartner"*. Tevens zal het gebruik van e-HRM de administratieve taken van HR vergemakkelijken, automatiseren en standaardiseren, waardoor de



basis van HRM goed georganiseerd is. Dit is volgens Ulrich (1997), Tabak en Van Beek (2008), Biemans (2008) en Vinke (2005) van belang om de rol HR-businesspartner neer te kunnen zetten. Tot slot kan e-HRM, volgens Lawler en Mohrman (2001) de mogelijkheid bieden om duidelijker in kaart te brengen welke HRM-activiteiten een belangrijke bijdrage leveren de organisatie. De digitale informatie kan gebruikt worden in het maken van strategische keuzes die een verschil kunnen maken in de organisatieprestaties. Door als organisatie in te zetten op technologische verbeteringen kan de HR-businesspartner voortbouwen op deze administratieve basis die geautomatiseerd en gestandaardiseerd is.

4.4.3. Voorwaarde: steun vanuit de organisatie

Naast de veranderingen of ontwikkelingen die nodig zijn bij de HR-businesspartners en de lijnverantwoordelijkheid gericht op HRM is zojuist beschreven dat er in de literatuur ook voorwaarden worden geschapen voor de organisatie an sich. Ten eerste wordt aangegeven dat het HRM als vakgebied en de HR-businesspartner erkend en geaccepteerd moeten worden, zodat de HR-businesspartner goed zijn rol kan uitvoeren. De top van de organisatie speelt hierbij een belangrijke rol als hebbend een voorbeeldfunctie. Ten tweede wordt gesteld dat de organisatie in moet zetten op e-HRM, omdat deze technologie ervoor zorgt dat het lijnmanagement ondersteund wordt en administratieve taken op orde zijn waardoor de HR-businesspartner zijn werkzaamheden kan uitvoeren.

4.5. Voorwaarden ten aanzien van HR-businesspartner

In dit hoofdstuk is ingegaan op de verschillende voorwaarden die de literatuur stelt als cruciaal voor de rol HR-businesspartner. Dit leidt tot verschillende verwachtingen die gesteld kunnen worden voor dit onderzoek. Ten eerste komt uit de literatuur de voorwaarde gericht op de competenties en vaardigheden van de HRM'er naar voren. Deze zullen voor de rol als HR-businesspartner moeten veranderen of verder ontwikkeld worden. De verwachting voor dit onderzoek is dat de uiteindelijk beschreven competenties en vaardigheden ontwikkeld moeten voor de transitie van HRM-adviseur naar HR-businesspartner. Daarnaast komt naar voren dat van het lijnmanagement en de medewerker wordt verwacht dat zij een gedeelde verantwoordelijkheid dragen op het gebied van HRM en dat de relatie tussen het lijnmanagement en de HR-businesspartner van belang is. Zo kan de HR-businesspartner de ondersteunende en adviserende taak op zich nemen, in plaats van de uitvoerende taak. Verwacht wordt dat deze gedeelde verantwoordelijkheid en het belang van de relatie tussen het lijnmanagement en de HR-businesspartner een tweede voorwaarde zal zijn die de respondenten noemen. Dit wordt verwacht naar aanleiding van de kennis verkregen uit de theorieën in combinatie met de beschrijving van de huidige situatie in hoofdstuk 2. Tot slot zijn voorwaarden geschetst richting de organisatie. Geconstateerd is dat de organisatie en haar directie HRM dient te ondersteunen, door middel van erkenning van het belang van HRM, acceptatie van de strategische rol van HRM en sturen op een goede technische en administratieve basis door gebruik van e-HRM. Dit, zodat de HR-businesspartner geloofwaardigheid krijgt, kan vertrouwen op de cruciale HRM basis en tactisch en strategisch werkzaam kan zijn. Gezien de huidige situatie beschreven in de inleiding en hoofdstuk 2 wordt verwacht dat deze voorwaarden ook een rol spelen in de beleving van de HRM-adviseurs. Door de bovenstaande beschreven voorwaarden gericht op de HRM'er, het lijnmanagement, de medewerker en de organisatie kan de rol van de HR-businesspartner aanwezig zijn in organisaties. Op deze theoretische analyse zijn de bovenstaande verwachtingen voor dit onderzoek gestoeld.



4.6. Afsluiting

De beschreven theoretische voorwaarden en de bijbehorende verwachtingen uit dit hoofdstuk en de inzichten op HR-rollen uit hoofdstuk 4 zullen in dit onderzoek begeleidend zijn. Dit houdt in dat de analyse op de verschillende theoretische HR-rollen en de uiteindelijk beschreven HR-businesspartner rol van Tabak en Van Beek (2008) in dit onderzoek gebruikt zullen worden als kader voor de toekomstige rol voor de HRM-adviseurs van politiekorps X. Daarnaast zullen de verwachtingen, ten aanzien van de theoretische voorwaarden die in dit hoofdstuk aan bod zijn gekomen, gebruikt worden tijdens de dataverzameling en –analyse in dit onderzoek, zodat gekeken kan worden naar de verschillen en overeenkomsten tussen de theorie en praktijk met betrekking tot de rol HR-businesspartner en de bijbehorende voorwaarden.



5

METHODEN

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de methodologische kant van dit onderzoek. Als eerste zal ingegaan worden op de hantering van de in hoofdstuk 3 en 4 beschreven theorie. Vervolgens zal kort de wetenschapsfilosofische inslag in dit onderzoek aan bod komen. Hieruit voortvloeiend zal gekeken worden naar de onderzoekswijze, de respondenten en de onderzoekstechnieken die zijn gebuikt voor de dataverzameling. Tevens wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Tot slot wordt de rol van de onderzoeker in de onderzoeksperiode besproken.

5.2. Theorie is begeleidend

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in wat volgens HRM-adviseurs nodig is om zich als HR-businesspartner binnen politiekorps X te kunnen positioneren. Dit met als uiteindelijk doel om aanbevelingen te doen aan het korps gericht op de positionering van de HRM-adviseur. De theorie zal in dit vraagstuk een begeleidende rol hebben. De theorie schetst mogelijke voorwaarden die de HRM-adviseurs aan kunnen geven als nodig om zich te positioneren als HR-businesspartner. Echter, mogelijke voorwaarden die niet in de theorie beschreven staan zouden ook naar voren kunnen komen. Uitgangspunt in dit onderzoek is dat al dat is genoemd als voorwaarden door de respondenten, ook als zodanig gehanteerd is. Bestaand onderzoek en theorieën over dit vraagstuk zijn gebruikt om de blik ten aanzien van dit onderzoeksthema te verscherpen ('t Hart, 2006).

5.3. Kennis is interpretatief

In dit onderzoek is gezocht naar de voorwaarden die volgens de HRM-adviseurs nodig zijn om aan de transformatie te voldoen. De theorie heeft hierbij een begeleidende rol, waarbij ruimte blijft voor de eigen beleving, betekenis en interpretatie. In de wetenschap wordt verschillend gedacht over de aannames en vooronderstellingen over de sociale werkelijkheid en over de wijze waarop door onderzoek de wereld kan worden gekend. Eén van de wetenschapsfilosofische stromingen is de interpretatieve benadering welke past binnen dit onderzoek. Het uitgangspunt van deze benadering is dat wat gezien wordt als kennis van de sociale wereld voortkomt uit interpretatie en betekenisgeving. Dit betekent dat in de interpretatieve benadering de gedachte heerst dat de mensen en de menselijke betekenissen de sociale wereld beïnvloeden. Onderzoek voortvloeiend uit deze wetenschapsfilosofische stroming zoekt naar betekenisgeving achter interacties, gevoelens en processen van het bijzondere ('t Hart, 2006; Boeije, 2008). Deze interpretatieve benadering zal in dit onderzoek gehanteerd worden.

5.4. Kwalitatief onderzoek

Binnen dit onderzoek staat het achterhalen van de ervaring van mensen centraal. Dit wil zeggen dat de individuele beleving van de HRM-adviseurs over de transformatie naar de HR-businesspartner en de mogelijke nodige voorwaarden voor deze transitie het uitgangspunt is van dit onderzoek. Dit is de reden dat is gekozen voor een kwalitatieve onderzoekswijze. Het paraplubegrip kwalitatief



onderzoek omvat verschillende tradities en onderzoeksmethoden die eenzelfde doel hebben. Dit gemeenschappelijk doel is het beschrijven, interpreteren en verklaren van gedragingen, ervaringen en belevingen van de betrokkenen door werkwijzen die de natuurlijke omgeving zo min mogelijk verstoren. In kwalitatief onderzoek wordt ervan uitgegaan dat mensen handelen op basis van hun betekenisgeving, welke tot stand komt door de betekenis die mensen geven aan hun omgeving. Deze sociale werkelijkheid willen kwalitatieve onderzoekers beschrijven en waar mogelijk begrijpen en verklaren ('t Hart, 2006).

Dit onderzoek poogt inzicht te verkrijgen in de beleving van de HRM-adviseurs over de transformatie naar HR-businesspartner. Hierbij wordt in dit onderzoek beschreven hoe de HRM-adviseurs naar de transformatie kijken en welke voorwaarden zij zien als nodig in deze ontwikkelingen. Het begrijpen en verklaren van deze voorwaarden ontstaat mogelijk door de beleving en ervaringen over de huidige situatie te beschrijven. Dit sluit aan bij de kwalitatieve onderzoekswijze. Tevens kan de keuze ten aanzien van deze onderzoekswijze als volgt verder worden onderbouwd. Ten eerste gaat het om een bijzondere situatie in een bepaalde organisatie. Met dit onderzoek wordt gepoogd de unieke situatie van de HRM-adviseurs bij politiekorps X te beschrijven. Daarnaast zijn er praktische bezwaren tegen het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek gezien de doelgroep maar zestien HRM-adviseurs behelst. Tot slot gaat het om een situatie waarbij het onderzoek tracht de betekeniswereld van de HRM-adviseurs ten aanzien van de verandering tot HR-businesspartner te exploreren (Boeije, 2008). Hierbij staat het zoeken naar betekenisgeving achter interacties, gevoelens en processen centraal. Deze redenen in combinatie met het overeenkomende doel van kwalitatief onderzoek leidt ertoe dat deze onderzoekswijze gehanteerd zal worden in dit onderzoek.

5.5. Respondenten

In dit onderzoek is de positionering van de HRM-adviseur als HR-businesspartner het centrale thema. Aandacht in dit onderzoek wordt hierbij gevestigd op de voorwaarden die de HRM-adviseurs aankaarten als belangrijk voor de transformatie. Dit houdt in dat in dit onderzoek geen aandacht is voor de andere actoren in het korps, te weten de medewerkers en leidinggevendenden van de bureaus en de HRM-collega's bij de andere HRM-bureaus. Toch zijn ook deze actoren betrokken bij de rolverandering van de HRM-adviseurs. Dit omdat positionering van een rol als HR-businesspartner niet eenzijdig kan. De omgang, betrokkenheid, relatie en verhouding met en de welwillendheid van deze actoren speelt een belangrijke rol in het positioneren. Desondanks is gekozen om deze actoren niet in het onderzoek te betrekken, vanwege de vraag vanuit het korps en de wenselijke hanteerbaarheid van het onderzoek als zijnde masterscriptie. Deze keuze heeft echter wel een belangrijke consequentie voor de bevindingen van het onderzoek. Dat wil zeggen, dit onderzoek poogt puur en alleen de visie van de HRM-adviseurs te beschrijven op het vraagstuk, waarbij, hoe cruciaal dan ook, geen aandacht is voor de andere actoren. De beleving en mening van de HRM-adviseur staat centraal.

Bij het politiekorps X zijn zestien HRM-adviseurs werkzaam, bestaande uit twaalf vrouwen en vier mannen, die de transformatie moeten maken naar HR-businesspartner als gevolg van het HRM-dienstverleningsmodel. De HRM-adviseurs zijn in dit onderzoek de onderzoeksgroep. Uiteindelijk hebben er dertien HRM-adviseurs deelgenomen aan het onderzoek. Eén HRM-adviseur was tijdens de periode van dataverzameling op zwangerschapsverlof. Hierbij is besloten om de externe tijdelijke plaatsvervanger niet mee te nemen in het onderzoek als respondent, vanwege de geringe kennis op



dit vraagstuk. De twee overige HRM-adviseurs hebben aangegeven niet deel te willen nemen aan het onderzoek. Zij gaven aan op het moment te druk te hebben om deel te nemen, waarbij zij tevens niet de waarde zagen van dit onderzoek.

5.6. Onderzoekstechnieken

Kwalitatieve onderzoekers willen weten hoe de sociale werkelijkheid er voor mensen uitziet. Zoals hierboven beargumenteerd is dat ook in dit onderzoek het geval. De context van de mensen zoveel mogelijk begrijpen is hierbij van belang, omdat de gedachte heerst dat dit van invloed is op de persoonlijke beleving van de sociale werkelijkheid. Om de sociale werkelijkheid te beschrijven, begrijpen en mogelijk te verklaren is het nodig om de diepte in te gaan. Het houden van individuele interviews is een goede onderzoekstechniek hiervoor ('t Hart, 2006). In dit onderzoek is deze onderzoekstechniek gehanteerd om met de respondenten de diepte in te gaan en data te verzamelen over dit kwalitatieve onderzoek.

5.6.1. Halfgestructureerde interviews

Voor dit onderzoek is, zoals zojuist beredeneerd, gekozen de dertien respondenten te interviewen. Verschillende mogelijkheden van interviews bestaan er, waarbij voor dit onderzoek is gekozen voor halfgestructureerde interviews. Deze vorm, waarbij enkele openvragen worden gesteld, zorgt er enerzijds voor dat ruimte blijft voor invulling van de respondent. Anderzijds leiden de van te voren opgestelde openvragen voor enige structuur en richting aan het gesprek, waardoor het vraagstuk van het onderzoek centraal blijft staan. De halfgestructureerde interviews zijn allemaal gebaseerd op dezelfde topiclijst (zie bijlage 3), mede ontstaan door de theoretische blik verkregen uit hoofdstuk 3 en 4. In een individueel gesprek van ongeveer één uur, allemaal afgenomen in dezelfde afgezonderde ruimte, is uitgebreid gesproken over de ontwikkelingen richting de rol van HR-businesspartner. Hierbij is als start ingegaan op de huidige werksituatie en huidige rol als HRM-adviseur. Daarnaast is gevraagd naar de mening en de beleving van de ontwikkelingen ten aanzien van het HRM-dienstverleningsmodel en het Politiedienstencentrum. Vervolgens is in de gesprekken de rol van HR-businesspartner besproken. Daarbij is gezocht naar hoe deze rol wordt gezien en ervaren door de HRM-adviseurs. Tot slot is uitgebreid gesproken over de voorwaarden die de HRM-adviseurs nodig zien voor de transitie, waarbij soms aanvullingen zijn ingebracht vanuit de literatuur. De keuze om in het interview eerst in te gaan op de huidige situatie, de huidige rol en de toekomstige ontwikkelingen is bewust genomen om de beleving en mening van de respondent met betrekking tot de genoemde voorwaarden uiteindelijk beter te kunnen beschrijven, begrijpen en mogelijk verklaren.

46

Een open gesprek over de eigen interpretatie gericht op de mogelijke voorwaarden heeft zoveel mogelijk centraal gestaan in het gesprek. Desondanks is gebleken de gestructureerdheid van het interview niet altijd gelijk is geweest tussen de dertien respondenten. Bij een enkeling is meer sturing door middel van meerdere of gerichtere vragen nodig geweest om toch de benodigde data te verzamelen. Gebleken is dat niet elke respondenten even spraakzaam of welwillend was over dit onderwerp.

5.6.2. Data-analyse

De afgenomen interviews zijn allemaal opgenomen en volledig uitgewerkt in transcripties, beiden uiteraard met goedkeuring van de respondent. De codering is gedaan behulp van het programma MAXQDA, waarmee de gegevens zijn geanalyseerd. Door middel van open coderen zijn de gegevens

beter hanteerbaar en overzichtelijker geworden. Hieruit ontstond een eerste codeboom welke gebaseerd was op relevante fragmenten uit de transcripties. Deze eerste vrij uitgebreide en gedetailleerde codeboom is vervolgens door middel van axiaal coderen verkleind naar enkele belangrijke categorieën. Deze opgestelde categorieën zijn uiteindelijk de leidraad geweest voor hoofdstuk 6, waarin de bevindingen onder andere met betrekking tot de voorwaarden zijn beschreven. In de conclusie en discussie zijn deze bevindingen vergeleken met die uit de theorie en hebben geleid tot aanbevelingen richting politiekorps X ten aanzien van de positionering van de HRM-adviseur als HR-businesspartner.

5.7. Kwaliteitscriteria

Bij het doen van onderzoek is het van belang te allen tijde aandacht te besteden aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In dit onderzoek is getracht zoveel mogelijk rekening te houden met deze kwaliteitscriteria. Zo zijn verschillende maatregelen en instrumenten ingezet om de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek te vergroten.

5.7.1. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. De mate van betrouwbaarheid wordt bepaald door herhaal- en navolgbaarheid. In kwalitatief onderzoek is deze kwaliteitscriteria moeilijker te garanderen dan in kwantitatief onderzoek, vanwege de onvermijdelijke aanwezigheid van interpretatie en subjectiviteit. Maso (1987) stelt dat de gegevens het meest waardevol en betrouwbaar zijn voor een onderzoek als ze niet zijn gebaseerd op gevoelens of vooroordelen van de onderzoekers. Een onderzoeker die goed voorbereid op pad is en poogt zo min mogelijk de eigen interpretatie en subjectiviteit de overhand te laten vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het gebruik van een topiclijst die gedurende elk interview grotendeels gelijk is gebleven in dit onderzoek heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeker goed voorbereid op pad is gegaan, welke invloed heeft gehad op de betrouwbaarheid (Boeije, 2005 en 't Hart, 2006).

Om de betrouwbaarheid daarnaast te vergroten is triangulatie een goede methode. Het uitgangspunt hiervan is dat een onderzoek de meeste waarde krijgt als het vanuit meerdere hoeken bekeken wordt, zodat onsystematische fouten elkaar opheffen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van theoretische triangulatie. Dat wil zeggen dat er meerdere theorieën de revue zijn gepasseerd. Daarnaast is er sprake geweest van onderzoekstriangulatie. Hiermee wordt bedoeld dat de manier van onderzoek doen regelmatig is teruggekoppeld naar anderen, waaronder de begeleider vanuit de Universiteit, de onderzoeksorganisatie en medestudenten. Hierdoor zijn op- of aanmerkingen op en bijsturing indien nodig, mogelijk geweest (Boeije, 2008 en 't Hart, 2006).

Tot slot is in dit onderzoek een deel gewijd aan methodische verantwoording. Dit vergoot de betrouwbaarheid omdat de herhaal- en navolgbaarheid van het onderzoek enigszins wordt vergroot. Tevens is bij de methodische verantwoording aandacht besteed aan de rol van de onderzoeker. Dit is van belang om de onvermijdelijke aanwezigheid van subjectiviteit en interpretatie mogelijk iets te verduidelijken (Boeije, 2008 en 't Hart, 2006).



5.7.2. Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Bij de validiteit van het gehele onderzoek gaat het om de geldigheid van de analyse en de interpretatie van de onderzoeker. Het gaat erom dat gegevens verzameld worden die een uitdrukking zijn van wat de onderzoekers ook willen weten (Maso, 1987). Validiteit valt te onderscheiden in interne en externe validiteit.

Interne validiteit heeft betrekking op of het onderzoek logisch is opgebouwd en of de gegevens zo verzameld en geanalyseerd zijn dat goede kwaliteit gewaarborgd is. Het zegt iets over de correctheid en geloofwaardigheid van de beschrijving van de bevindingen en conclusies ten opzichte van de werkelijkheid (Boeije, 2008 en 't Hart, 2006). In dit onderzoek is gepoogd de interne validiteit te vergroten door terugkoppeling naar de respondenten plaats te laten vinden. Op deze manier zijn de gegevens ter toetsing en aanvulling voorgelegd aan de respondenten, waardoor gekeken is naar de geldigheid van de data. Dit betekent dat de uitgewerkte transcripties van de interviews gestuurd zijn naar de respondenten, zodat mogelijke wijzigingen of toevoegingen mee genomen kunnen worden (Boeije, 2008). De teruggezonden transcripties zijn door alle respondenten goedgekeurd, waarbij twee respondenten nog een korte aanvulling hebben doorgegeven die mee zijn genomen als data. Tevens is gedurende de onderzoeksperiode, naast overleg met de universitaire begeleider, ook geregeld overleg geweest met de organisatie begeleiders op de verschillende conceptversies. Dit zodat ook vanuit dit perspectief de mogelijke feedback en verbeteringen zijn meegenomen. Er dient te worden vermeld dat de onderzoeker wel altijd eindverantwoordelijk is geweest over het eindresultaat (Boeije, 2008). Doordat in dit onderzoek alleen aandacht is besteed aan het perspectief van de HRM-adviseurs speelt de vraag in hoeverre de bevindingen en de conclusies een goede weergave zijn van de werkelijkheid, van belang voor de interne validiteit. Gesteld kan worden dat gepoogd is zoveel mogelijk een goede weergave te geven van de werkelijkheid vanuit het perspectief van de HRM-adviseurs uit het politiekorps X. Dit is gedaan door met zoveel mogelijk HRM-adviseurs in gesprek te gaan en in een afgesloten ruimte te interviewen waarbij de anonimiteit werd gewaarborgd.

48

Externe validiteit gaat over de vraag in hoeverre de conclusies uit het onderzoek ook gelden voor andere, niet onderzochte maar gelijksoortige situaties, oftewel de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2008 en 't Hart, 2006). Hoewel het doel van dit onderzoek hierop niet is gericht, maar op het verkrijgen van inzicht in het perspectief van één enkele groep actoren, te weten de HRM-adviseurs, kan de getrokken conclusie toch ook waardevol zijn voor andere situaties. Het is een feit dat ook de andere korpsen te maken hebben met de ontwikkelingen gericht op de implementatie van het HRM-dienstverleningsmodel en de rol van HR-businesspartner. De situatie van de HRM-adviseurs van dit korps zal mogelijk herkenbaar kunnen zijn voor andere korpsen. Als dit het geval is, dan zouden de inzichten en bevindingen uit dit onderzoek gericht op de genoemde voorwaarden vanuit het perspectief van de HRM-adviseurs op een eigen manier worden gebruikt als input voor de specifieke veranderingen bij de andere korpsen. Desalniettemin moet worden gemeld dat de bevindingen uit dit onderzoek voortkomen uit een geringe en specifieke groep actoren uit het politiekorps X, wat de generaliseerbaarheid van de gegevens niet ten goede komt.

5.8. Rol van de onderzoeker

Gedurende de onderzoeksperiode van medio februari 2011 tot medio augustus 2011 is de onderzoeker als onderzoeksstagiaire werkzaam geweest bij politiekorps X, waarbij het doen van onderzoek centraal stond. Er hebben dan ook niet tot nauwelijks andere werkzaamheden plaatsgevonden dan passend bij het onderzoek. Wel heeft dit geleid tot aanwezigheid bij verschillende overleggen of vergaderingen waarbij het project '*transformatie van HRM-adviseur naar HR businesspartner*' aan de orde is geweest. Op deze manier heeft de onderzoeker meer een beeld kunnen krijgen over de opkomende ontwikkelingen en de bijbehorende voorbereidingen binnen het korps.

Tijdens de onderzoeksstage is de onderzoeker gestationeerd geweest tussen de HRM-adviseurs. Dit betekent dat de respondenten en de onderzoeker elkaar vaker dan alleen tijdens het interview hebben ontmoet. Hierbij heeft het contact altijd plaatsgevonden vanuit een rol als onderzoeker en niet als collega of stagiaire.



6

BEVINDINGEN

6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan informatie verkregen uit de interviews met de dertien respondenten. Het gaat in dit hoofdstuk om het weergeven van de visie en de beleving van de respondenten op het vraagstuk van dit onderzoek. De eerste openvraag gesteld in elk interview: 'Wat houdt uw huidige rol als HRM-adviseur in?' staat in paragraaf 6.2. centraal. In deze paragraaf wordt in gegaan op de verschillende rollen die de respondenten toekennen aan het zijn van HRM-adviseur. Door hierop in te gaan wordt duidelijk hoe de respondenten de eigen situatie op het moment voor zich zien. Deze situatie is de basis waarop de respondenten kijken naar de toekomstige ontwikkelingen en de voorwaarden op baseren. Paragraaf 6.3. en 6.4. gaat verder in op de mening en beleving van de respondenten ten aanzien van de landelijke ontwikkelingen, omtrent het HRM-dienstverleningsmodel en de toekomstige rol HR-businesspartner. In paragraaf 6.5. worden vervolgens de in de ogen van de respondenten cruciale voorwaarden voor de implementatie van deze landelijke ontwikkelingen in het korps beschreven. In de slot paragraaf 6.6. zal het hoofdstuk afgesloten worden met een korte blik naar de toekomst.

6.2. Huidige situatie HRM-adviseur

Over de huidige situatie van de HRM-adviseurs en haar advies is uiteenlopend gesproken met de respondenten. Verschillende rollen lijken aanwezig te zijn binnen de werkzaamheden van de HRM-adviseurs. De meeste respondenten geven aan dat de rol van HRM-adviseur niet vast is, maar dat deze wisselt per bureau en per vraagstuk die de HRM-adviseurs voorgelegd krijgen. De huidige rol als HRM-adviseur en de werkwijzen worden dan ook op verschillende manieren beleefd. Echter, er lijkt wel een algemeen beeld te zijn over de huidige situatie van de HRM-adviseur waar alle respondenten zich in kunnen vinden. Eerst zal in deze paragraaf kort ingegaan worden op het algemene beeld dat de HRM-adviseurs hebben over de eigen rol en situatie. Vervolgens worden de drie verschillende rollen die de respondenten benoemen als onderdeel van het zijn van HRM-adviseur weergegeven. Tot slot worden de oorzaken beschreven die de respondenten benoemen voor de aanwezigheid van de drie rollen.

6.2.1. De dienstverlenende HRM-adviseurs

Respondenten geven aan dat de rol van HRM-adviseur zich verschillend uit. Dit komt volgens de meeste respondenten door het dienstverlenende karakter van de HRM-adviseurs. De algemene visie over de HRM-adviseurs is volgens de meeste respondenten het zijn van een dienstverlener op het gebied van HRM. De werkzaamheden, adviezen en de diverse rollen van de HRM-adviseurs lijken voort te komen uit wat er van hen door het bureau wordt gevraagd. Als dienstverlener op het gebied van HRM, willen de HRM-adviseurs service verlenen en daarmee aan de vraag vanuit de bureaus voldoen.



“Ik denk dat een HRM-adviseur in principe heel dienstverlenend is en ingaat op van wat wordt er van je gevraagd. En als dat dan ondersteuning is in de praktische zaken zoals selectiedossiers, selectie of zoals ondersteuning op disciplinaire incidenten of wat dan ook, ja dan ga je dat ook doen.” (Respondent G)

Dit dienstverlenende karakter heeft tot gevolg dat grofweg drie rollen zijn te onderscheiden in de werkzaamheden van de HRM-adviseurs. De respondenten geven aan dat deze drie rollen afwisselend door elke HRM-adviseur wordt vervuld, naar gelang de vraag vanuit het bureau.

HRM-adviseur als administratieve expert

Ten eerste zien de respondenten de rol administratieve expert op het gebied van beheersmatige ondersteuning als een rol behorend bij het zijn van HRM-adviseur. Het betrokken zijn of worden bij de administratieve vraagstukken die aanwezig zijn binnen het bureau is een deel van het werk van een HRM-adviseur. De werkzaamheden van de HRM-adviseur draait bij deze rol vaak om het oplossen en/of uitzoeken van administratieve fouten waar de bureaus mee worden geconfronteerd.

“Sommige bureaus hebben meer behoefte aan beheersmatige ondersteuning. Dus op het moment dat ze bijvoorbeeld fouten zien, besluiten. Dat je daar mee aan de wandel gaat en terug gaat naar de administratieve organisatie en dat opvangt.” (Respondent N)

HRM-adviseur als uitlegger

Een tweede rol die de respondenten aangeven als onderdeel van een HRM-adviseur is het zijn van uitlegger op het gebied van tactische vraagstukken. Hierbij gaan de vragen vanuit het bureau veelal over het functioneren van de medewerkers. De respondenten geven aan dat een groot deel van hun rol bestaat uit het uitleggen van HRM-regels, -processen en –beleid, die aanwezig zijn in het korps. Vragen aan de HRM-adviseurs op het gebied van ontslag, functioneren, POP-gesprekken, vacaturestelling en dossiervorming komen veel voor vanuit de bureaus. De werkzaamheden van de HRM-adviseur zijn dan ook veelal op dit gebied. Aangegeven wordt door een aantal respondenten dat de vragen vanuit het bureau op deze onderwerpen naar voren komen door individuele casuïstiek die zich op dat moment voordoet in het bureau.

“Ja, dat is uiteenlopend van, iemand die niet functioneert bijvoorbeeld. Nou ja daar heb je een bepaalde procedure voor die je moet doorlopen om te kijken of je eventueel iemand zou kunnen ontslaan. Nou dat vinden aan het bureau meestal wel lastig, want vaak is het zo. Want denk ik dat nou die persoon functioneert niet goed, of heeft iets geflikt dat je hup eruit ermee. Ja maar zo werkt het dus niet en daar zijn wij dan weer voor om aan te geven van oké wat heb je tot nu toe gedaan? Wat heb je vast gelegd? Heeft die verbeter kansen gekregen? En dan leg je het in de tijd zeg maar. Daarnaast mensen, die medewerkers, die een ja iets hebben gedaan wat niet helemaal juist is ja, dan komen ze bij ons. Wat kunnen we ermee? Maar daarnaast ook over allerlei rechtspositionele aangelegenheden. Vragen over formatie zaken, vacaturestellingen, ziekte verzuim. Noem het maar op.” (Respondent I)

“Dus individuele casussen zijn eigenlijk de leidraad in mijn advies werk. Dus het gaat altijd over een persoon.” (Respondent N)

HRM-adviseur als gesprekspartner

Een laatste rol die enkele respondenten zichzelf toekennen is die van het zijn van een gesprekspartner. In deze rol geven de respondenten aan dat het niet gaat om individuele vraagstukken, maar over de ontwikkeling van het bureau. Deze rol komt vooral naar voren bij de HRM-adviseurs die te maken hebben met een bureau dat aan het reorganiseren is, waarbij de HRM-adviseur mee kijkt naar de personele vraagstukken.



“Bij een enkel bureau kom je toe aan het meer strategisch advies, waar je zeg maar bepaalde ontwikkeling geschetst wordt en waar je op voorhand samen met het bureau gaat kijken van welke mate zouden wij iets van personeelsmanagement kunnen ondernemen om bepaalde effecten van de ontwikkeling te versterken of te verzwakken.” (Respondent N)

Maar een enkeling geeft aan in deze rol ook echt aan de voorkant betrokken te zijn, waarbij ze als deskundige op het gebied van HRM vanaf het begin worden meegenomen in het brainstormen en het maken van plannen voor de ontwikkeling van het bureau.

“Bureautechnisch zeker wel op strategisch niveau. Dan zit je aan de voorkant van het proces. Dan zit je aan doorontwikkeling, hoe gaan we om met de formatie, hoe richten we processen in.” (Respondent B)

De meeste respondenten beschrijven echter dat bij een structuur of formatie wijziging in het bureau de gesprekspartner niet mee denkt of schrijft aan de plannen voor de ontwikkeling. De rol van de gesprekspartner is dan om advies te geven over het personele vlak in de plannen die de HRM-adviseur onder ogen krijgt.

“Ik schrijf het plan niet, maar ik word wel constant op de hoogte te houden en door mee te lezen of ik dan nog knelpunten zie op het personele vlak, dan wel formatieve.” (Respondent I)

Aanwezigheid van de drie rollen

Over deze drie rollen, aanwezig in de werkzaamheden van de HRM-adviseur, geven de respondenten aan dat de rol als gesprekspartner het minst naar voren komt. Slechts een enkeling geeft aan af en toe op deze wijze betrokken te worden bij het bureau, waarbij de vraag naar deze rol altijd voortkomt uit een reorganisatie die plaatsvindt binnen het bureau. Gesteld wordt dat de adviezen van de HRM-adviseur als zijnde gesprekspartner niet altijd mee of serieus genomen worden door het bureau.

“Sommige adviezen worden in de wind geslagen, sommige dingen word ik gewoon gepasseerd. Nou, wat blijft er dan over van je adviesrol in de werkzaamheden?” (Respondent E).

“Als het binnen de bedrijfsvoering dan wel binnen het HRM-proces zit, dan lossen ze het zelf op met alle gevolgen van dien. En zo af en toe pakt het goed uit, maar het gebeurt ook meerdere keren dat je gewoon echt als mosterd na de maaltijd komt. Dan is dweilen niet meer voldoende.” (Respondent B).

52

In de huidige situatie geven de respondenten aan zich niet altijd gewaardeerd te voelen in de rol van gesprekspartner. De respondenten zijn van mening dat het korps en de bureaus nog te weinig gebruik maken van de kwaliteiten en deskundigheid die de HRM-adviseurs kunnen bieden als zijnde gesprekspartner.

“En dat, nouja, als adviseur zit je hier aan het einde van de voedselketen, zo'n beetje” (Respondent N).

Alle respondenten zijn van mening dat de werkzaamheden van de HRM-adviseur nog te veel liggen op het zijn van administratieve expert op het gebied van beheersmatige ondersteuning of uitleggever op individuele casuïstiek. De HRM-adviseurs geven aan vooral in deze posities gewaardeerd te worden.

Invloed op het advies

Het dienstverlenende karakter van de HRM-adviseurs, onderliggend aan het ontstaan van de drie rollen, leidt volgens de respondenten ertoe dat de kwaliteit, omvang of het soort advies wat de HRM-

adviseurs zouden willen leveren niet altijd naar voren komt. Het grootste deel van de respondenten geeft aan telkens te pogen het advies te geven op de juiste momenten, waar zij vanuit de eigen HRM-deskundigheid achter staan. Echter, sommige respondenten geven aan dat dit ook wel eens moeilijk is. Zo geven enkele respondenten aan de werkzaamheden uit te voeren die vanuit het bureau worden voorgelegd en hierbij niet altijd voldoende aandacht te besteden aan de gevolgen van het advies. De keuzes die binnen de bureaus worden gemaakt, ook op basis van de informatie van de HRM-adviseur, zijn niet altijd het beste voor het gehele korps, in de ogen van de respondenten. Zo worden er veel dure of niet zinvolle keuzes gemaakt en hadden de respondenten dit graag anders gezien.

"Dus vaak neem je dan beslissingen, sponsor je beslissingen die voor de organisatie heel duur zijn (...) en als je niet oppast als je hier al wat langer zit, dan knik je gewoon ja en amen en spring je in de houding en doe je gewoon wat er van je gevraagd wordt. Ongeacht wat daar uitkomt en of dat voor je organisatie zinvol is". (Respondent N).

Gesteld kan worden dat de respondenten aangeven te doen wat van hen wordt verlangd, door het bureau, maar ook door het korps. En volgens de respondenten zijn dit vaak werkzaamheden gericht op administratieve, beheersmatige en individuele vraagstukken, waarbij nog te weinig aandacht is voor de toekomst.

"Dus als een bureauchef zegt rennen dan moet je gewoon gaan rennen. Of dat nou een goede oplossing is of niet. Hollen. Daar wordt je op afgerekend."(Respondent N).

6.2.2. Oorzaken drie rollen HRM-adviseur

Volgens de respondenten zijn de oorzaken voor deze drie rollen te vinden op diverse vlakken. Deze oorzaken hebben tot gevolg dat de HRM-adviseurs verschillende rollen vervullen en leiden ertoe dat de soort werkzaamheden en de kwaliteit van de adviezen niet altijd naar eigen wens zijn.

De vraag van de klant

Een eerste oorzaak die door alle respondenten wordt beschreven is het feit dat de respondenten een dienstverlenend karakter hebben, waarbij het verlenen van een service en dus de vraag van de klant centraal staat. Alle respondenten zijn van mening dat de bureauchef van elk bureau een belangrijke klant en contactpersoon is van de HRM-adviseurs. De werkrelatie die de HRM-adviseur met het bureau heeft is afhankelijk van wat de bureauchef hierbij voor ogen heeft. Hierdoor ontstaat er verschil tussen de verschillende bureaus in de wijze waarop de HRM-adviseur betrokken is of wordt bij het bureau.

"Dus het is echt gewoon denk ik per bureauleiding of per bureauchef verschillend wat de inzichten zijn en ideeën." (Respondent M)

Voor de meeste respondenten bestaat het contact met het bureau uit overleggen met de bureauchef. Bij een wekelijkse of tweewekelijks overleg worden de HRM-vraagstukken die spelen in het bureau besproken.

"Meer een op een gesprekken met de bureauchef, die het vanzelf verder via zijn bureau dingen uitzet of dingen terug geeft vanuit het MT". (Respondent L).



Welke van de drie soorten rollen de HRM-adviseur hebben ten aanzien van het bureau, administratieve expert, uitlegger of gesprekspartner, hangt dus af van de vraagstukken die aan hen door de bureauchef worden voorgelegd.

Betrokkenheid bij het MT

Een tweede oorzaak voor de aanwezigheid van verschillende rollen bij de HRM-adviseurs hangt volgens een groot deel van de respondenten ook af van de relatie met het MT. Tussen de respondenten heerst er nog onduidelijkheid in hoeverre deze groep leidinggevend ook als klant beschouwd moet worden. Volgens de respondenten zit er verschil in de betrokkenheid van en de werkrelatie met het MT van het bureau. De meeste respondenten geven aan het MT wel als klant te beschouwen, maar niet betrokken te zijn in het MT van het bureau. Dit, terwijl het MT de vergadering is binnen het bureau waar vraagstukken, besluiten en stand van zaken worden behandeld. Zo ook de HRM-kwesties die spelen in het bureau. Deze afwezigheid in het MT komt volgens meerdere respondenten door het feit dat de bureauchef het onnodig of zelfs onwenselijk vindt als de HRM-adviseurs aansluiten in het MT. Echter, uit de gesprekken komt ook naar voren dat de HRM-adviseur zelf de aanwezigheid in het MT niet altijd noodzakelijk acht. Zo geven de respondenten aan dat de onderwerpen die niet direct gaan over het personeel niet als belangrijk worden ervaren om daarbij aanwezig te zijn.

“Bij sommige mag je er gewoon absoluut niet bij zitten. En weet bij de bureaus waar ik werk dan kan ik zeggen ik kom er bij zitten. Maar dan zitten ze me zo aan te kijken, zo van ja. Dan is het misschien 10 minuten of kwartiertje wat betreft personeel. En dan gaan ze het over allerlei cijfertjes hebben en daar zit ik echt niet op te wachten”. (Respondent E).

“Maar als ik nu zie dat ik regelmatig ook aanbied van goh als jullie nou groot MT hebben, echt alleen maar het basis MT, maar ook met alle leidinggevend bij elkaar. Laat me dan aansluiten, dan plannen we eerst alle personele onderwerpen die ter tafel komen en daarna kan ik ook weer weg. En daar wordt zelfs weinig tot geen gebruik van gemaakt. Ze vinden dat ze het allemaal zelf wel kunnen”. (Respondent M).

Het feit dat maar een enkele respondent betrokken is in het MT leidt ertoe dat veel HRM-adviseurs niet volledig op de hoogte zijn en niet de informatie hebben om ook als gesprekspartner werkzaam te zijn. Dit maakt dat de rol van gesprekspartner negatief wordt beïnvloed.

54 Medewerkers als klant

Een derde oorzaak voor de drie rollen is het verschil in opinie in hoeverre de medewerkers van de bureaus ook als klant worden gezien van de HRM-adviseurs. Waar alle respondenten het over eens zijn dat de bureauchef klant is van de HRM-adviseur en waar de meeste respondenten ook het MT als klant beschouwen, ondanks de eigen afwezigheid, heerst over de medewerker nog verschil van mening. Het directe contact met de medewerker is bij de ene respondent sterker aanwezig dan bij de andere. Waar het gaat om beheersmatige of administratieve vragen geeft een deel van de respondenten aan de medewerker zo veel mogelijk door te sturen naar het juiste HRM-bureau of terug naar de eigen leidinggevende.

“Ja, personeelsleden worden naar mij doorgestuurd over van alles en nog wat. Dat gebeurt wel. Ik verwijs in eerste instantie terug naar de lijnchef. Die moet er uiteindelijk ook een klap op geven. Ga het ook bespreken daar, zeg wat je van plan bent om te gaan doen en dan kom je voor de inhoud en de tips en trucs bij mij.”(Respondent C).

Het andere deel van deze respondenten geeft aan de vragen vanuit de medewerkers ook zelf te behandelen en mogelijk uit te zetten bij het desbetreffende HRM-bureau. Dit houdt in dat deze vraag vanuit de medewerkers de rol van expert bij de HRM-adviseurs versterkt.

“En ook altijd met de medewerker, als die wat hebben kunnen ze altijd bij mij terecht.” (Respondent E).

Sommige HRM-adviseurs hebben op regelmatige basis contact met de medewerkers van het bureau, waarbij gesproken wordt over individuele casuïstiek, waardoor de rol als uitlegger voor HRM-adviseurs wordt versterkt. Overige respondenten geven aan weinig contact met de medewerker te hebben. Alleen in geval van een specifieke casus kan dit nog voorkomen, maar in principe geven deze respondenten aan uitsluitend een werkrelatie te hebben met de bureauchef en de andere leidinggevenden binnen het bureau.

“In principe komen ze, zoals ik mijn werk in deel, komen ze weinig bij mij in aanraking. Ik zie mijn rol heel nadrukkelijk als adviseur van de organisatie. Ik zit alleen maar met die leidinggevende aan tafel en de medewerker vanuit de ondersteuning richting de leidinggevende. Ik zal nooit één op één met een medewerker gaan zitten, tenzij het over iets wezenlijks gaat.” (Respondent B).

Eigen invulling

Naast het feit dat de bureauchef, betrokkenheid bij het MT en de relatie met de medewerker oorzaken zijn van de diverse rollen van de HRM-adviseurs, dicht een enkeling het ontstaan van deze drie rollen ook toe aan de eigen invulling. De aanwezigheid van ruimte en vrijheid voor elke HRM-adviseur om zelf te bepalen welke rol van HRM-adviseur hij of zij inneemt leidt ertoe dat verschil bestaat in de invulling van de rol. Vanuit de organisatie en het eigen bureau is weinig sturing op deze rol. De HRM-adviseurs hebben in samenwerking met het bijbehorende bureau en de bureauchef de vrijheid om de rol en de werkzaamheden te bepalen.

“Die ruimte die krijgen wij hier om dat volledig naar eigen inzicht in te delen. Dus al mijn collega's zullen dat op een andere wijze doen” (Respondent B).

“Maar ook daar hebben we als adviseurs zelf, je bepaalt zelf welke adviseur je bent. Want je gaat elke keer weer die interactie aan met de bureauchef, in hoofdzaak zijn dat onze klanten. Dus je zet ook je eigen rol neer.” (Respondent N).

Respondenten geven aan dat op het moment eigenlijk nauwelijks duidelijkheid is welke rol ze nu zouden moeten hebben, waardoor eigen invulling met betrekking tot de rol mogelijk is.

Politiekorps

Een meer algemene aanwezige factor die wordt gezien als oorzaak voor de diversiteit in de rol van de HRM-adviseurs is aanwezigheid van gelaagdheid en de soort leidinggevenden in het korps. Ten eerste beschrijven de respondenten de aanwezige gelaagdheid die heerst in het korps als een oorzaak voor de verschillende rollen. Net als vele andere overheidsorganisaties is ook het politiekorps X een bureaucratische organisatie waarbij bevoegdheden hoog in de organisatie liggen en vele regels bestaan. De hiërarchische organisatie heeft volgens de respondenten als nadeel dat verantwoordelijkheden op alle gebieden vaak bij de top liggen en niet lager in het korps, zoals bij de bureauchefs. De vrijheid om keuzes te maken, ook gericht op HRM, is hierdoor soms ingewikkeld voor bureauchefs en HRM-adviseurs. Daarnaast is het zo dat als al keuzes gemaakt worden in de top, de gelaagdheid van de organisatie een rol speelt. De aanwezigheid van vele leidinggevenden met bepaalde bevoegdheden die er allemaal wat van willen of moeten vinden leidt tot langdurige



processen. Veel respondenten geven aan dat de huidige structuur van dit korps ambtelijk, inefficiënt en bureaucratisch is als men kijkt naar de ondersteunende processen.

“Overheid denk ik. En de gelaagdheid, denk ik ook. Zeker kosten en zeker ook dat dit een hele hiërarchische organisatie is. Voordat er ergens een beslissing is genomen. Als ik een idee heb in theorie, of als een bureauchef een idee heeft. Nou laat ik het even bij mezelf houden. Als ik een idee heb over hoe ik een HRM instrument kan verbeteren, dan moet ik dat met mijn ploegchef overleggen. Dan zegt de ploegchef nou goed idee. Nou ga jij eens met je collega's over hebben, adviseurs. Ga ik dat doen, zeggen die ook goed idee. Dan ben je al weer verder. Nou dan zegt de ploegchef, dan ga ik even afstemmen welke HRM bureaus hebben hier nog meer mee te maken. Nou dan zegt de ploegchef, dan ga ik het met mijn MT bespreken. Dan komt het in je MT HRM services. Dan zegt die bureauchef goed idee, ik ga het in mijn MT, MT HRM, bespreken. Dan zegt die hopelijk, vaak gaat het dan toch nog, van er zit nog wel onduidelijkheid in, dat gaat in de praktijk heen en weer. Vervolgens zegt de MT HRM nou wij vinden het ook een goed idee. Dan moet de directeur HRM het bij de korpsdirectie, als we het hebben over aanpassingen hebben van het instrumentarium bijvoorbeeld.. nouja, dan zijn we twee jaar verder. En twee jaar denk ik nou dit HRM instrument, dit is achterhaald wat ik twee jaar geleden bedacht heb.” (Respondent K).

“Je ziet dat het niveau waarop de beslissingen worden genomen heel hoog zit. Vaak de directie. Dus de bureauchef dat heeft te maken met de regelcapaciteit waarvan ik zeg die moet omlaag. De bureauchef moet naast dat die verantwoordelijk wordt gemaakt, daarnaast ook capabel worden gemaakt om te sturen. Nu zijn ze kapitein op een roerloos schip. Omdat de directie besluit en de directie dat ook voedt. Die zegt wij beslissen en jullie voeren dat uit.” (Respondent N).

Dit betekent voor de HRM-adviseurs dat de rollen van expert en uitlegger worden versterkt en de rol van gesprekspartner wordt verzwakt. De vele regels, langdurige processen en systemen die bestaan in het korps en de aanwezigheid van hiërarchie leiden ertoe dat de beheersmatige en tactische vraagstukken niet gemakkelijk zijn op te lossen voor de bureaus zelf. Er heerst nog te veel onduidelijkheid over de regels, systemen en processen. De HRM-adviseur springt daardoor snel in dit gat, waarmee de rol van administratieve expert en uitlegger wordt versterkt en de rol van gesprekspartner wordt verzwakt.

Ten tweede geven de respondenten aan dat de aanwezigheid van de drie rollen wordt beïnvloed door de soort leidinggevenden die werkend zijn in het korps. Vele respondenten stellen dat de passie en focus voor het politiewerk bij de 'blauwe' medewerkers enorm is. Respondenten geven aan bewondering te hebben voor het snelle, goede werk dat de politieagenten direct leveren op straat.

56

“Als je ziet hoe dat loopt, daar sta je versteld van. Ook als je ziet het ME optreden. Hoe intelligent ze dat doen met burgers met informatiestroom koppelen, daarop anticiperen, heel goed afwisselen tussen geweldsinzet en weer de-escaleren. Ja dat is hogere wiskunde wat je daar ziet gebeuren. En dan vraag je je wel eens af, welke trein missen we nou dat we van dat soort ervaringen, dat we die niet vertalen naar ons ondersteunende proces? Hé dus die flexibiliteit, koppelen van informatie, daar intelligent mee omgaan. Dat vraag ik me toch wel eens af (..) Dus zeg maar een korte concentratiecurve, maar wel een soort van focus waar je dood eng van wordt. Dus dan kan er in een keer prachtige dingen gebeuren in een tijdsperiode van 12 uur. Maar vraag ze niet om een personeelsplanning van 5 jaar te maken.” (Respondent N).

Deze passie en focus op het politiewerk is over het algemeen ook aanwezig bij de leidinggevenden in het korps. Dit komt omdat veel leidinggevenden ex-politieagenten zijn. Volgens de respondenten is het zo dat op het moment niet alle leidinggevenden geschikt zijn voor een leidinggevende functie. Toch is het binnen dit korps wel mogelijk om, ondanks niet volledig geschikt te zijn volgens de respondenten, op een leidinggevende functie terecht te komen, doordat doorstromen naar een hogere functie al snel een leidinggevende functie betreft.

“En er zijn een grote groep leidinggevers die dat kan op dit moment. Maar er is ook een hele grote groep die dat niet kunnen. En dat is hen ook niet kwalijk te nemen. Want de cultuur binnen de politie was altijd als je ergens op een functie zit en je doet het goed, kan je een stap omhoog. En dat kan wel eens resulteren tot uiteindelijk bureaucheef. Dan wil ik niet zeggen dat die een slechte bureaucheef is. Maar daar wil ik mee zeggen dat iemand, een bureaucheef, niet alle aspecten beheerst.” (Respondent H)

“Mensen worden hier allereerst uitgezocht op kwaliteit als politiemens en dan wordt er wel gekeken of ze affiniteit hebben met leidinggevers en ze krijgen een assesment of ze ook wel iets van leidinggevend capaciteit in zich hebben en vervolgens gaan ze twee jaar OLL in, dat heb je waarschijnlijk wel gehoord. En dan kun je leidinggevers. Ja, volgens mij behelst het leidinggevers wel meer.” (Respondent B)

Dit betekent volgens de HRM-adviseurs dat de taken en kwaliteiten die bij een leidinggevende functie horen niet altijd volledig aanwezig zijn, waar een proces als dat van HRM onder leidt en wat de rol van de HRM-adviseur beïnvloedt. Het feit dat de leidinggevers vaak nog zo betrokken en gefocust zijn op het politiewerk en niet of nauwelijks bezig met het leidinggeven zorgt ervoor dat de gesprekken en de vragen richting de HRM-adviseurs vooral gericht zijn op het beheersmatige of tactische niveau. De rol van administratieve expert en uitlegger wordt hierdoor versterkt en de rol van gesprekspartner verzwakt.

“Ik ben de mening toe bedaan dat leidinggevend veel meer moeten kunnen. Zeg maar dan op dit moment standaard is binnen de politie. Binnen de politie zijn uitvoerend leidinggevend. En ik ben veel meer voorstander van tactisch leidinggevend die op elk gebied, op facilitaire zaken, HRM, financiën. Gewoon een mannetje of vrouwtje kunnen staan. Daar ben ik van. (...) Maar dat komt ook omdat leidinggevers heel vaak met de uitvoer bezig zijn, dus met het politiewerk zelf. En ik vind leidinggeven is een vak, dus je moet zich richten op leidinggeven.” (Respondent H)

Beeld en positie HRM

Een laatste oorzaak voor de aanwezigheid van de drie rollen bij HRM-adviseurs dichten de respondenten toe aan het beeld over HRM en daarmee de positie die de HRM-adviseurs hebben in het korps. Gesteld wordt dat het beeld van HRM niet positief is. De respondenten hebben hiervoor twee redenen genoemd.

Ten eerste stellen de respondenten dat de huidige situatie rondom de administratie het beeld van HRM negatief beïnvloedt. De respondenten zijn van mening dat ondanks het harde werk er binnen de administratie op het moment nog vele fouten worden gemaakt en de processen traag zijn. Volgens de respondenten leidt dit tot een negatief beeld over HRM omdat de medewerkers het vaakst in aanraking komen met de administratieve kant van HRM. De respondenten zijn van mening dat men binnen HRM soms te weinig het belang realiseert van een goede administratie. De fouten die hiermee gepaard gaan komen regelmatig terecht bij de medewerkers, die vervolgens opgelost of verbeterd moeten worden. De HRM-adviseur, die in principe contact heeft met het bureau vanuit alle verschillende HRM-bureaus, wordt geconfronteerd met deze fouten en de negatieve uitingen over HRM.

“Dat is dus wel het eerste wat ze zien vanuit HRM. Besluiten zijn fout, verzoeken komen niet binnen, stukken raken kwijt. Dat zijn allemaal de eerste dingen waar op wordt gebaseerd door alle medewerkers van HRM, dat duurt allemaal maar, ik krijg geen antwoord, het gaat allemaal fout, ik heb mijn besluit nog steeds niet, ik heb al zes maanden geleden iets ingediend, ik heb er nog steeds geen antwoord op.” (Respondent E).

Ten tweede stellen de respondenten dat de aanwezigheid van de verschillende HRM-bureaus in het korps leidt tot een negatief en onduidelijk beeld over HRM. Volgens de HRM-adviseurs realiseren de bureaus te weinig dat de HRM-adviseur niet altijd verantwoordelijk is voor de fouten die de andere



bureaus maken. Doordat de HRM-adviseurs en het bijbehorende bureau HRM-services de enige zijn in de organisaties waar het woord HRM aan verbonden is komen de meeste meningen, vragen en klachten daar terecht. Terwijl dit bureau of de HRM-adviseurs niet altijd verantwoordelijk zijn voor het vraagstuk of probleem dat binnen het bureau heerst.

“Kijk, het beeld van HRM dat nu in de organisatie is van dat is niet goed. We hebben een slechte pers. Besluiten gaan fout, dat zijn dingen die zichtbaar zijn, beslissingen blijven lang weg. HRM-services is het enige bureau met HRM in de naam. Dat zijn degenen die de klappen opvangen. Ik krijg al dat geklaag over HRM, maar dan gaat het bijvoorbeeld over opleidingen of arbeidsvoorwaarden of over loopbaanontwikkeling. Dat zijn andere bureaus binnen het HRM werkveld. HRM doet het slecht. Jij bent van HRM dus jij doet het slecht.” (Respondenten C)

Het beeld wat heerst over HRM door de administratie en de diverse HRM-bureaus verzwakt de mogelijkheden tot het zijn van een gesprekspartner. De HRM-adviseurs worden door deze huidige situatie te sterk getrokken in de rol van administratieve expert en uitlegger. Het feit dat de HRM-adviseur vanuit de bureaus wordt geconfronteerd met het niet op orde zijn van de beheersmatige kant van HRM en van fouten van de andere HRM-bureaus heeft tot gevolg dat van de HRM-adviseur wordt gevraagd vanuit het bureau eerst dit op orde te hebben.

6.3. Landelijke HRM-ontwikkelingen

De HRM-adviseurs lijken over het algemeen positief te staan tegenover de landelijke ontwikkelingen. Door de invoering van het landelijke Politiedienstencentrum als zijnde ‘shared service’ centrum ziet het er nu naar uit dat de HRM-adviseurs als enige achterblijven in het korps, waarbij de andere HRM-bureaus hoogstwaarschijnlijk verdwijnen. De respondenten zijn van mening dat hierdoor voor hen zelf een minder spannende tijd is aangebroken dan voor de collega’s bij de andere HRM-bureaus. Voor de onzekere tijd die vele HRM-medewerkers tegemoet gaan wordt respect en begrip getoond. Desalniettemin is de heersende gedachte dat de ontwikkelingen het HRM-proces, de rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van HRM positief zullen beïnvloeden. In deze paragraaf zal eerst ingegaan worden op de visie betreffende het HRM-dienstverleningsmodel. Vervolgens zal de mening van de respondenten over het Politiedienstencentrum worden beschreven.

6.3.1. HRM-dienstverleningsmodel

58

De algemene mening over het toekomstige HRM-dienstverleningsmodel is positief. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat het niet snel genoeg kan gaan voordat volgens het nieuwe model gewerkt gaat worden.

“Ja fantastisch. Hadden we 5 jaar geleden moeten doen. Nee hé hé eindelijk.” (Respondent A)

De meeste respondenten geven aan het idee te hebben dat de ontwikkeling richting een HRM-dienstverleningsmodel het HRM-proces in het korps alleen maar kan verbeteren. Helderheid over de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden, meer standaardisatie en automatisering en expertteams zouden moeten leiden tot een kwalitatief beter HRM-proces en HRM-advies. Aangegeven wordt door een aantal respondenten dat dit nieuwe HRM-proces, voortkomend uit het dienstverleningsmodel, ook niet nieuw of onbekend is. Al jaren geleden zijn de eerste geluiden met betrekking tot deze nieuwe werkwijze van het HRM-proces gehoord. Het is volgens de meeste respondenten dan ook wel tijd dat er echt wat gaat gebeuren.

“Het gonst al jaren door de gangen en er wordt van alle kanten mee geschermd. En er worden een hoop plannetjes op gemaakt op allerlei terreinen en allemaal in bureauladen. Tot op heden heb ik er weinig van gezien” (Respondenten B).

Slechts een enkeling geeft aan niet helemaal precies te weten wat het HRM-dienstverleningsmodel inhoudt. Dit komt door de diverse geluiden over de mogelijke toekomstige HRM-processen die in de afgelopen jaren landelijk, maar ook in het korps aanwezig zijn geweest. Daarnaast is het voor sommige HRM-adviseurs nog moeilijk te bevatten omdat het dienstverleningsmodel nog in een besluitvormingsfase zit en er over een aantal zaken nog onduidelijkheid heerst in het korps. De communicatie vanuit het korps over wat nu het toekomstbeeld wordt ten aanzien van het HRM-proces wordt door deze respondenten nog niet duidelijk genoeg ervaren.

“Nou, ik zie elke keer verschillende modellen voorbij komen. Dus ik vraag me af wat nu het daadwerkelijke definitieve model gaat worden.” (Respondent F).

Toch zijn er ook enkele respondenten die aangeven niet direct enthousiast te zijn en een meer afwachtende houding te hebben bij deze landelijke ontwikkelingen. Deze respondenten geven aan een eigen werkwijze te hebben en daar ook achter te staan, waarbij ze eerst willen zien of de nieuwe werkwijze daadwerkelijk een meerwaarde heeft voor de eigen rol en werkzaamheden als HRM-adviseur.

“Je hebt natuurlijk je eigen werkwijze en je eigen werkstijl. En dan kunnen ze allerlei modellen gaan verzinnen, maar ja ik doe mijn werk zoals ik, tenminste ik deel mijn werk in zoals ik dat wil en ik blijf gewoon dicht bij me zelf.” (Respondent E).

“Ik vind dat daar kansen in zitten. En een kans is altijd even leuk om aan te ruiken. En als het niet goed is, ja, dan laat ik hem weer vallen. Als het effect niet is wat we willen bereiken met z'n allen, ja, dan blijf ik er vanaf. Dat is mijn insteek.” (Respondent C)

Enkele respondenten geven ook duidelijk aan dat het gaan werken met het HRM-dienstverleningsmodel geen keuze is. Het HRM-dienstverleningsmodel zal in heel politie Nederland doorgevoerd worden, dus ook in het politiekorps X. Sommige respondenten zijn hierdoor toch ook wel sceptisch over de komende veranderingen. Ondanks dat zo goed als alle respondenten aangeven volledig achter het model te staan, het zou immers het HRM-proces moeten verbeteren, geven meerderen ook aan dat het nog maar afwachten is hoe dit model gaat passen in de praktijk. Het blijft in eerste instantie toch een theoretisch model volgens de respondenten.

“Omdat het verschil tussen cultuur en deze organisatie en het HRM-dienstverleningsmodel, als je het helemaal gewoon optimaal zou invullen, dat daar gewoon een heel groot verschil in zit.” (Respondent L)

“Dus als je kijkt van gaat het model slagen, denk ik niet dat wij aan de juiste randvoorwaarden voldoen, omdat model te laten slagen. En je ziet aan de andere kant wel de tendens dat het model ingevoerd gaat worden” (Respondent N).

6.3.2. Politiedienstencentrum

Een aantal respondenten ervaart de veranderingen voor het HRM-proces zeer positief, maar begrijpt ook de moeilijke situatie waar menig HRM-medewerker voor staat ten aanzien van de implementatie van het Politiedienstencentrum. Het feit dat dit een landelijke en centraal centrum wordt waar alle HRM-onderdelen in gevestigd zullen zijn, heeft als gevolg dat waarschijnlijk de andere HRM-bureaus in het korps zullen verdwijnen. De medewerkers van deze HRM-bureaus staan hiermee voor een onzekere tijd, niet wetend of er in de toekomst nog werk is voor hen.



“En straks met het PDC, ja aan de ene kant vind ik het jammer. Je hebt nu natuurlijk je vaste mensen, je weet bij wie je moet zijn. En straks weet je niet meer met wie je te maken hebt. Maar ik vind het wel makkelijk dat alles daar naar toe kan, alhoewel ik het wel sneu vind voor een aantal medewerkers van ons, want die weten niet waar ze aan toe zijn.” (Respondent E).

Ondanks deze grote veranderingen voor vele HRM-medewerkers geven meerdere respondenten aan dat ook het Politiedienstencentrum een positieve verandering is voor het HRM in het korps. Zo wordt gesproken over de positieve invloed die deze verandering heeft voor de klant. Door middel van het nieuwe HRM-proces zijn de lijnen en contactmogelijkheden voor de verschillende soorten HRM-vraagstukken strakker. Dit leidt tot meer duidelijkheid over ieders rol in HRM en bijbehorende verantwoordelijkheden. Dit betekent wel voor de organisatie dat verschuivingen plaats gaan vinden in verantwoordelijkheden van het HRM-proces, volgens de respondenten, waarbij de medewerkers en leidinggevende meer betrokken zullen moeten zijn bij het HRM-proces. De respondenten geven aan dat dit nog wel wat vraagt van het korps en haar medewerkers, gezien dat in de huidige situatie deze betrokkenheid en verantwoordelijkheid in het HRM-proces nog gering is. Dit vergroten gaat volgens de respondenten dan ook niet zo maar. Daarnaast zou het Politiedienstencentrum ook leiden tot een verlaging van personele kosten, waarbij het werk kwalitatief beter uitgevoerd gaat worden, door de standaardisatie, automatisering en concretere richtlijnen. Wat door een aantal respondenten ook als positief ervaren wordt.

“Ja, ik denk dat dat voor hier deze gepamperde organisatie, zo noem ik het. Men is heel erg door HRM gepamperd de afgelopen jaren. Dat wordt een enorme schok natuurlijk. Maar ik denk dat dat alleen maar goed is en dat dat de enige manier is waarop je uiteindelijk tot een goede inrichting van HRM kan komen. En dan kom je volgens mij ook op een gegeven moment tot de conclusie dat het veel te veel is en dat het ook met minder kan.” (Respondent K).

“Nee, dus ik ben heel blij. Lekker naar buiten doen. Dan kunnen we daar ook de juiste personen afrekenen want dat schijnen we hier niet te kunnen als ze zo dicht bij zitten. En dan kunnen we kwaliteit leveren en dan zouden wij als adviseurs zijnde ook veel beter onze werk kunnen doen.” (Respondent A)

Een aantal respondenten denkt dat de kracht van de verandering voor het HRM-proces gaat zitten in de verschillende expertteams in het Politiedienstencentrum. Waar in het korps nu ook verschillende specialistische HRM-bureaus zijn, wordt hier op het moment nog te weinig voordeel uit gehaald, geven enkele respondenten aan. Dat in de toekomst de expertise als ondersteuning van de HRM-adviseurs landelijk wordt weggezet, waarbij meer eenduidige kennis en informatie wordt overgebracht naar de HRM-adviseurs wordt door bijna iedereen positief ervaren.

60

“Over die expertteams zou ik nog wel willen zeggen, ik denk dat daar de kracht in gaat zitten.” (Respondent A)

Toch ziet ook een aantal respondenten een negatieve kant aan Politiedienstencentrum. Ten eerste zal er minder sprake zijn van maatwerk en speelruimte voor de HRM-adviseurs, doordat in elk korps dezelfde richtlijnen aanwezig zullen zijn. Ten tweede zal het werk onpersoonlijker gaan worden, gezien veel HRM-onderdelen landelijke en centraal weggezet zullen worden in het Politiedienstencentrum.

“Ja, dat weet je. Het wordt allemaal heel onpersoonlijk, want je kent de mensen niet meer die achter de telefoon zitten. Je kent alleen maar mij, zeg maar, van het bureau. Dat ja, het wordt gewoon onpersoonlijk.” (Respondent I)

Over het algemeen kan gesteld worden dat de respondenten positief zijn over het HRM-dienstverleningsmodel, voornamelijk de theoretische kant ervan. Hoe dit model uiteindelijk in de

praktijk naar voren komt, daar twijfelen sommigen respondenten nog over. De HRM-adviseurs geven aan dat het korps nog zal moeten ontwikkelen en veranderen voordat het nieuwe HRM-proces in de gehele organisatie aanwezig is. Deze genoemde veranderingen om het HRM-proces uiteindelijk conform het HRM-dienstverleningsmodel te laten verlopen worden in paragraaf 6.5. als voorwaarden besproken.

6.4. Toekomstige rol HR-businesspartner

Al pratend over de veranderingen in het HRM-proces door de invoering van het Politiedienstencentrum en het HRM-dienstverleningsmodel leggen vele respondenten meteen de link met de toekomstige rol van HR-businesspartner. Respondenten zijn bewust van het feit dat het er naar uitziet dat zij als enige HRM-medewerkers achterblijven in het korps en daarmee het gezicht van HRM zullen worden. Meerdere respondenten zijn zich dan ook terdege bewust dat de eigen rol zal gaan (moeten) veranderen om het HRM-dienstverleningsmodel te laten werken.

"Ik vind dat wij binnen HRM veel meer onze advies rol op moeten pakken. Dus je moet advies uitbrengen, dat doe je gevraagd of ongevraagd, want het is niet zo dat we moeten gaan wachten. Dus dat doe je gevraagd of ongevraagd, maar het moet wel uit een basis komen, dat jij er ook van bent. Dat dat niet in twijfel wordt getrokken." (Respondent K)

Ondanks dat vele respondenten op de hoogte zijn van de term HR-businesspartner is de invulling van deze rol nog niet altijd even duidelijk. Men geeft aan wel een eigen visie en gedachte over deze rol te hebben, maar nog niet exact te weten hoe de Nederlandse politietop of het korps deze rol ziet. Een aantal respondenten geeft aan nog niet op de hoogte te zijn hoe deze rol in dit korps eruit zou moeten gaan zien, welke werkzaamheden hierbij horen en wat voor een positie deze rol uiteindelijk krijgt, terwijl dit wel nodig wordt geacht.

"Ja hoe zie ik die rol. Ik vind dat lastig, want ik vind dat dat niet duidelijk is. Ik vind dat het nu niet duidelijk is wat er nou verwacht wordt. Er wordt natuurlijk al jaren over businesspartner gesproken. Maar wat het nou daadwerkelijk is, denk ik dat iedereen zijn eigen invulling eraan geeft." (Respondent D)

"Alleen de vraag wel is waar word ik businesspartner van? Is het businesspartner van een bureau? Of gaan we weer een stap omhoog? Maar dat heeft allemaal te maken met de inrichting van het korps. En wie ga ik nu adviseren? Wie wordt nou nu mijn primaire klant?" (Respondent H)

Ondanks deze onduidelijkheid komen de eigen visies over wat een HR-businesspartner zou moeten zijn wel met elkaar overeen. Sommige respondenten geven aan dat de rol ook niet nieuw of onbekend voor ze is. In het verleden zijn een aantal HRM-adviseurs al zo werkzaam geweest. Zij hebben daardoor al een sterke visie over hoe de rol eruit moet komen te zien. Deze visie komt overeen met de respondenten die minder ervaring hebben op dit gebied.

Het meest voorkomende voorbeeld over hoe die rol eruit zou moeten zien is gericht op het niveau van de werkzaamheden van de HRM-adviseur. Bij deze rol horen volgens meerdere respondenten andere werkzaamheden. Het zou dan minder moeten gaan om de uitvoerende en beheersmatige werkzaamheden, gericht op voornamelijk administratieve en individuele vraagstukken, en meer om lange termijn adviezen, gericht op de tactische en strategische vraagstukken die aanwezig zijn in het bureau. Samen met de leiding van het bureau moet volgens de respondenten gesproken worden over de toekomst van de medewerkers en het bureau. Hierbij moet het niet of nauwelijks gaan over individuele gevallen, maar over het grotere plaatje van het bureau. Daarnaast moet het HRM-beleid



van de organisatie vertaald worden naar het bureau om dit om te zetten en in te zetten voor uiteindelijk een beter eindproduct, te weten het politiewerk.

“Businesspartner is denk ik een facilitator op HRM-gebied. Dus, ik adviseer bureau bij het te voeren HRM-beleid en ook wat en analyseer wat de gevolgen zijn van bepaalde acties. Dat wil niet zeggen op uitvoerend gebied. Maar meer op tactisch gebied qua personeelsplanning.” (Respondent H)

“Je bent op HRM vlak ben je eigenlijk gewoon de rechterhand van de bureaus.” (Respondent A)

De HR-businesspartner zou, volgens een aantal respondenten, niet alleen de bureaus moeten adviseren, maar het hele korps. Dit houdt volgens deze respondenten in dat er ook adviezen gericht op HRM richting de korpsdirectie moeten worden gedaan. Dit zodat het op de lange termijn en strategisch niveau nadenken niet alleen bij de bureaus plaatsvindt, maar overal in het korps.

“Ik denk dat er steeds veel meer geadviseerd moet worden op korpsdirectie niveau. Kijk dit hele korps is georganiseerd als een atol met allemaal bureau-eilanden. En ik denk dat je er steeds meer naar toe dat je gaat dat niet meer op die manier doet, dat je op een hoger niveau moet gaan adviseren. En dat je dat dan ook korpsbreed op die manier gaat doen.” (Respondent F)

De respondenten zijn over het algemeen enthousiast over deze nieuwe rol. Ze stellen dat deze rol meer vraagt van hen als HRM-deskundigen en HRM-professionals en vinden dat dit ook hoort in organisaties van deze tijd. Een enkele respondent geeft aan de ontwikkelingen richting een HR-businesspartner een interessante uitdaging te vinden.

“En dat is heel leuk. Echt heel leuk. Dat is heel leuk. Dat is een onwijze uitdaging tuurlijk. Ik bedoel dat hé. Kijk onze, met al deze veranderingen wordt onze rol alleen maar leuker. Wordt alleen maar interessanter. Het wordt wel weer werkt. We worden, weet je, we zijn eerste aanspreekpunt. We worden, we worden als eerste zeg maar neergezet. En ja dat geeft je natuurlijk ook wel een bepaalde status zeg maar voor jezelf.” (Respondent I)

Echter, toch lijkt ook een groot deel van de respondenten enigszins sceptisch over deze rol. De vraag of de medewerkers, de bureauchefs, andere leidinggevenden en het korps wel klaar zijn voor de HR-businesspartner en het bijbehorende dienstverleningsmodel speelt dan ook bij bijna alle HRM-adviseurs.

62

“Kijk, we zijn daar nog lang niet om dat die rol te kunnen invullen. En de organisatie is daar ook niet klaar voor.” (Respondent L)

“Maar ik denk wel dat je ons vakgebied op een hoger niveau kan krijgen door dat PDC, of door dat model, sorry. En maar daar heb je wel allerlei randvoorwaarden voor nodig en dat zijn wel hele zware randvoorwaarden.” (Respondent H)

De meer sceptische respondenten vragen zich over deze nieuwe rol af of het korps en de directie feitelijk achter de veranderingen staan en in hoeverre ze prioriteit hieraan geven of willen geven. Zij ervaren tot nog toe dat de korpsdirectie onvoldoende achter de nieuwe rol van HR-businesspartner staat.

“Omdat er zoveel gaat veranderen op dit moment dat het ook de vraag is in hoeverre ze prioriteit gaan geven aan onze rol als businesspartner in de organisatie. Geen idee. Dan kunnen wij nog zo graag willen, maar als dat onvoldoende ondersteund wordt door de directie of door de directeur HRM. Dan gaan we totaal niet redden.” (Respondent M)

“Ik vraag het me af of de directie van dit korps daadwerkelijk zit te wachten op een HR-businesspartner.” (Respondent F)

"Ik ben er niet van overtuigd. Nee, dat men, men, dan heb ik het over de directie of hé. Dat men echt van overtuigd is dat het anders moet. Nee dat geloof ik niet. Nee daar heb ik tot nu toe dan niks van gemerkt. Laat ik het zo zeggen." (Respondent D)

Gesteld wordt door alle respondenten dat het korps op dit moment nog niet gemakkelijk de overstap goed zou kunnen maken. De respondenten stellen dat hiervoor in het korps veranderingen moeten plaatsvinden en randvoorwaarden aanwezig moeten zijn. Deze voorwaarden worden besproken in paragraaf 6.5.

6.5. Voorwaarden

Onderstaand worden verschillende voorwaarden besproken die de respondenten in de interviews naar voren hebben laten komen als cruciaal in de opkomende veranderingen. Belangrijk om te vermelden is dat de voorwaarden die genoemd zijn niet altijd bewust door de respondent zijn gelinkt aan de nieuwe rol als HR-businesspartner of het HRM-dienstverleningsmodel. De voorwaarden lijken ook voort te komen uit een persoonlijk ideaal beeld van de respondent over het HRM-proces en daarmee kritiek op de beleving van de huidige situatie. Het lijkt dan ook als of deze voorwaarden ook genoemd zouden worden als belangrijk om te veranderen in het korps ten aanzien van HRM als het HRM-dienstverleningsmodel en de bijbehorende rol voor de HRM-adviseurs niet landelijk zouden zijn ingezet. Desalniettemin zijn deze genoemde voorwaarden relevant vanwege het feit dat de persoonlijke wens gericht op een beter HRM-proces overeen komt met de toekomstige rol als HR-businesspartner en het HRM-dienstverleningsmodel. Dit komt ook terug in paragraaf 6.3. en 6.4. waarin de beleving en mening over het dienstverleningsmodel en de rol is beschreven. In deze paragraaf worden zes genoemde en volgens de respondenten cruciale voorwaarden besproken.

6.5.1. Voorwaarde 1: Steun van de korpsdirectie en HRM-leidinggevenden

Een eerste voorwaarde die elke respondent heeft benoemd in het gesprek is het belang van de korpsdirectie in deze ontwikkelingen. De korpsdirectie en de adjunct-directeuren moeten volgens de respondenten pal achter de ontwikkeling richting de HR-businesspartner staan. Dit betekent volgens de respondenten meer dan alleen maar het vermelden dat de HRM-adviseur als HR-businesspartner werkzaam gaat zijn, maar vooral ook dat de directie zich hier naar dient te gedragen.

"Zonder commitment van de directie is niets haalbaar in mijn beleving." (Respondent F)

"Nou ik denk wat het meest belangrijkst is is dat er is dat er ook feitelijk uitgedragen wordt door de directie dat dit de rol is. En dat we daar overeenstemming over hebben. Zowel vanuit de directie. Maar ook overeenstemming naar de bureauchef toe." (Respondent A)

"Enorm, enorm. Want hij kan wel zeggen. Tuurlijk doe ik dat. Dat zegt die allicht. Hij zal echt niet zeggen nee dat doe ik niet. Maar er is meer dat het zeggen. Er is ook het doen, het is ook het uitdragen." (Respondent A)

Volgens alle respondenten is de voorbeeldfunctie van de korpsdirectie van cruciaal belang voor het neerzetten van de rol HR-businesspartner. Dit, omdat de steun vanuit de top op deze ontwikkeling belangrijk is voor het opnieuw positioneren van de HRM-adviseurs. De meeste respondenten geven aan dat dat in moet houden dat de korpsdirectie de HR-businesspartner positief uitdraagt, maar ook duidelijk moet zijn over de nieuwe verantwoordelijkheden, taken en positie van deze rol. Zodat niet alleen de HRM-adviseurs zelf sturing krijgen over hoe de nieuwe rol eruit moet gaan zien, maar ook de leidinggevenden en medewerkers van de bureaus waar de HR-businesspartner mee werkt.



“Kom maar met meetinstrumenten en ga maar gewoon kijken hoe wij ons werk doen. Wij zijn ook allemaal gewoon heel verschillend in ons werk. En dat mag best wel wat uniformer worden, maar kom dan wel met bepaalde meetinstrumenten waaraan je ons dan, hoe je ons aan de meetlat kunt leggen.” (Respondent M)

“Ja, die moet er achter staan. Als die er als directie al niet achter staat dat wij deze rol gaan innemen. Dan krijg je dat ook niet verkocht bij bureauchef. De bureauchef moeten weten, moeten dan weten dat de directie wil dat we op die manier gaan samenwerken.” (Respondent M)

Meerdere HRM-adviseurs geven aan het positioneren van de HR-businesspartner niet alleen te kunnen. Het worden van HR-businesspartner in de toekomst betekent dat veranderingen plaats moeten vinden in de huidige situatie, waarbij iedereen en vooral de korpsdirectie als hebbend een voorbeeldfunctie, achter de nieuwe rol moet staan. Enkele respondenten geven aan dat op het moment ook nog te veel onduidelijkheid bestaat over deze veranderingen, waardoor de HRM-adviseurs van de korpsdirectie nog nauwelijks steun ervaren.

“Maar het begint wel bij het korps. Soms hebben wij toch het idee van is HRM wel zo belangrijk dan. En als de directie dit dan zo graag ook wil, draag dat dan ook uit. Kijk wij kunnen zelf heel veel doen, wij kunnen trekken en duwen. Maar op een gegeven moment houdt dat ook een keer op. Maar als wij gezamenlijk met ons MT, directie van het korps en als dat samen gaat dan staan we veel sterker.” (Respondent I)

“Maar daarbij is puntje één wel belangrijk er moet eerst goed uitgedragen worden dat de leidinggevende absoluut weet dat P-zorg in de lijn zit. En daar is natuurlijk te veel onduidelijkheid over.” (Respondent A)

Veel respondenten zijn van mening dat op het moment nog te veel gebeurtenissen en ervaringen plaatsvinden, waarbij de korpsdirectie het doet voorkomen alsof ze niet volledig achter HRM en de veranderingen staan. Het maken van grappen over HRM, het gemakkelijk beschuldigen van HRM bij fouten door de korpsdirectie en de afwezigheid van de korpsdirectie op cruciale momenten is volgens de respondenten niet de steun die nodig is om de verandering aan te kunnen.

“Ik heb bijvoorbeeld een poosje geleden gezegd en ik meen dat dat met POPs was of een ander onderwerp van onze lijn. Dat dat prioriteit was en dat dat moest gebeuren, had de korpschef gezegd. Zegt die dan in het HRM overleg. Het bureauchef overleg. Daarin geeft hij van te voren echt een bepaalde importantie eraan en dat die het belangrijk vind. En drie zinnen er achteraan zegt hij helaas moet ik weg, maar gelukkig is directeur HRM er en het is toch HRM. Nee, het is van jouw korpschef. HRM is van ons allemaal. En zo heet de bijeenkomst bovendien. En de korpschef zegt het is toch van directeur HRM. En dat klopt niet. Dat is niet consistent. En daar begint het al.” (Respondent G)

64

“Maar er wordt net nog te veel of te vaak gelachen om HRM. of er wordt net vaak nog de verkeerde opmerking gemaakt. Hij [red. de korpschef] zou gewoon feitelijk bij elk overleg moeten zeggen en hoe hebben we, hebben we daar al met onze businesspartners over gesproken. Hij zou dat woord misschien wel 10 keer moeten gebruiken. (..) Het is ook naar je en zeker naar je BC, het is killing. Ik heb het een paar keer gezien. Weet je zo iets van HRM zal er wel weer een potje van hebben gemaakt heb ik hem wel eens horen zeggen. Of wie heeft er niet al eens drie besluiten van HRM gehad over het zelfde onderwerp. Nou joh killing. En die bureauchefs die liggen helemaal in een deuk. Dus het grapje wordt nog jarenlang gebruikt.” (Respondent A)

Naast het feit dat de respondenten ervan overtuigd zijn dat de voorbeeldfunctie van de korpsdirectie cruciaal is, moet er ook steun aanwezig zijn vanuit de eigen HRM-leidinggevenden. Deze HRM-leidinggevenden moeten de HRM-adviseurs steunen en begeleiden in de verandering van de rol en de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Maar ook in het korps deze rol en het nieuwe HRM-proces verdedigen en het belang van veranderen blijven herhalen, zodat in het korps prioriteit gesteld kan worden aan de ontwikkelingen in het HRM-proces.

“Ja, ik heb daar voor nodig dat de lijn daar ook achter staat. Want ik denk zelf dat ik best wel op dit moment al behoorlijk in die advies rol zit. Ik durf te zeggen dat behoorlijk van mijn collega's dat ook zitten. Alleen wat er continue

plaatsvindt in de HRM lijn, dat daar dat standpunt niet op die manier wordt ingenomen. En dan loop je stuk. Want als je dan een directeur HRM daar een ander inzicht in heeft, zelfs je ploegchef, zelfs je bureauchef. Ja, dan ga je. Dan kan je het alleen maar oneens zijn met elkaar als HRM adviseurs met je BC. Maar dan blijft het in het midden.” (Respondent K)

“Het moet gedragen worden en ja we hebben gewoon goede mensen nodig die ons ook kunnen vertegenwoordigen.” (Respondent I)

De respondenten geven aan dat ze het idee hebben dat er nu nog niet genoeg duidelijkheid en eenheid heerst bij de eigen HRM-leidinggevenden over de ontwikkelingen in het HRM-proces. Daarnaast geeft een aantal respondenten ook aan dat het nodig is dat deze leidinggevenden deskundige zijn op het HRM-vakgebied. Alleen dan zou de juiste ondersteuning plaats kunnen vinden. Een aantal respondenten geeft aan te twijfelen of deze deskundigheid, duidelijkheid en eenheid aanwezig is.

“Nou, allereerst in het eigen vakgebied. Daar zit voor mij een stuk voorwaardelijkheid. En niets ten nadele van de mensen. Maar als je alleen maar blauwe chefs een HR proces laat sturen. Volgens mij heb je er zelf wel beelden bij. Dus volgens mij moeten we gewoon eer geven aan wie eer toekomt. Dus dat houdt in dat iemand die heel goed in de blauwe werkzaamheden is, gewoon lekker z'n ding binnen het blauw moet blijven doen, of in ieder geval binnen het politieproces. Ik ga ook geen bureauchef binnen de opsporing willen zijn, want ik heb de ballen verstand van politiewerk. Nou, volgens mij moet je als politiemens niet denken dat je de ballen verstand hebt van HR op het moment dat je daar zijdenlinks ooit mee van doen hebt gehad. Daar doe je heel veel mensen te kort mee, maar voornamelijk de organisatie. Maar je maakt jezelf er ook niet geloofwaardig mee. Dat is één. Want wil je het goed zul je die lijn goed moeten hebben. Je zult gewoon professionals op de plek moeten hebben zitten waar ze horen te zitten.” (Respondent B)

Steun vanuit de korpsdirectie en van de eigen HRM-leidinggevenden wordt als cruciale voorwaarden gezien voor het zijn van HR-businesspartner. De korpsdirectie dient achter deze verandering te staan en dit ook uit te dragen. De HRM-leidinggevenden moeten volgens de respondenten de HRM-adviseurs ondersteunen en verdedigen in de positionering van de nieuwe rol van HR-businesspartner.

6.5.2. Voorwaarde 2: HRM-lijnverantwoordelijkheid

Een tweede voorwaarde die de respondenten aangeven als cruciaal in de komende ontwikkelingen richting een HR-businesspartner is het vergroten van de HRM-lijnverantwoordelijkheid. Alle respondenten zijn van mening dat alle bureaus meer verantwoordelijkheid moeten nemen en krijgen om zelf een grotere rol te spelen in het HRM-proces. Zoals eerder beschreven vangt in de huidige situatie de HRM-adviseur veel van de HRM-taken op, waardoor deze rol grotendeels op beheersmatig en tactisch vlak ligt. Dit zal in de toekomst in veel mindere mate de verantwoordelijkheid van de HRM-adviseur moeten zijn, volgens de respondenten. De HRM-vraagstukken en taken op dit beheersmatig en administratieve niveau moet binnen het bureau zelf opgelost kunnen worden. Deze lijnverantwoordelijkheid op het gebied van HRM bij het bureau zien de respondenten als voorwaarde voor het zijn van HR-businesspartner.

“Als de lijn of de leidinggevende zich inderdaad in die rol zet en dus veel zaken zelf oplossen, zonder dat ik voor elk ad hoc zaakje om de hoek kom kijken. Dan heb ik natuurlijk meer tijd om met die bureauchef businesspartner te spelen en meer over ontwikkelingen en beleid te praten.” (Respondent M)

“Dus hun zijn verantwoordelijk, integraal, voor alles wat er binnen dat bureau gebeurt. Ook voor hun HRM beleid. En dat moet je echt daar neerleggen.” (Respondent K)



Een aantal respondenten stellen dat niet alle leidinggeevenden volgens hen klaar zijn om met deze verandering om te gaan en de bijbehorende lijnverantwoordelijkheid te dragen. Deze respondenten zijn van mening dat de leidinggeevenden van alle bureaus niet volledig bewust zijn van wat deze HRM-lijnverantwoordelijkheid inhoudt en wat dit gaat betekenen voor zowel de medewerker als de leidinggeevenden.

"Nou ik denk kijk de leidinggevende zal in die zin als je kijkt naar HRM in de lijn. Ja daar is bij lange na niet elk leidinggevende klaar voor. Als je het overigens aan de leidinggeevenden vraagt dan zeggen ze allemaal stuk voor stuk daar ben ik helemaal klaar voor en dit en dat. Maar als je dan door vraagt hoe zie je dat dan. Dan zeggen ze dat is toch het opmaken van beoordelingen en als iemand ziek is dan ga je even bellen. Ja het is natuurlijk veel meer dan dat. Dus nee ik heb niet het gevoel dat men daar echt een idee heeft wat dat betekent." (Respondent A)

Enkele andere respondenten geven hierover aan dat het kunnen omgaan met de lijnverantwoordelijkheid verschilt per leidinggevende. Zo stelt een respondent dat er een groot verschil is tussen de soorten leidinggeevenden. Aangegeven wordt dat de lagere leidinggeevenden van bureaus in de toekomst een grote rol gaan spelen in het begeleiden van de medewerkers op het gebied van HRM. Deze respondent is van mening dat de lagere leidinggeevenden veelal weinig feeling hebben met de ondersteunende processen, zoals HRM, en voornamelijk gefocust zijn op het politiewerk. De bureauchef pakt volgens deze respondent de lijnverantwoordelijkheid daarentegen gemakkelijker op.

"De bureauchef zelf pakt het wel, op P-zorg in de lijn. Alleen de ploegchefs die snappen het niet. Of die willen daar niet aan. Die hebben gewoon nog steeds iets van daar is HRM voor. En zo werkt het niet. En het is gewoon de kracht die je moet hebben om dat telkens terug te leggen." (Respondent E)

Een andere respondent geeft aan dat leeftijd een rol kan spelen in de mate waarin lijnverantwoordelijkheid wordt begrepen en opgepakt. Jongere leidinggeevenden, zo stelt de respondent, hebben vaak modernere ideeën over leidinggeven die meer passend zijn bij de lijnverantwoordelijkheid die in de toekomst van het bureau wordt verwacht.

"Ja, dat is lastig. Sommige wel sommige niet. Ik zie heel duidelijk ook binnen een bureau dat daar is iemand komen werken die uit een ander bureau komt en wat jonger is en nog allerlei moderne ideeën heeft. Die zou daar bijvoorbeeld als leidinggevende wel geschikt zijn om op die manier te werken. Maar andere die al langer binnen het bureau zitten en misschien richting pensioen gaan en niet meer met de moderne tijd mee wensen te gaan, dat is wat lastiger. Die willen vaak ook niet meer veranderen of vernieuwen." (Respondent M)

66

De respondenten geven aan dat deze lijnverantwoordelijkheid niet zomaar vergroot kan worden in het korps. Dit vraagt een aantal veranderingen in het korps, zodat de lijnverantwoordelijkheid meer aanwezig is. In totaal hebben de respondenten gesproken over vier factoren die volgens hen van invloed zijn op het vergroten van de lijnverantwoordelijkheid binnen het korps.

Verantwoordelijkheid taken vergroten

Een eerste factor die door bijna alle respondenten is benoemd is het vergroten van de verantwoordelijkheden van de leidinggeevenden van het bureau. Gesteld wordt dat op het moment de verantwoordelijkheden en bevoegdheden hoog in de organisatie liggen, in plaats van in het bureau. Dit leidt, volgens de respondenten, ertoe dat de lijnverantwoordelijkheid op het gebied van HRM niet tot nauwelijks aanwezig is en wordt gevoeld in het bureau.

"Ik denk ook niet dat ze die verantwoordelijkheid voelen." (Respondent L)

“Dat is vanuit een andere positie, de positie van de adviseur, dan zou de organisatie die lijnverantwoordelijke ook meer daadwerkelijke verantwoordelijkheid moeten geven, zoals bijvoorbeeld budgetverantwoordelijkheid. Men zegt dat ze die nu hebben en ze mogen uitgaven doen tot bedrag X maar dat is geen budgetverantwoordelijkheid. Dat is niet een personeelsplan maken voor je eigen bureau waaruit blijkt hoe of wat je doet en wat dat kost. Nu gebeurt dat op basis van het feit dat er ergens centraal bedacht wordt hoeveel mensen er aan een bureau moeten te zitten. En daar heb je het maar mee te doen. Hoe je dat dan verder inricht en wat dat dan kost dat is dan allemaal niet zo belangrijk meer en dat moet belangrijker gemaakt worden. Ik denk dat daar het inzicht van de leidinggevenden, althans de bureauchefs, vergroot mag worden.” (Respondent C)

Als de feitelijke verantwoordelijkheid en bevoegdheid meer in het bureau zou liggen is er volgens de respondenten aan de ene kant voor de leidinggevende meer ruimte om de lijnverantwoordelijkheid te pakken. Aan de andere kant zal dit ertoe leiden dat de urgentie en de noodzaak vergroot wordt om betrokken te zijn in het HRM-proces.

“Dus die noodzak en die urgentie van het bureau om zelf verantwoordelijkheid te dragen en ook intrinsiek gemotiveerd te zijn om tot ideale oplossing te komen is er niet. En dat wordt versterkt door een begrotingstechnisch verhaal. Dus dat zij financieel geen eindverantwoordelijkheid dragen. Als er iets mis gaat zal het ze een worst wezen. Ze zeggen ja het ging mis en dan wordt dat opgevangen. En dat wordt ook nog versterkt doordat er veel te veel werk is. En als er geen noodzaak is om dingen intelligent te doen omdat er genoeg geld is. Ja, waar is de drive dan om het te? Als je op de rand van faillissement staat en je kan in je logistiek proces nog wat verbeteren. Al is het maar iets heel kleins. Dan ga je daarmee aan de gang, als bedrijf. Nou, wij bulken in het geld en daarnaast is het ook heel ontransparant hoe wij ons geld uitgeven. Het is niet zo aan het eind van het jaar dat je dan even op het matje moet komen of even moet gaan uitleggen waar jij zo'n groot deel van de begroting hebt verbrand. Vaak is ook niet duidelijk waar het in de begroting wordt verbrand.” (Respondent N)

Opvoeden door HRM-adviseurs

Een tweede factor dichten de respondenten toe aan zich zelf. Zij, als gezicht van HRM, zouden in deze ontwikkelingen de lijn moeten opvoeden en begeleiden in het nieuwe HRM-proces. Door telkens weer de lijn te blijven attenderen op waar de verantwoordelijkheid ligt en hoe hiermee omgegaan dient te worden, kan uiteindelijk de lijnverantwoordelijkheid vergroot worden.

“Daarnaast denk ik dat wij er een enorme rol in hebben dat we mensen gaan begeleiden. En dat is gewoon wat er gaat gebeuren. Je gaat gewoon naar het bureau en dat is duidelijk. Daar ga je gewoon in gesprek. (...) Weetje en dat is gewoon een stukje van opvoeden.” (Respondent A)

“Die verandering houdt in dat, hoe beschrijf ik dat het best. Wij zijn nu puur ondersteunend, puur ondersteunend. Die verandering houdt in dat wij de leidinggevenden moeten gaan begeleiden naar een rol waarin zij zelfstandig bepaalde P-zaken kunnen uitvoeren. En daar ligt voor ons een hele grote rol. En daar kunnen we ook de rol richting businesspartner kunnen pakken. Maar dat betekend wel dat we eerst moeten investeren in het ondersteunen, voordat je die rol weer uit kunt groeien naar adviseren op tactisch gebied.” (Respondent H)

Intranet

De derde factor die de respondenten aangeven als belangrijk voor het vergroten van de lijnverantwoordelijkheid is het gebruik van intranet. Als intranet een gemakkelijk te raadplegen informatiebron is voor de lijn, waar alle nodige informatie aanwezig is, zou dit volgens de respondenten moeten leiden tot meer zelfstandigheid in het oplossen van HRM-vraagstukken.

“Een heel erg bij gewerkt goed werkend intranet. Met goede zoek mogelijkheden en ontzettend veel trefwoorden. Een heel goed werkend intranet systeem wat makkelijk te hanteren is. En waar in principe elke medewerker inclusief de leidinggevende terecht kan voor, met vragen en antwoorden krijgt en daar gewoon voldoende aan heeft. En wat dan maatwerk is of specifiek. Dat moet dan gewoon gevraagd worden.” (Respondent M)



Veel van de respondenten zijn van mening dat een goed intranet ook cruciaal is voor het principe van 'click-call-face' dat verbonden is aan het nieuwe HRM-proces. Implementatie van dit 'click-call-face' – principe zou ook moeten leiden tot het vergroten van de lijnverantwoordelijkheid binnen de bureaus. Dit omdat dit principe duidelijker aangeeft hoe het HRM-proces zou moeten lopen, waarbij eigen verantwoordelijkheid centraal staat, door middel van de 'click' en de 'call'. De respondenten geven aan dat dit alleen kan slagen als niet alleen het intranet, maar ook het telefonisch centrum goed georganiseerd is. Alleen dan kan het bureau zelf verantwoordelijkheid dragen voor de beheersmatige en administratieve HRM-taken, waarbij de HRM-adviseurs alleen betrokken worden als het na de stappen 'click' en 'call' niet is opgelost.

"Alleen wel en dan kom ik weer met randvoorwaarden dat je intranet goed is, en dat degene die dan de face zijn of de call zijn, goed opgeleid zijn, kennis van zaken hebben of makkelijk dingen op kunnen zoeken. Weet je dat zijn wel van belang, omdat de rechtspositie die je hebt dat die duidelijk is, niet voor verschillende manieren te interpreteren is. Dat scheelt al zoveel vragen. Ja dat is daar randvoorwaardelijk voor." (Respondent H)

Alle respondenten stellen dat een verbeterslag bij intranet nodig is in het korps. Intranet wordt nu al gebruikt, geven de respondenten aan, alleen het systeem en de volledigheid van de informatie worden nu nog te gering gevonden. De respondenten geven aan dat intranet op het moment niet de juiste en volledige informatie bevat om de beheersmatige en tactische vragen altijd goed te beantwoorden. Daarnaast is het systeem niet gemakkelijk te gebruiken voor het bureau. Hierdoor is de hulp en betrokkenheid van de HRM-adviseur nu te veel nodig.

"Kijk er zijn nu een aantal zaken binnen HRM geregeld via intranet. Nou, als ik dan zie wat ik daarvoor moet doen om iets te bereiken binnen dat intranet. Zeg ik van ja hoe het nu georganiseerd is in een doolhof waarbinnen je moet zoeken en als je de weg niet gelijk goed in de gaten hebt dan kom je er nooit. En dat moet slimmer georganiseerd zijn." (Respondent C)

Culturele verandering in leiderschap

Gekoppeld aan de bovenstaande factoren geven de respondenten tot slot aan dat deze verandering met betrekking tot lijnverantwoordelijkheid ook een culturele verandering vereist. De respondenten stellen dat in de cultuur van het korps gericht op leiderschap ook een verandering moet plaatsvinden. De cultuur die nu heerst over waar verantwoordelijkheden liggen en moeten liggen, sluit volgens de respondenten niet aan bij de toekomstige plannen over lijnverantwoordelijkheid. De respondenten zijn van mening dat de gedachte moet gaan leven in het korps dat elk bureau een belangrijke op zich zelfstaande business is waar verantwoordelijkheden bij horen. Als deze gedachte heerst kan pas de lijnverantwoordelijkheid in de bureaus aanwezig zijn.

"Omdat A voelt de leidinggevende dan waar die leiding aan geeft en wat zijn verantwoordelijkheden zijn. Hé wat je hier veel hoort is ik ben nergens meer verantwoordelijk voor. Want wij adviseren vooral de bureauleiding, en daar heb je nog boven een adjunct-directeuren laag een directeuren laag en een korpschef. Nou, die hebben allemaal bevoegdheden. En hoe lager je komt hoe minder bevoegdheden. De bureauchef is van mening dat die te weinig bevoegdheden heeft, dus voelt zich uiteindelijk ook veel minder betrokken bij, in ons geval, het HRM proces. Want ja, als die daar toch niet over een medewerker gaat, waarom zou ik dan investeren. En dat heeft er ook mee te maken dat die dan niet aangesproken wordt met de laag er boven. Dus dat bedoel ik met cultuur verandering bij elke laag moet de notie komen dat dit een belangrijk onderwerp is en dat je daar ook mee bezig moet zijn. Dat is eigenlijk ook talent ontwikkeling. Nou, die notie moet er komen en zolang dat er niet is kan je een model op een model kan je verzinnen. Maar dan gaat het niet werken." (Respondent H)

"In de cultuur moet duidelijk veranderen dat die lijn dat bureau dat dat directoraat de business is. En moeten ze zich zelf ook gaan gedragen als business." (Respondent K)



Het vergroten van de HRM-lijnverantwoordelijkheid is volgens de respondenten een tweede belangrijke voorwaarden voor het kunnen zijn van een HR-businesspartner. De lijnverantwoordelijkheid wordt cruciaal gezien in de ontwikkeling naar HR-businesspartner, omdat die zou moeten leiden tot meer ruimte voor het gesprek over meer strategische en lange termijn vraagstukken binnen het bureau. De respondenten geven hiervoor een viertal factoren aan die deze lijnverantwoordelijkheid in het bureau zouden kunnen vergroten.

6.5.3. Voorwaarde 3: Verbeterslag bij administratie

Een derde belangrijke voorwaarde, genoemd door alle respondenten, is het verbeteren en ontwikkelen van de administratie. De huidige situatie van administratie, zoals eerder beschreven in dit hoofdstuk, wordt gezien als een belangrijke oorzaak voor de meer beheersmatige rol van de HRM-adviseur en het negatieve beeld omtrent HRM. Wil men als HR-businesspartner werkzaam zijn dan moet volgens de respondenten de administratieve kant van HRM goed en efficiënt verlopen.

"Want je moet natuurlijk, als ik echt businesspartner wil worden, moet ik ook verzorgen, moet ik er vanuit kunnen gaan dat ik me niet meer druk hoeft te maken of die administratie wel goed loopt." (Respondent M)

"Ja, dat is voor de medewerker heel essentieel, weet je. Dat is de basis. Dus we moeten het niet al helemaal hebben over competenties en loopbaangericht met de medewerker, op het niveau van de medewerker. Als hij niet eens zijn salaris op tijd krijgt. Dat moet wel goed zijn. Dat is primair de reden waarom iemand aan het werk is. Er moet brood op de plank komen. Ik chargeer. Je moet ook niet denken dat als je alleen maar het andere doet. Nee daar ben ik het wel mee eens. Eigenlijk als je zou moeten kiezen wat ga je eerder op orde brengen, dan moet je zeker zorgen dat dat op orde is." (Respondent K)

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat deze voorwaarde direct van invloed is op de rol van HR-businesspartner, aangezien een goed administratie proces de juiste beheersmatige informatie levert. Dit wordt wenselijk gezien voor de nieuwe rol, want dan heeft de HR-businesspartner ook op het beheersmatige niveau de juiste informatie om met de bureauchef of het MT in gesprek te gaan. Waar respondenten aangeven nu geen of niet de juiste informatie uit de systemen te krijgen, zal dit bij een verbeterslag binnen de administratie wel het geval moeten zijn.

"Managementrapportages. Puur naar. Juiste informatie kunnen aanleveren. Als er behoefte is aan, je bent bezig met personeelsplanning hé voor de lange termijn. Je hebt behoefte aan goede cijfers over je doorstroom of je uitstroom. We kunnen dat nu amper oproepen. Ja er is wel wat te krijgen, maar het blijft nu knutsel werk waarvan negen tot tien keer dingen niet kloppen. Dan ga je over de inhoud van je administratie zitten praten, terwijl je het zou moeten hebben over van joh hoe gaan we het doen. Dus dat is een van de voorbeelden hoe je hoe het ook voor ons invloed zou kunnen zijn. Even los van de tijdsbesparing door dat wij het er niet mee rover gaan hebben." (Respondent L)

Alle respondenten geven aan dat het belangrijk is dat er in de toekomst minder fouten gemaakt worden in het administratieve gedeelte, zoals fouten in besluiten en functiewijzigingen en post op de verkeerde plek. De respondenten zijn van mening dat ICT en automatisering de administratie sterk kunnen verbeteren. Meer duidelijkheid over hoe de administratieve informatie stromen lopen, meer standaardisatie en meer gebruik maken van technische ontwikkelingen zouden, volgens meerdere respondenten, moeten leiden tot een betere administratie.

"ICT an sich denk ik dat een enorme rol gaat spelen. Maar dan gaan we weer naar administratie. Ik zou zeggen alles automatiseren, elektronische handtekening, elektronische besluiten, de hele rambam. Gewoon alles. Ik snap niet dat ze daar niet al lang veel meer hebben gedaan weetje. Nou met de een of twee besluiten die we dan nog hebben. Volgens mij ga ja daar 75% van je tijd mee winnen. En automatisering van voor mij dat is gewoon wel. Nee dat is niet. Ik bedoel wat we nu hebben denk ik dat dat al heel wat is en ik kan systemen raadplegen, ik maak gebruik van mail."



Dus voor mijzelf blijft dat toch een beetje met het contact wat je hebt met de mensen daar is veelal toch face to face of telefonisch weetje. Ik denk dat nu ICT meer te winnen valt aan de kant van het administratieve gebeuren.” (Respondent A)

Een respondent geeft wel aan dat deze ontwikkeling ook iets vraagt van de cultuur in het korps. Waar nu nauwelijks nog zaken geautomatiseerd zijn of gedigitaliseerd zien de respondenten dit in de toekomst graag anders. Dit vraagt volgens deze respondent dat in het korps minder de noodzaak van het zwart op wit willen vastleggen en het zetten van handtekeningen aanwezig moet zijn.

“Het feit dat wij die hele papier fabriek nog steeds van A naar B verslepen, te belachelijk voor woorden. Het is al te belachelijk voor woorden dat wij alles per se zwart op wit willen vastleggen en getekend, uitgeprint en wil. En dan ook het liefst nog in viervoud. Jongens kom op. Het is 2011. Vind ik ook heel nadrukkelijk iets zeggen over hoe deze over deze cultuur van deze organisatie. Het feit dat hier dus gehandeld wordt op basis van toch, ik vertaal hem als een stukje wantrouwen hé. En binnen arbeidsrecht, of het nou publiekrecht is of reguliere daar moet je aan dossier opbouw doen. Maar het feit dat hier twee besluiten worden gemaakt. Ééntje voor het personeelsdossier. En ééntje voor betrokkenen. Dat is gewoon, ik bedoel, ik vind het echt te belachelijk voor woorden.” (Respondent B)

Een verbeteringslag in administratie is volgens de respondenten ook een belangrijke voorwaarde waaraan voldaan moet worden voor het zijn van een HR-businesspartner. De algemene mening is dat de basis van HRM op orde dient te zijn waarbij ICT een belangrijke rol kan spelen.

6.5.4. Voorwaarde 4: Eenheid en duidelijkheid binnen HRM

Een vierde voorwaarde die alle respondenten benoemen is het belang van eenheid binnen de HRM-bureaus en de bijbehorende medewerkers en leidinggevenden van het korps. Ten eerste hoort hier volgens de respondenten eenheid in de rol van HR-businesspartner bij. Zoals al eerder beschreven geven de respondenten aan dat in de huidige situatie veel diversiteit bestaat in hoe gekeken wordt naar de huidige rol. In de toekomst zijn de respondenten van mening dat minder diversiteit moet zijn in de rol van HR-businesspartner. Alle huidige HRM-adviseurs moeten weten welke rol zij hebben en wat hierbij van hen wordt verwacht. Dit zodat zowel voor de HRM-adviseurs als het gehele korps duidelijk is wat de rol van HR-businesspartner is.

“Eenheid, ja eenheid van invulling van de functie. Natuurlijk is iedereen anders, maar we moeten het wel allemaal op een zelfde soort manier gaan doen. of in ieder geval met zijn alle er over brainstormen of opgelegd krijgt van goh, hoe ga je dan te werk. Je kunt wel leuk business partner worden, maar hoe dan. En wat dan. Ik kan wel wat bedenken, maar wie verteld mij dat dat een goede invulling is van een business partner.” (Respondent M)

70

“Ja dat vind ik, maar dit vind ik eigenlijk nu ook al hoor. Dat zou nu zo in de organisatie moeten zijn ongeacht het individuele verschil dat is logisch. Dat zouden juist mooie aanvullingen op elkaar moeten zijn qua team. Maar je hebt kaders nodig en je hebt een onder en een bovengrens nodig waarin je acteert. Het kan niet zo zijn een bureauchef bij de ene adviseur het ene product of dienst geleverd krijgt en de andere adviseur niet. Hé dat kan niet. Dat je dat verschillend invult dat is prima. Maar er moet wel een vorm van kwaliteitbepaling en standaardisatie inzitten.” (Respondent L)

Ten tweede zijn meerdere respondenten van mening dat deze duidelijkheid en eenheid over de eigen toekomstige rol ook meer aanwezig moet zijn in de andere HRM-onderdelen. Totdat het Politiedienstencentrum is ingevoerd zijn meerdere HRM-bureaus aanwezig in het korps. Deze respondenten vinden dat voor het zijn van HR-businesspartner in het korps duidelijker moet zijn welke rol elk bureau heeft en wat hierbij van hen verwacht kan worden. Dit zodat aan de ene kant de HR-businesspartner, als zijnde het gezicht van HRM, helder heeft welk bureau welke ondersteuning

kan leveren. Aan de andere kant moet dit meer eenheid en duidelijkheid leveren voor de specialistische rol van de HRM-bureaus in het ondersteunen van de HR-businesspartner.

"Integrale HRM moet je dus ook integraal maken. Dus dan moet je ook niet vier verschillende bureaus hebben binnen HRM en één totaal product moeten gaan afleveren. En dat gebeurt nu niet." (Respondent C)

"Dus als je tot een optimaal integraal advies wil komen, wat toch uiteindelijk je rol is als je kijkt naar dat PDC, dan ben jij degene die ontvangt, maar die ook het advies geeft. Ja dan kan je dat natuurlijk veel integraler benaderen, op dat moment. En de vraag is in hoeverre je hier wel alle informatie hebt om tot een integraal HRM advies te komen nu. Omdat er zoveel loketjes zijn waar je naar toekan als bureauchef." (Respondent K)

Om de HR-businesspartner neer te zetten stellen de respondenten dat het belangrijk is om een helder kader te schetsen over de rol van HR-businesspartner. Daarnaast zijn de respondenten van mening dat meer eenheid moet zijn tussen de huidige aanwezige HRM-bureaus. Dit om de HR-businesspartner zo veel mogelijk te ondersteunen in de rol en in het geven van integraal advies.

6.5.5. Voorwaarde 5: Persoonlijk ontwikkeling

Naast het feit dat alle respondenten van mening zijn dat bij andere medewerkers van het korps veranderingen plaats moeten vinden, geeft een meerderheid van de medewerkers ook aan zelf een verandering te moeten ondergaan. Een voorwaarde, door alle respondenten genoemd, is dan ook persoonlijke ontwikkeling. Respondenten geven aan dat de nieuwe rol als HR-businesspartner hoe dan ook andere competenties en vaardigheden van hen gaat verwachten dan nu het geval is.

"Dus je zal jezelf ook weer moeten ontwikkelen naar een wat meer strategische rol. Omdat wij toch al jaren lang in een redelijke operationele uitvoerende rol zitten." (Respondent L)

"De competenties zullen iets verschuiven. Natuurlijk zul je dezelfde competenties nodig hebben, maar ze zullen misschien iets verschuiven en dat heeft meer te maken op het adviseren op strategisch vlak." (Respondent I)

Omdat er nog onduidelijkheid heerst over de toekomstige rol geeft een enkeling aan het moeilijk te vinden aan te geven waar die ontwikkeling hem precies in gaat zitten. Pas als duidelijk wordt wat er van hen verwacht gaat worden, kan gekeken worden naar welke competenties en vaardigheden hierbij ontwikkeld moeten worden.

"Nouja ik, nouja ik vind dat echte en lastige vraag omdat ik niet weet precies wat er verwacht wordt. En omdat ik niet weet wat er verwacht wordt dan weet ik ook niet welk gat je moet opvullen en dan weet ik ook niet of ik dat wil of dat ik dat niet wil." (Respondent D)

Toch geeft een meerderheid van de respondenten aan een idee te hebben over welke competenties en vaardigheden bij de HR-businesspartner horen. Zo wordt door meerdere respondenten aangegeven dat het goed kunnen luisteren, analyseren, diagnose stellen en verbanden zien van belang is.

"Luisteren en analyseren. Dat moet je kunnen. Analysevaardigheden moet je hebben. De rode draad kunnen vinden en daar aan vast houden. En bij die altijd terug kunnen keren. Dat is iets wat ik belangrijk vind. Wat ik een belangrijke competentie vind, een snelle analyse." (Respondent C)

Een andere vaardigheid die door enkele respondenten is genoemd richt zich op de communicatievaardigheden van de HRM-adviseurs. Het in gesprek kunnen gaan met diverse leidinggevenden in het korps wordt als belangrijk ervaren. Hierbij geven de respondenten aan dat



elke leidinggevende en elk vraagstuk een bepaalde manier van communiceren vraagt. De HR-businesspartner moet hiervan bewust zijn. Dit geldt volgens de respondenten niet alleen bij de mondelinge communicatie, maar ook in het schriftelijke contact.

"Klantgerichtheid, visie, resultaatgerichtheid, kunnen schakelen tussen diverse niveaus, tussen diverse gespreksniveau, verschillende gesprekstijlen, beïnvloedingsstijlen. Ja veel die er nu ook al zijn. Gewoon puur even communicatie, schriftelijk advies is van belang." (Respondent L)

Een andere competentie die vaker is benoemd is politiek bewust zijn of politieke sensitiviteit. Het feit dat het korps als bureaucratisch wordt gekenmerkt, waarin het elkaar kennen en hiërarchie een rol spelen, leidt volgens een aantal respondenten ertoe dat het van belang is bewust te zijn van dit politieke spel. Het maken van plannen en keuzes voor het bureau worden door dit politieke spel beïnvloed. Bewust zijn van hoe in korps de verhoudingen zijn, de verantwoordelijkheid liggen en de aanwezigheid van verschillende belangen wordt als nodig gezien. Dit zodat hierop ook ingespeeld kan worden.

"Mooie competentie is bijvoorbeeld politiebestedingspolitieke sensitiviteit. Nou dat is een heel mooi woord, maar dat heeft te maken met het feit hoe je door kan hebben hoe de politieke spelletjes worden gespeeld weet je wel. En dat is bijvoorbeeld een van de competenties waarvan ik denk die je dan moet bezitten om te kunnen zorgen dat je ook niet gefrustreerd raakt zeg maar. Want dat hebben we natuurlijk. We zijn natuurlijk een bureaucratisch korps. Dus er worden beslissingen genomen waarvan wij soms denken hoe is dit in godsnaam mogelijk. Maar als je dan alle partijen erbij betreft en bekijkt hoe alles loopt dan is het eigenlijk gewoon een spelletje dat gespeeld wordt. Dus dat is een van de dingen waarvan ik denk daar ligt de verschuiving. Adviseren op strategisch vlak. En ik denk ook best wel dat wij daarin geschoold moeten worden." (Respondent I)

Daarnaast wordt het kunnen vergaren van kennis en informatie als belangrijke vaardigheid gezien. Kennis en informatie van het eigen vakgebied, maar ook van het bureau waar de HR-businesspartner mee te maken heeft.

"En kennis en daar start het mee." (Respondent F)

Dit betekent volgens een groot deel van de respondenten dat aan de ene kant de HRM-adviseur feitelijk meer informatie en kennis moet hebben van het bureau. Aan de andere kant moet de HRM-adviseur in de toekomstige rol kennis en informatie kunnen blijven vergaren over het bureau en de omgeving van de organisatie. Dit zodat de HR-businesspartner constant actuele kennis en informatie heeft van onder andere HRM-ontwikkelingen, het bureau en haar medewerkers en het beleid in het korps, etc. om zijn rol uit te kunnen oefenen.

Een vaardigheid die ook genoemd is door een aantal respondenten is het hebben van een zakelijke blik. Deze respondenten geven aan dat de HR-businesspartner rol een meer professionele relatie vraagt met de klant. In de toekomst moet de HR-businesspartner gezien worden als een professional op het gebied van HRM en niet de dienstverlener die doet waar die om gevraagd wordt. Dit vraagt van de HR-businesspartner een zakelijke en professionele houding.

"Dus eigenlijk, je moet als HRM ook veel meer aan die voorkant. En dat moet je dan ook wel doen. Maar dat moet dan uiteindelijk ook wel, als je dat doet, maar er wordt geen gehoor aangegeven dan moet je ook gewoon zakelijk zeggen, nouja oke prima. Klaar. Dus ook als HRM moet je je veel professioneler daar naar gaan gedragen. Jij geeft het advies, wij geven uit ons specialisme advies. HRM is ook een vak. Het sluit aan bij de business, het moet de business uiteindelijk helpen om uiteindelijk beter te functioneren. Om uiteindelijk de burger op straat beter te kunnen dienen, veiligheid en waakzaamheid en dienstbaarheid. Wij moeten daar aan bijdragen omdat te vergroten." (Respondent K)



Een laatste vaardigheid die door veel respondenten is benoemd richt zich op de coachingsvaardigheden. Verwacht wordt door de respondenten dat dit een belangrijk onderdeel zal worden van het zijn van HR-businesspartner. Het gaat hierbij volgens de respondenten om het coachen en begeleiden van individuen zoals medewerkers en leidinggevenden, maar ook groepen zoals een MT of een ploeg medewerkers. Veel respondenten geven aan dit interessant te vinden en het te zien als een uitdaging. Toch zijn de respondenten van mening dat deze vaardigheid nog een ontwikkeling van hen vraagt, om uiteindelijk een individu of groep goed te kunnen coachen. Het volgen van een cursus of krijgen van scholing op het gebied van coaching is hierdoor regelmatig benoemd.

“Absoluut, het ontwikkelen van een MT en het coachen daarvan. Ja ik zou bijna willen zeggen een vak apart. Maar ik denk wel een integraal onderdeel van de toekomstige rol van de rol als businesspartner. Absoluut. Ik denk dat daar wel de focus op zou moeten liggen. Eerst het begeleiden van het veranderproces. Hé zoals je wel weet, bij de politie spelen heel veel veranderingen nu. Daarin moeten leidinggevenden goed in begeleid worden. Dus daar ligt onze eerste kans om te laten zien wat we nou daadwerkelijk kunnen en de collega’s ondersteunen. En daarna moet denk ik de focus los daarvan gericht worden op het coachen van het individu van het MT en misschien soms ook wel een hele ploeg. En met sessie komen bij elkaar als er problemen zijn en hoe kunnen we nou, ja dat klinkt heel populair, maar effectiever en efficiënter werken. Ja, veel meer in die procesbegeleiding. Los van de problematiek die je dan als het goed is dan ook krijgt uit de management informatie”. (Respondent H)

“Ja, coaching vind ik echt ontzettend leuk om te doen en als ik het doe dan ga ik er ook voor en er zijn situaties bij wie je dat doet dan heb je iemand onder de armen met wie je samen een project in gaat en die je duwt en stuurt en daarin coacht en bespreekbaar maakt met de persoon zelf van wat heb je zelf meegemaakt en wat zou je daarin voor kansen zien. Dat vind ik heel erg leuk om te doen.” (Respondent C)

Tijdens het benoemen van de diverse competenties en vaardigheden gaven bijna alle respondenten aan niet al deze competenties en vaardigheden al volledig onder de knie te hebben. Sommige respondenten gaven aan dit naar eigen idee al enigszins in huis te hebben door eerdere werkervaringen. Andere respondenten gaven aan minder ervaring te hebben op al deze competenties en vaardigheden.

“Ik denk dat ik van alle vaardigheden een stukje in huis heb. En dat ik daarin met sommige wat meer affiniteit mee heb en daardoor wat makkelijker in beweeg en die waarmee ik minder affiniteit heb ga ik straks een keertje over nadenken. Daar zou ik zeker verder in kunnen ontwikkelen en aanscherpen.” (Respondent C)

“Nee, niet specifiek. Voor mij heb ik die ervaring al. Ja, je kunt altijd weer en dat hebben we hier goed gedaan op zich, en dat heb ik in het verleden ook een aantal keer gedaan. Dat je bezig gaat met trainen met actoren analyse en advies vaardigheden. Ik denk dat dat goed is om dat telkens weer te herhalen. Je hebt een bepaald aangeleerd gedrag wat je vervolgens weer kunt aanpassen en na drie jaar tijd blijkt dat je toch terug valt in je oude aangeleerde gedrag valt. Dat soort advies vaardigheden zijn altijd goed om te herhalen.” (Respondent F)

“En als ik naar mezelf kijk denk ik ik moet daar wel naar ontwikkelen.” (Respondent G)

De respondenten zijn van mening dat ook zij een verandering moeten ondergaan om als HR-businesspartner zich te positioneren en werkzaam te zijn. Persoonlijke ontwikkeling is om deze reden ook als voorwaarde genoemd in de transformatie naar de toekomstige rol. Hierbij zijn verschillende competenties en vaardigheden benoemd als belangrijk voor de rol van HR-businesspartner. De respondenten geven aan zich dan ook te willen ontwikkelen in deze competenties en vaardigheden.



6.5.6. Voorwaarde 6: Een gelijkwaardige plek in het MT

Voor de rol als HR-businesspartner zien bijna alle respondenten tot slot een plek in het MT als voorwaarde. Om als HR-businesspartner die gesprekken te kunnen voeren over lange termijn en strategische vraagstukken op het gebied van HRM, zien zij een vaste plek in het MT als logisch. Op deze wijze kan de HR-businesspartner op gelijkwaardig niveau en regelmatige basis in gesprek zijn met de bureauchefs en andere leidinggevenden over de vraagstukken en keuzes die aanwezig zijn in het korps. Dan kunnen de keuzes en besluiten die moeten worden genomen in het bureau ook vanuit een HRM-visie benaderd en besproken worden, waardoor HRM een rol krijgt op dit niveau in het bureau en korps.

“De businesspartner is iemand die op een gelijkwaardig niveau met de bureau MT in gesprek gaat en dan niet over de, het geneuzel tussen aanhalingstekens, of de ad hoc zaken maar met een visie vooruitkijkend naar ontwikkelingen binnen een bureau. Om daarop in te spelen. En daar kunnen natuurlijk ook ad hoc zaken bij komen.” (Respondent L)

“Ik zie die rol feitelijk zoals je een HRM-adviseur wegzet. Zo’n businesspartner is feitelijk wat een HRM adviseur zou moeten zijn. Je maakt eigenlijk onderdeel uit in het MT, op alle mogelijke HRM gebieden. Dus als er vragen zijn waar je geen antwoord op weet dan ga je dat uitzoeken en dan kom je mee terug. Misschien met een expert die je mee neemt. Maar je hebt gevraagd en ongevraagd advies, je denkt mee met alle HRM processen. Je bent de vertaling van het beleid, het HRM beleid naar de bureaus toe.” (Respondent A)

6.6. Toekomstperspectief

Ondanks dat de respondenten niet exact een idee hebben over wanneer alle ontwikkelingen omtrent de HR-businesspartner rond zijn, weten ze wel dat het mogelijk jaren gaat duren voordat alle plannen volledig geïmplementeerd zijn. Dit, omdat de respondenten van mening zijn dat de cultuur in het korps moet veranderen en daarmee ook alle medewerkers en leidinggevenden in het korps. Voordat iedereen volgens het nieuwe HRM-proces werkzaam is zijn er volgens de respondenten wel wat jaren verstreken.

“Je hebt het vaak over cultuurverandering dat kan zo 10 tot 15 jaar duren, nou hier ook. Dat kost gewoon heel veel tijd, voordat mensen eraan gewend raken of willen raken om veranderingen door te zetten. En je kan het wel opleggen, maar ja.” (Respondent M)

“Ja over cultuur gewoon de cultuur in de organisatie. Je merkt gewoon heel erg dat het is best een vastgeroeste cultuur. De politie cultuur dan en die verander je niet zomaar. En daar moet je ook echt de tijd voor nemen om de hele verandering naar PDC en naar HRM als business partner om die zeg maar te bewerkstelligen” (Respondent M).

74

Daarnaast stellen de respondenten ook nog enigszins sceptisch te zijn over de toekomstplannen. Het feit dat het, volgens hen, ook gaat over een culturele verandering leidt ertoe dat sommige respondenten zich afvragen of de verandering wel echt gemaakt gaat worden. Maar, als dit zo is zal er in de komende jaren veel gaan veranderen binnen het korps.

“Het beïnvloed de hele organisatie ja. Daarom en dat is nog wel een ontwikkeling die je niet snel gerealiseerd krijgt. Weet je en dat is gewoon echt een cultuuromslag en dat kan jaren duren. Als dat al gaat gebeuren.” (Respondent L)

7 CONCLUSIE

7.1. Inleidend

Jezelf, als zijnde HRM-adviseur, positioneren in de rol HR-businesspartner lijkt niet zomaar te gaan. Niet alleen verschillende theoretische onderzoeken van diverse auteurs onderschrijven dit, ook de HRM-adviseurs die centraal staan in dit onderzoek steunen dit standpunt. In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de bevindingen voortkomend uit de gesprekken met deze groep respondenten. Hierbij wordt teruggegrepen op de doel- en vraagstelling van dit onderzoek. De doelstelling is als volgt verwoord: *'Het verkrijgen van inzicht in wat volgens HRM-adviseurs nodig is om zich als HR-businesspartner binnen politiekorps X te kunnen positioneren, met als uiteindelijk doel het doen van aanbevelingen gericht op het project 'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner' van het korps.* De vertaling naar een onderzoeksvraag heeft geleid tot de volgende vraagstelling: *'Welke voorwaarden zijn volgens de HRM-adviseurs nodig om zich te positioneren als HR-businesspartner binnen politiekorps X?'*. Naar aanleiding van de bevindingen, beschreven in hoofdstuk 6, zal in deze conclusie antwoord worden gegeven op de gestelde vraagstelling.

7.2. Kloof tussen huidige en gewenste situatie

Als de gewenste toekomstige situatie van HRM, geformuleerd in het HRM-dienstverleningsmodel, wordt vergeleken met de huidige situatie van HRM in politiekorps X komen uit de bevindingen verschillen naar voren. Er lijkt een kloof aanwezig te zijn tussen de huidige en de gewenste situatie. Deze kloof lijkt invloed te hebben op welke voorwaarden door de HRM-adviseurs zijn genoemd in de gesprekken.

In de huidige situatie is de rol van de HRM-adviseurs het zijn van een dienstverlener, waardoor er drie verschillende rollen ontstaan in het werk van de HRM-adviseur. Het zijn van administratieve expert, waar het gaat om administratieve en beheersmatige werkzaamheden komt veelal naar voren. Ook het zijn van een uitlegger op het gebied van individuele vraagstukken neemt een deel van het werk in beslag van de HRM-adviseurs. Het zijn van een gesprekspartner komt af en toe naar voren, voornamelijk bij organisatieveranderingen in het bureau. Echter, in deze laatste rol komt volledige betrokkenheid in het proces nauwelijks voor.

Dit dienstverlenende karakter, waarbij de rollen administratieve expert en uitlegger de overhand hebben, komt voort uit verschillende oorzaken die aanwezig zijn in de huidige situatie van het korps. Ten eerste speelt de vraag van de klant een grote rol. De HRM-adviseurs willen altijd service verlenen, waardoor veel werkzaamheden gaan zitten in de administratieve en beheersmatige kant van HRM. Daarnaast is er nauwelijks aanwezigheid van de HRM-adviseurs in het MT van de bureaus, waardoor de HRM-adviseur onvoldoende geïnformeerd is of niet betrokken wordt bij lopende zaken en keuzes aanwezig in het bureau. Ten derde is er mening van verschil aanwezig in hoeverre ook de medewerker, met de bijbehorende individuele vragen en problemen, ook klant is van de HRM-adviseurs. Ten vierde is er op het moment veel vrijheid aanwezig voor de HRM-adviseurs om zelf



invulling te geven aan de rol, waardoor er verschillen ontstaan in de werkzaamheden van de HRM-adviseurs. Het feit dat het gaat om een politiekorps wordt gezien als vijfde oorzaak. Door de gelaagdheid en hiërarchie binnen het politiekorps liggen de verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden hoog in de organisatie, waardoor het soms ingewikkeld is voor leidinggevend en HRM-adviseurs om op het gebied van HRM keuzes te maken voor het bureau. Daarnaast is de passie en focus op het politiewerk in het korps ook sterk aanwezig bij de leidinggevend, welke vaak een verleden hebben als politieagent. Dit heeft als gevolg dat taken en kwaliteiten die horen bij een leidinggevende functie, zoals HRM, niet altijd gewaardeerd worden of volledig aanwezig zijn. Tot slot wordt het beeld en de positie van HRM gezien als een oorzaak voor de huidige invulling van de HRM-adviseur. Het beeld van HRM wordt niet positief ervaren in het korps. Gesteld wordt dat de huidige situatie rondom administratie hierbij een grote rol speelt. Een situatie waarin medewerkers en leidinggevend worden geconfronteerd met nog vele fouten en trage processen. Daarnaast leidt de aanwezigheid van vele HRM-bureaus tot een negatief en onduidelijk beeld over HRM.

Deze factoren aanwezig in de huidige situatie zijn niet alleen oorzaken voor de huidige rol van de HRM-adviseurs, maar lijken allemaal ten grondslag te liggen aan de genoemde voorwaarden voor de transformatie naar de rol HR-businesspartner.

7.3. Voorwaarden in de transformatie naar HR-businesspartner

Terugkijkend naar de bevindingen van dit onderzoek zijn er duidelijk zes verschillende soorten voorwaarden naar voren gekomen uit de gesprekken. De dertien geïnterviewde HRM-adviseurs hebben allemaal gesproken over deze zes voorwaarden. Uiteraard is er enig verschil aan te merken in de beleving en mening van de respondent. Hiermee wordt bedoeld dat niet alle respondenten even uitgebreid hebben gesproken over de voorwaarden, of dat niet alle respondenten elke voorwaarde even cruciaal zagen. Echter, een duidelijk algemeen beeld kan gemaakt worden over de voorwaarden die de HRM-adviseurs als nodig achten om in de toekomst als HR-businesspartner te werk te gaan.

7.3.1. Onvoorwaardelijke steun vanuit de top

Naar voren komt dat de eerste voorwaarde in deze transformatie de steun behelst van zowel de korpsdirectie als de HRM-leidinggevend. De HRM-adviseurs hebben duidelijk aangegeven in de verschillende gesprekken dat zonder deze steun de transformatie zeer moeilijk tot onmogelijk wordt. Deze steun bevat volgens de HRM-adviseurs meerdere aspecten. Zo zijn ze van mening dat de korpsdirectie en de HRM-leidinggevend achter hen moeten staan, de landelijke ontwikkelingen gericht op de HR-businesspartner moeten blijven uitdragen in het korps en de HRM-adviseurs verdedigen in dit proces. Deze voorwaarde lijkt sterk naar voren te komen door de huidige positie van HRM, de manier waarop de korpsdirectie soms omgaat met HRM en de onduidelijkheid en afwezigheid van eenheid bij de HRM-leidinggevend. Geconcludeerd kan worden dat zonder deze benoemde vorm van steun vanuit de top de HRM-adviseurs de transformatie moeilijk tegemoet zien.

7.3.2. Gedeelde verantwoordelijkheid van HRM

De verantwoordelijkheid ten aanzien van HRM met z'n alle in het korps dragen wordt door de HRM-adviseurs als tweede voorwaarde benoemd. Volgens de HRM-adviseurs wil dit zeggen dat de HRM-verantwoordelijkheid die zij op het moment, samen met de andere HRM-collega's, zo goed als



volledig dragen, ook gevoeld en gedragen moet worden door de medewerkers en de leidinggevenden van de bureaus. In de beleving van de HRM-adviseurs is deze lijnverantwoordelijkheid er nog veel te weinig, een van de redenen volgens hen waardoor zij veelal met taken bezig zijn die ook binnen het bureau zelf uit gevoerd kunnen worden. Dit lijkt te komen door het tekort aan belang wat aan HRM toegekend wordt, de focus op het politiewerk en de huidige invulling van het leidinggeven. De HRM-adviseurs stellen hierbij enkele factoren die deze voorwaarde positief moeten beïnvloeden. Ten eerste moet de verantwoordelijkheid van HRM meer in het bureau gaan liggen, waardoor de urgentie en noodzaak ook wordt vergroot en de verantwoordelijkheid wordt gevoeld om er mee aan de slag te gaan. Ten tweede zijn de HRM-adviseurs van mening dat zij zelf sterker betrokken moeten zijn in het 'opvoeden' van de lijn om de medewerker en de leidinggevenden te helpen en te sturen in deze verantwoordelijkheid. Een goed aanwezig intranet moet ten derde de medewerker en de leidinggevende ondersteunen in de HRM-verantwoordelijkheden. Tot slot draagt deze voorwaarde ook een groot cultureel aspect in de beleving van de HRM-adviseurs, omdat er volgens hen anders omgegaan dient te worden met leiderschap. Het moet normaal worden dat HRM-verantwoordelijkheden verbonden zijn aan het leidinggeven in het korps. Geconcludeerd kan worden dat de HRM-adviseurs van mening zijn dat HRM-lijnverantwoordelijkheid een belangrijke voorwaarde is voor het zijn van HR-businesspartner, waarbij het inzetten van de zojuist genoemde factoren positieve effecten kan hebben.

7.3.3. Vooruitgang boeken bij administratie

Voordat op een hoger niveau omgegaan kan worden met HRM dient eerst de basis op orde te zijn. Dit is volgens de HRM-adviseurs een belangrijk gegeven en daarmee aanleiding tot de derde voorwaarde. In de beleving van de HRM-adviseurs levert de huidige stroefheid binnen de administratie nadelen op die niet aanwezig moeten zijn bij de transformatie naar de HR-businesspartner. Aan ene kant geven de HRM-adviseurs aan dat de nadelen gaan over de kwaliteit en effectiviteit van HRM, aan de andere speelt de administratie een grote rol in het beeld over HRM. Als de administratie goed op orde is betekent dit voor de HR-businesspartner ten eerste dat hij of zij zich geen zorgen hoeft te maken over deze cruciale basis van HRM. Ten tweede zou dit er voor zorgen dat ook de HR-businesspartner op beheersmatig niveau correct kan worden geïnformeerd over de stand van zaken binnen het bureau. Ten slotte zou dit een positief effect kunnen hebben op het beeld over HRM. De HRM-adviseurs stellen dat ICT een belangrijke rol zou moeten spelen in deze verbeterslag. Ook bij deze voorwaarde zijn de HRM-adviseurs van mening dat hier een belangrijk cultuur aspect aan vast zit. Zo zou de aanwezige drang tot bevestiging op zwart op wit en de noodzaak tot handtekeningen moeten verdwijnen, zodat automatisering en digitalisering de administratie verder kunnen verbeteren. Over deze voorwaarde kan geconcludeerd worden dat in de beleving van de HRM-adviseurs een vooruitgang geboekt dient te worden bij de administratie.

7.3.4. Eén HRM

Om de HR-businesspartner goed en duidelijk te positioneren is het een voorwaarde dat er meer eenheid en duidelijkheid heerst in het korps over HRM. De HRM-adviseurs stellen dat dit ten eerste gaat over de eigen rol. Niet alleen zij zelf moeten weten wat deze rol inhoudt, ook de rest van het korps moet weten wat van hen te verwachten. Als toekomstig aanspreekpunt en gezicht van HRM wordt dit als cruciaal ervaren. Ten tweede is de beleving van de HRM-adviseurs dat deze eenheid en duidelijkheid in de gehele tak van HRM aanwezig moeten zijn. De nu nog aanwezige verschillende HRM-bureaus moeten beter gaan samenwerken waarin duidelijk wordt wat en welke kwaliteit men



van elkaar kan verwachten. Deze voorwaarde lijkt voort te komen uit de aanwezige diversiteit over de eigen rol als HRM-adviseur en de huidige onduidelijkheid door de aanwezigheid van verschillende HRM-bureaus. Meer duidelijkheid over wie welke rol op zich neemt en wat van elkaar verwacht kan worden, zien de HRM-adviseurs als wenselijk. Geconcludeerd kan worden dat onder andere door middel van deze voorwaarde de HRM-adviseur zich duidelijk kan positioneren in het korps.

7.3.5. Ontwikkelen van de HRM-adviseurs

Niet alleen worden er voorwaarden gesteld aan de omgeving, ook de HRM-adviseurs ervaren zichzelf als een cruciale voorwaarde in de transformatie. De verandering in rol vraagt van de HRM-adviseurs een ontwikkeling. Gesteld wordt dat het hierbij gaat om het verder ontwikkelen van competenties en vaardigheden om de rol uit te kunnen dragen. De ene HRM-adviseur heeft hier mogelijk een grotere ontwikkeling voor nodig dan de anderen. Dit komt voort uit de verschillende achtergronden die de HRM-adviseurs hebben en de eigen persoonlijke wens. De HRM-adviseurs zijn van mening dat het gaat om verschillende competenties en vaardigheden. De volgende zijn door meerdere HRM-adviseurs genoemd als cruciaal voor de toekomstige rol:

- Luisteren;
- Analyseren;
- Diagnose stellen;
- Verbanden zien;
- Communicatievaardigheden;
- Schriftelijke vaardigheden;
- Politiek bewustzijn;
- Kennis van het eigen bureau en vakgebied;
- Kennis vergaren;
- Zakelijke en professionele houding;
- Coachingsvaardigheden.

Om deze competenties en vaardigheden (verder) te ontwikkelen zijn de HRM-adviseurs van mening dat scholing op een van deze gebieden belangrijk kan zijn. Geconcludeerd kan worden dat als vijfde voorwaarde gezien wordt dat de HRM-adviseurs ontwikkeld moeten worden.

7.3.6. Een plek aan de managementtafel

Tot slot benoemen de HRM-adviseurs een gelijkwaardige plek in het MT als laatste voorwaarde. Om daadwerkelijk als HR-businesspartner geïnformeerd te blijven over de problemen en vraagstukken in het bureau en hier vanuit een HRM oogpunt advies op te geven, is deze aanwezigheid cruciaal. In de beleving van de HRM-adviseurs is deze voorwaarde cruciaal om de HR-businesspartner te positioneren als het gezicht van HRM, waarbij de adviezen en gesprekken van een meer strategische aard moeten zijn en over de lange termijn moeten gaan. Een deelname in het MT van het desbetreffende bureau zal hiervoor ruimte moeten bieden. Geconcludeerd kan worden dat tot slot gelijkwaardigheid aan de leidinggevendenden van het bureau, door middel van een plek in het MT, als voorwaarden wordt gezien.

7.4. Afsluiting

Voortvloeiend uit de bevindingen uit het voorgaande hoofdstuk is in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. In het volgende hoofdstuk worden deze conclusies geconfronteerd met de vergaarde theoretische inzichten uit hoofdstuk 3 en 4.



8

DISCUSSIE

8.1. Inleidend

Naar aanleiding van de getrokken conclusies in het voorgaande hoofdstuk met betrekking tot de voorwaarden wordt in dit hoofdstuk dit onderzoek ter discussie gesteld. Ten eerste zal een koppeling gemaakt worden met de theorie en literatuur uit hoofdstuk 3 en 4. In deze inhoudelijke discussie wordt gekeken naar de rol HR-businesspartner. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de drie verwachtingen met betrekking tot de voorwaarden, voortkomend uit de theorie uit hoofdstuk 4. Ten tweede zal een algemene reflectie plaatsvinden op dit onderzoek. In deze paragraaf wordt ingegaan op de sterke kanten van dit onderzoek, maar zullen ook de zwakkere kanten worden besproken.

8.2. Inhoudelijke discussie

Terugkijkend naar de theoretische hoofdstukken van dit onderzoek vallen verschillende dingen op. Een eerste opvallendheid is gericht op de rol HR-businesspartner. Vervolgens worden de drie verwachtingen voortkomend uit hoofdstuk 4 vergeleken met de conclusies van dit onderzoek. Hierbij wordt gepoogd verklaringen te vinden voor mogelijke aanwezig verschillen tussen de gestelde verwachting en de uiteindelijke uitkomst.

8.2.1. Rol HR-businesspartner

Ten eerste is in hoofdstuk 3 een analyse weergegeven over diverse HR-rollen om de toekomstige rol van HR-businesspartner binnen de politie te plaatsen in de huidige literatuur. Uiteindelijk is in dit hoofdstuk de meeste gelijkenis gevonden met de HR-rol van Tabak en Van Beek (2008), die net als de Businesscase Personeel (2010) HR-businesspartner wordt genoemd. Beide rollen richten zich op het managen van mensen, zowel voor de korte termijn als de lange termijn. De betrokkenheid met het lokale managementniveau, coaching richting medewerkers, het managen van verander- en ontwikkeltrajecten is in beide invullingen van de HR-businesspartnerrol aanwezig. Tot slot gaan zowel de Businesscase Personeel (2010) als Tabak en Van Beek (2008) er vanuit dat deze rol het gezicht van HRM is in de organisatie, door de aanwezigheid van een 'shared service' centrum, in dit geval het Politiedienstencentrum. Net als in de literatuur van Tabak en van Beek (2008) biedt deze rol een kader waarbinnen de HRM-adviseurs moeten gaan werken. Hierbinnen is dus enige speling aanwezig voor elk HR-businesspartner om werkzaam te zijn, voortvloeiend uit de vraag van de klant. Belangrijk is om te vermelden dat deze overeenkomsten zijn gevonden met de informatie die op het moment bekend is over de nieuwe HR-rol binnen de politie. Doordat besluitvorming rondom deze landelijke ontwikkelingen nog niet is afgerond, kan het zijn dat het kader voor de rol HR-businesspartner bij de politie in de toekomst wijzigt, waardoor de gemaakte koppeling niet meer correct zou kunnen zijn.

8.2.2. Confrontatie met de drie verwachtingen

Nadat in hoofdstuk 3 vanuit een theoretisch oogpunt is gekeken naar de toekomstige rol HR-businesspartner is in hoofdstuk 4 geanalyseerd wat er volgens andere onderzoeken nodig is om deze rol aanwezig te laten zijn en te positioneren. Hierdoor is ook een wetenschappelijk beeld ontstaan



van de onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek. Deze theoretische analyse heeft uiteindelijk geleid tot drie verwachtingen met betrekking tot de voorwaarden.

Verwachting 1: Voorwaarde ontwikkelen competenties en vaardigheden

De eerste verwachting die gesteld is richt zich op de competenties en vaardigheden van de rol HR-businesspartner. De verwachting was dat de HRM-adviseurs, net als Tabak en Van Beek (2008), Ulrich en Brockbank (2005) en Biemans (2008), van mening waren dat er op het gebied van competenties en vaardigheden ontwikkelingen nodig zijn om uiteindelijk zichzelf te kunnen positioneren als HR-businesspartner. De competenties en vaardigheden die uit de literatuuranalyse naar voren zijn gekomen in hoofdstuk 4 zijn de volgende:

- Algemene kennis van de organisatie, zowel van de 'harde' als de 'zachte' kant.
- Het kunnen opbouwen en onderhouden van constructieve relaties met de lijn, de top en collega's.
- Het kunnen managen van veranderingen.
- Het kunnen vertrouwen op de administratieve en strategische rol en daarmee die HRM taken los te laten.
- Het hebben van een probleemoplossend vermogen.
- Kennis van HRM, haar processen, het beleid, activiteiten en het kunnen implementeren van deze HRM taken.
- Het hebben van coachings- en adviesvaardigheden.

Uit de bevindingen is deze eerste verwachting ook naar voren gekomen. De verandering in rol vraagt volgens de HRM-adviseurs ontwikkeling in de competenties en vaardigheden. In de beleving van de HRM-adviseurs is dit een voorwaarde om de HR-businesspartner te positioneren. Hierbij kwam wel naar voren dat de ene HRM-adviseur mogelijk een grotere ontwikkeling nodig heeft dan de andere. De HRM-adviseurs zijn van mening dat het gaat om verschillende competenties en vaardigheden. De volgende zijn door meerdere genoemd als cruciaal voor de toekomstige rol:

- Luisteren;
- Analyseren;
- Diagnose stellen;
- Verbanden zien;
- Communicatievaardigheden;
- Schriftelijke vaardigheden;
- Politiek bewustzijn;
- Kennis van het eigen bureau en vakgebied;
- Kennis vergaren;
- Zakelijke en professionele houding;
- Coachingsvaardigheden.

Om deze competenties en vaardigheden (verder) te ontwikkelen zijn de HRM-adviseurs van mening dat scholing op een van deze gebieden belangrijk kan zijn.

In basis komen de genoemde competenties en vaardigheden grotendeels overeen met de theoretische bevindingen uit hoofdstuk 4. Zo wordt door allebei 'kennis van de organisatie', 'kennis van het vakgebied' en het hebben van 'coachings- en adviesvaardigheden' aangegeven als belangrijk. 'Het kunnen vertrouwen op de administratieve en strategische rol en daarmee die HRM-taken loslaten' komt ook bij beiden naar voren als belangrijk. De HRM-adviseurs benoemen zelfs een verbetering binnen administratie als een losse voorwaarden voor de rol HR-businesspartner. 'Het



kunnen opbouwen en onderhouden van constructieve relaties met de lijn, top en collega's' is niet expliciet benoemd door de HRM-adviseurs. Wel geven de HRM-adviseurs aan dat samenwerking met deze actoren van belang is. Dit komt deels naar voren in de voorwaarde met betrekking tot deelname in het MT. Daarnaast is gesproken over een meer zakelijkere en professionele houding van de HRM-adviseurs naar deze actoren toe. Reden waarom juist gesproken wordt over een zakelijkere houding naar deze actoren en minder over de relatie komt mogelijk doordat de HRM-adviseurs de eigen positie en waardering op het moment niet erg sterk beschouwen en dit wel nodig achten in de toekomst voor de nieuwe rol.

Er zijn ook nog een aantal aspecten die niet naar voren zijn gekomen in de bevindingen die wel waren verwacht naar aanleiding van de theoretische analyse. Dat de HRM-adviseurs het kunnen 'managen van veranderingen' en 'het hebben van een probleemoplossend vermogen' specifiek niet hebben benoemd, lijkt mogelijk te komen doordat de HRM-adviseurs op het moment al dit soort werkzaamheden verrichten in de huidige rol, waardoor deze competenties niet of minder ontwikkeld hoeven te worden. Daarnaast is nog opvallend dat de HRM-adviseurs veel meer in zijn gegaan op specifiekere competenties en vaardigheden als 'luisteren', 'analyseren', 'diagnose stellen', 'schriftelijke en communicatieve vaardigheden'. Deze competenties worden mogelijk door de literatuur als logisch ervaren voor de rol HR-businesspartner. Deze zijn immers voor vele rollen van belang en daarnaast vrij specifiek. Tot slot benoemen de HRM-adviseurs het belang van 'politiek bewustzijn' specifiek als vaardigheid voor de rol HR-businesspartner. Dit, terwijl dit niet in de literatuur naar voren is gekomen. Mogelijk komt dit door de specifieke overheidsorganisatie met zijn bijzondere hiërarchie waar gelaagdheid een belangrijke rol speelt, zoals in hoofdstuk 2 is beschreven.

Verwachting 2: Voorwaarde gedeelde verantwoordelijkheid van HRM

De tweede verwachting voortkomend uit de theoretische analyse is de gedeelde verantwoordelijkheid ten opzichte van HRM, waarbij de relatie tussen het lijnmanagement en de HR-businesspartner van belang is. Niet alleen de literatuur benoemt dit als voorwaarden (o.a. Ulrich, 1997; McGovern, e.a., 1997; Currie en Procter, 2001; Biemans, 2007). De gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van HRM in het gehele korps wordt door de HRM-adviseurs ook als voorwaarde benoemd. Volgens de HRM-adviseurs wil dit zeggen dat de verantwoordelijkheid die zij op het moment, samen met de andere HRM-collega's, zo goed als volledig dragen in de toekomst ook gevoeld en gedragen moet worden door de medewerkers en de leidinggevenden van de bureaus. In de beleving van de HRM-adviseurs is deze lijnverantwoordelijkheid er nu nog veel te weinig. Volgens hen een van de redenen waardoor zij op het moment veelal met taken bezig zijn die ook binnen het bureau zelf uit gevoerd kunnen worden.

De HRM-adviseurs stellen dat er een aantal factoren zijn die deze voorwaarde positief moeten beïnvloeden. Ten eerste moet de verantwoordelijkheid van HRM daadwerkelijk in het bureau gaan liggen, waardoor de urgentie en noodzaak wordt vergroot en de verantwoordelijkheid wordt gevoeld om er mee aan de slag te gaan. Ten tweede zijn de HRM-adviseurs van mening dat zij zelf sterker betrokken moeten zijn in het opvoeden van de lijn om de medewerker en de leidinggevenden te helpen en te sturen in deze verantwoordelijkheid. Een goed aanwezig intranet moet ten derde de medewerker en de leidinggevende ondersteunen in de HRM-verantwoordelijkheden. Deze factoren komen overeen met de literatuur (o.a. Ulrich, 1997; McGovern, e.a., 1997; Currie en Procter, 2001; Biemans, 2007). Zij stellen ook dat het van belang is dat de medewerkers en lijnmanagers die



verantwoordelijkheid niet alleen krijgen maar ook nemen. Hiervoor is belangrijk dat zij competenties, vaardigheden en kennis opdoen van HRM. Onderzoeken stellen dat deelname aan HRM-projecten of managementontwikkeling hierbij kan helpen. Daarnaast komt in de theorieën naar voren dat het van belang is dat lijnmanagers ondersteund worden door de HR-businesspartner, de organisatie en e-HRM. Deze factoren worden ook benoemd door de HRM-adviseurs.

Wat echter onverwachts sterk naar voren kwam uit de bevindingen is dat de noodzaak tot gedeelde verantwoordelijkheid gevolgen heeft voor de huidige beleving over leidinggeven. Volgens hen moet de cultuur van de organisatie, waar het huidige leidinggeven aan verbonden zit, veranderen. Het moet volgens de HRM-adviseurs meer gaan om het leidinggeven in plaats van een meer coördinerende leiderschapsfunctie die nu overhand heeft in het korps. Hierbij moet het normaal gevonden worden dat HRM en diens verantwoordelijkheden verbonden zijn aan het leidinggeven in het korps. Ook Ulrich (1997) benadrukt dat veranderingen (mogelijk) nodig zijn bij de lijnmanagers. Hij stelt dat omdat de lijnmanagers zo cruciaal zijn voor HRM-praktijken op het operationele niveau in de organisatie de rol van het leidinggeven en de bijbehorende taken ook veranderen. Dit kan volgens hem betekenen dat de organisatie staat voor de uitdaging om de cultuur met betrekking tot leiderschap te veranderen. Dit omdat hij van mening is dat cultuurveranderingen *“has become a maxim for ensuring that fundamental assumptions, values, mindsets, and thought processes of a firm’s employees adapt to changing conditions”* (Ulrich, 1997:243).

Verwachting 3: Voorwaarde ondersteuning vanuit de organisatie

De laatste en derde verwachting gesteld in dit onderzoek richt zich op ondersteuning vanuit de organisatie. Ten eerste door middel van erkenning van het belang van HRM en acceptatie van de strategische rol van HRM (Hunter, e.a., 2006; Boselie, 2007). In de bevindingen komt naar voren dat de HRM-adviseurs dit erkennen. Zij stellen dat in deze transformatie steun vanuit de korpsdirectie en de HRM-leidinggevendenden een cruciale voorwaarde is. De HRM-adviseurs hebben duidelijk aangegeven in de verschillende gesprekken dat zonder deze steun de transformatie zeer moeilijk, tot onmogelijk wordt. Deze steun bevat volgens de HRM-adviseurs meerdere aspecten. Zo zijn ze van mening dat de korpsdirectie en de HRM-leidinggevendenden achter hen moeten staan, de landelijke ontwikkelingen gericht op de HR-businesspartner moeten blijven uitdragen in het korps, maar ook de HRM-adviseurs moeten verdedigen in dit proces.

82

Ten tweede wordt door theorieën het sturen op een goede technische administratieve basis mogelijk door gebruik van e-HRM genoemd als onderdeel van de steun in de organisatie (Schouwstra, 2006; Lawler en Mohrman, 2001). Net als vele onderzoekers, zoals Ulrich (1997), Tabak en Van Beek (2008) en Vinke (2005), zijn de HRM-adviseurs van mening dat voordat op een hoger niveau omgegaan kan worden met HRM de basis eerst op orde dient te zijn. Dit is volgens de HRM-adviseurs een belangrijk gegeven en daarmee, zoals ook beschreven in de deze verwachting, aanleiding tot een voorwaarde. In de beleving van de HRM-adviseurs levert de huidige stroefheid binnen de administratie nadelen op die niet aanwezig moeten zijn bij de transformatie naar de HR-businesspartner. Als de administratie goed op orde is betekent dit voor de HR-businesspartner ten eerste dat hij of zij zich geen zorgen hoeft te maken over deze cruciale basis van HRM. Ten tweede zou dit er voor zorgen dat ook de HR-businesspartner op beheersmatig niveau correct kan worden geïnformeerd over de stand van zaken binnen het bureau. De HRM-adviseurs stellen dat ICT een belangrijke rol zou moeten spelen in deze verbeteringslag. De HRM-adviseurs zijn van mening dat hier een belangrijk cultuur aspect aan vast zit.

Zo zou de aanwezige drang tot bevestiging zwart op wit en de noodzaak tot het zetten van handtekeningen moeten verdwijnen, zodat automatisering en digitalisering de administratie verder kunnen verbeteren. Dit culturele aspect is onverwachts naar voren gekomen. Dit komt mogelijk door de soort organisatie waarbinnen deze verandering plaats vindt. Het feit dat binnen het korps de rol van ICT en automatisering zeer gering is, kan aangemerkt worden als opvallend binnen een maatschappij en wereld waar internet, ICT, automatisering en digitalisering zo'n grote rol spelen.

8.2.3. Aanwezigheid twee andere voorwaarden

Tot slot is het opvallend dat de HRM-adviseurs zo sterk nog twee andere voorwaarden als cruciaal benoemen voor de rol HR-businesspartner. Bij de eerste voorwaarde gaat dit om het zijn van *één HRM*. Dat dit ook als voorwaarde naar voren komt, terwijl de literatuur hier niet specifiek op ingaat, lijkt te komen doordat de huidige situatie van HRM in het korps niet sterk is en de aanwezige diverse HRM-bureaus, zoals besproken in hoofdstuk 2. Ook de HRM-adviseurs hebben in de gesprekken aangegeven dat er in het korps meer duidelijkheid moet zijn over de HR-businesspartnerrol, zowel voor henzelf als de andere medewerkers. Daarnaast moet er binnen HRM veel meer en beter samengewerkt worden om ook betere kwaliteit te kunnen leveren. De tweede voorwaarde gaat over *een plek aan de managementtafel*. Ook deze voorwaarde lijkt te ontstaan uit de huidige situatie waarin de HRM-adviseurs zich bevinden. Doordat vele van hen geen duidelijke fysieke deelname hebben in het MT van het bureau is het nog ingewikkeld voldoende kennis en informatie van het bureau te krijgen en deel te nemen aan de mogelijke discussies over vraagstukken. Hiermee is het dus ook moeilijk om in de toekomst werkzaam te zijn als HR-businesspartner rol, als men niet volledig betrokken is bij de problematiek en vraagstukken van het bureau.

8.3. Algemene discussie

Zoals in elk onderzoek heeft ook dit onderzoek verschillende kanttekeningen die leiden tot mogelijke beperkingen. Deze komen onder andere voort uit de gemaakte keuzes gedurende de onderzoeksperiode. Een eerste kanttekening binnen dit onderzoek is het feit dat dit deel uitmaakt van het afronden van een master. Dit heeft geleid tot een sterke afbakening van het onderzoek, waardoor beperkingen aanwezig zijn. Deze beperkingen zijn gericht op de uiteindelijke keuze voor de onderzoeksgroep. Zoals bekend is in dit onderzoek gekozen om alleen in gesprek te gaan met de HRM-adviseurs over de rol HR-businesspartner en de bijbehorende voorwaarden. Zoals ook vermeld in hoofdstuk 5 is de omgang, betrokkenheid, relatie en verhouding met en de welwillendheid van andere actoren, zoals lijnmanagers, medewerkers en directieleden, van belang bij de positionering van de HR-businesspartner. Dit omdat positionering van een nieuwe rol niet eenzijdig kan. Ondanks deze belangrijke rol is, vanwege de tijdsplanning en afbakening van het onderzoek, het onmogelijk geweest om andere actoren mee te nemen. Dit heeft als gevolg dat de bevindingen en uitkomsten van dit onderzoek ook enkel in dit licht moeten worden gezien. Dit onderzoek is daardoor een eenzijdige visie op het vraagstuk. Aangezien zowel de literatuur als de HRM-adviseurs aangeven dat de rol van andere actoren cruciaal kan zijn, is het interessant om in (mogelijk) vervolgonderzoek (ook) deze actoren mee te nemen.

Een tweede beperking richt zich op de context van het actuele vraagstuk in dit onderzoek. Het feit dat de landelijke ontwikkelingen met betrekking tot het HRM-dienstverleningsmodel en vooral het Politiedienstencentrum nog steeds spelen leidt tot enkele onduidelijkheden. Al tijdens de start van



het onderzoek was helder dat over de vele landelijke ontwikkelingen die gaande zijn bij de politie nog geen volledige besluitvorming zou plaatsvinden op korte termijn. Dit heeft voor het onderzoek ertoe geleid dat de toekomstige gewenste situatie zoals die wordt geschetst in de Businesscase Personeel 2010 het uitgangspunt is geweest in dit onderzoek. Dit, omdat dit vooralsnog het laatste document is over deze ontwikkelingen en deze ook door het politiekorps X als toekomst situatie gehanteerd wordt. Het kan mogelijk zijn dat in de toekomst de visie over de HRM-functie binnen de politie nog kan wijzigen. Dit zou kunnen betekenen dat de bevindingen en uitkomsten van dit onderzoek niet (volledig) accuraat zijn. Deze nog aanwezige onduidelijkheden in combinatie met de veranderingen in het politiebesteding lijken voor de HRM-adviseurs nog veel vaagheden op te leveren over de toekomst. Hierdoor zijn de genoemde voorwaarden, zoals eerder vermeld in hoofdstuk 6, niet alleen verbonden geweest aan de huidige informatie over de nieuwe rol als HR-businesspartner, maar ook aan een persoonlijk ideaal beeld. Ondanks dit gegeven is in de gesprekken wel naar voren gekomen dat overeenkomsten aanwezig zijn tussen de actuele landelijke informatie en het persoonlijke ideaal beeld. Hierdoor zijn de genoemde voorwaarden wel als relevante informatie beschouwd in hoofdstuk 6.

Tot slot zijn er nog een aantal sterke kanten van het onderzoek aanwezig. Ten eerste is een sterk kant van dit onderzoek dat gezien de vraag- en doelstelling van het onderzoek de keuze is gemaakt interviews als onderzoeksinstrument te gebruiken. Dit om de ervaring, beleving en mening van de HRM-adviseurs over de transformatie naar en voorwaarden voor de HR-businesspartner zo goed mogelijk in kaart te brengen. De respondenten zijn gedurende het onderzoek toegankelijk en open geweest. Mede hierdoor zijn ook andere voorwaarden naar voren gekomen dan beschreven in hoofdstuk 4. Dit is een waardevolle verrijking voor dit vraagstuk.

Ten tweede is een sterk punt van dit onderzoek het aantal respondenten. Aangezien een eerste doel van dit onderzoek erop gericht is om de ervaring, beleving en mening op dit vraagstuk van alle HRM-adviseurs van het korps in kaart te brengen, is het positief dat zo'n groot deel van de onderzoeksgroep deel heeft genomen aan dit onderzoek. Dit heeft ertoe geleid dat de bevindingen van het onderzoek meer als waarheidsgetrouw aangemerkt kunnen worden, dan als deze groep deelnemers veel kleiner was geweest.

84

Tot slot is een sterk kant van dit onderzoek dat de praktische relevantie groot is. Het politiekorps X heeft voor dit jaar drie projecten vastgesteld, waaronder het project '*de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner*', waarbinnen dit onderzoek valt. Het project is gestart tijdens de start van dit onderzoek, waardoor de bevindingen van dit onderzoek waardevol zijn en direct bruikbaar voor dit project.

8.4. Afsluiting

Ondanks de genoemde verschillen en beperkingen leveren de uitkomsten van dit onderzoek interessante bevindingen, voornamelijk voor het politiekorps X. Hoofdstuk 9 zal dan ook kort ingaan op enkele aanbevelingen richting dit korps.

9 AANBEVELINGEN

9.1. Inleidend

In dit laatste afrondende hoofdstuk wordt een aantal aanbevelingen gedaan richting politiekorps X, in het bijzonder aan het project *'de transformatie HRM-adviseur naar HR-businesspartner'*. Hiermee wordt voldaan aan het tweede uiteindelijke doel van dit onderzoek, zoals beschreven in de inleiding. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de bevindingen en uitkomsten van dit onderzoek.

9.2. Helderheid over de toekomst

Voordat de aanbevelingen over de mogelijke voorwaarden behandeld kunnen worden is een eerste aanbeveling richting het project om binnen het korps duidelijkheid te creëren over de toekomst van HRM en haar medewerkers. Ondanks dat mogelijk gedacht wordt dat die helderheid er al is blijkt uit de gesprekken dat er nog onduidelijkheden heersen bij de HRM-adviseurs over de toekomst, zoals het HRM-dienstverleningsmodel, het Politiedienstencentrum en de rol HR-businesspartner. Ondanks dat de landelijke ontwikkelingen nog voor een deel in de besluitvormingsfase zit, zou er al wel een scherper kader gesteld worden, waarvan de basis gepubliceerd staat in de Businesscase Personeel (2010). Zolang de HRM-adviseurs niet helder en duidelijk aangestuurd krijgen wat er van hen verwacht gaat worden bestaat er ruimte voor mogelijk te veel verschil en een eigen invulling aan deze rol. Om in de toekomst als gezicht van HRM in het korps aanwezig te zijn is het van belang dat iedere HRM-adviseur het toekomstbeeld helder heeft, zodat dit nagestreefd kan worden. Daarnaast is deze helderheid van belang voor het gehele korps. In verschillende middagen is in het korps al aandacht besteed aan de ontwikkelingen binnen HRM (zie bijlage 2; observatieverslag 1). Toch bleken ook daar nog onduidelijkheden te heersen waardoor minder begrip of waardering getoond lijkt te worden voor deze prioriteit in het korps. Door deze redenen is de eerste aanbeveling richting het project om zoveel en waar mogelijk bij zowel de HRM-adviseurs als de rest van het korps helderheid te creëren over het toekomstbeeld.

9.3. Starten met belangrijkste voorwaarden

Naar aanleiding van de bovenstaande conclusies met betrekking tot de voorwaarden, waarin zowel de theoretische visie als die van de HRM-adviseurs is besproken, worden de volgende voorwaarden aanbevolen om de voorbereiding mee te starten.

9.3.1. Uitdragen van steun vanuit de korpsdirectie en HRM-leidinggevenden

Door de HRM-adviseurs, maar ook de literatuur, wordt commitment van de top in het korps cruciaal ervaren in veranderingen. Dit geldt ook voor deze transformatie naar de nieuwe rol HR-businesspartner. Het is duidelijk naar voren gekomen dat de HRM-adviseurs op het moment nog te weinig deze steun voelen en daarmee ook het idee krijgen dat de ontwikkeling nog niet zo urgent is. De HRM-adviseurs hebben aangegeven dat zij in de huidige situatie de verandering niet alleen kunnen inzetten, maar hierbij volledige steun van de korpsdirectie en de eigen HRM-leidinggevenden



nodig hebben. Het feit dat in het korps hiërarchie en gelaagdheid een belangrijke rol spelen bevestigen het belang van commitment door de top. Deze steun kan zich uiten in vrij praktische zaken, als aanwezigheid bij belangrijke HRM momenten, het laten zien door middel van gesprekken en keuzes dat de korpsdirectie en HRM-leidinggevenden achter HRM en de ontwikkelingen staan en het korps regelmatig blijven informeren en aansturen op de ontwikkelingen binnen HRM. Aan het project wordt aanbeloven om actief ervoor te zorgen dat door de korpsdirectie en de leidinggevenden steun uitgedragen gaat worden over de opkomende transformatie.

9.3.1. Inzetten van gedeelde lijnverantwoordelijkheid

Naar aanleiding van niet alleen de gesprekken maar ook de theoretische analyse is duidelijk geworden wat het belang is van de rol van medewerkers en leidinggevenden in de bureaus in deze transformatie. Om de HRM-verantwoordelijkheid ook echt te delen is het cruciaal om ook eerst deze actoren te informeren en de verandering te laten begrijpen. In verschillende middagen is hier al een start mee gemaakt (zie bijlage 2; observatieverslag 1). Het lijkt van belang om dit door te zetten. Om ook de urgentie te laten voelen kan het handig zijn mogelijke maatregelen in te zetten die de verantwoordelijkheid ook feitelijk naar het bureau verplaatst. Daarnaast is het misschien nodig en wenselijk de leidinggevenden meer inzicht te geven in het HRM-aspect van leidinggeven. Dit zodat het belang van HRM meer begrepen wordt en de uitvoering van die HRM-taken ook goed gaan verlopen. Juist omdat deze actoren zo van belang zijn, is het ook een aanbeveling aandacht en focus te hebben op deze groep. Zolang de medewerkers en leidinggevenden niet de kwaliteiten van HRM en in de toekomst de HR-businesspartner erkennen en toelaten als onderdeel van het bureau kan de HRM-adviseur nog zo proberen, maar zal het positioneren in de rol van HR-businesspartner moeilijk kunnen worden. Belangrijk is dus ook om te weten wat de medewerkers en vooral de leidinggevenden nodig hebben en als voorwaarden zien in deze verandering om ook die gedeelde verantwoordelijkheid te dragen. Mogelijk kan vervolgonderzoek aandacht besteden aan deze kant van het vraagstuk.

9.3.3. Verbeterslag bij administratie

Hoewel hard gewerkt wordt aan de administratie en ICT in het korps, blijkt wederom het belang van deze basis van HRM. Zowel de literatuur als de HRM-adviseurs stellen dat de basis op orde moet zijn voordat HRM op een hoger niveau aanwezig kan zijn. Een juiste administratie en een goede ICT ondersteunen op diverse wijzen de HR-businesspartner en tevens de medewerkers en leidinggevenden in hun eigen HRM-verantwoordelijkheid. Daarnaast lijkt de huidige administratie een grote invloed te hebben op hoe tegen HRM wordt aangekeken. Een verbeterslag op dit gebied zou het imago en de positie van HRM en haar medewerkers kunnen verbeteren. Het moet echter niet in een excuus zijn voor het korps om op deze verbeterslag te wachten, voordat er aan de slag gegaan wordt met de andere voorwaarden. Vandaar dat het op orde hebben van administratie en ICT als laatste, maar niet minder cruciaal wordt aanbevolen aan het project.

9.4. Afronding

Ondanks deze aanbevelingen, waarvan al met een aantal is gestart, blijft het voor het korps nog enigszins afwachten wat er op hen af gaat komen. Een ding is wel duidelijk. Het draait om het politiewerk. De waardering voor de agenten is (terecht) groot en deze rol staat als een huis. Dit geldt in mindere mate voor de HRM-adviseurs. In de toekomst is het voor hen van belang om net zo stevig in de schoenen te staan, zodat zij als HR-businesspartner de agenten van HRM zullen zijn.



REFERENTIELIJST

Beardwell, J. & T. Claydon, (2007). *Human Resource Management: A Contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall/Pearson Educational Limited (sixth edition), ISBN 978-0273-72285-4.

Beek, M. van & Tabak, J. (2006). Nieuwe HR professional volgt een ander carrièrepad , *Gids voor personeelsmanagement*, 7/8 Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Biemans, P.J. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*: 1:5-31.

Biemans, P.J. (2007). Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: fictie of feit? Hogeschool Inholland ISBN/EAN: 978-90-77812-17-4.

Boeije, H.R. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs. ISBN: 9 789085 060789.

Boselie, P. (2007). HR professional als businesspartner. *Tijdschrift voor HRM*, 3: 34-51.

Boselie, P. & J. Paauwe (2005) Human Resource Function competencies in European companies. *Personnel Review*, 5(34): 550-566

Boxell, P. & J. Purcell (2003), *Strategy and Human Resource management*, London: PalgraveMacmillan.

Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4): 985-1004.

Caldwell, R. (2010). Are HR-businesspartner Competency Models Effective?, *Human Resource Management Research*, University of London, 12(1): 40-58.

Currie, C. & Procter, S. (2001) Exploring the relationship between HR and middle managers, *Human Resource Management Journal*, 11(3): 53-69.

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24:5, 503-521.

† Hart, H., Boeije, H. & Hox, J. redactie (2006). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs (8e geheel herziende druk) ISBN 90 8506 084 2.

Holt Larsen, H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3): 228-244.



Hunter, I., Saunders, J., Borouhgs, A. & Constance, S. (2006). *HR-businesspartners*, Gower Publishing: Engeland.

Lawler, III, E.E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3): 15–29.

Maso, I. (1987) *Kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom

McGovern, P., Gratton, L., Hope-Haily, V., Stiles, P. & Truss, C. (1997). Human resource management on the line?, *Human Resource Management Journal*, 7(4)12-29.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*, Oxford: Oxford University Press.

Perry, L. P.& Kulik, C.T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(20): 262-273.

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3): 262-280.

Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (2001). HR roles, competencies, partnerships and structure, in Warner, M. & Poole, M. (Eds) *International Encyclopediad of Business and Management*, 2nd ed., ITP London.

Schouwstra, K. (2006). e-HRM: polstok naar HR als businesspartner, *Gids voor Personeelsmanagement*, 85 (10): 13-18, Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell.

Tabak, J. & Van Beek, M. (2006). Nieuwe HR-professional volgt ander carrièrepad: opleidingen missen de boot: HR-rollen veranderen snel. *Gids voor Personeelsmanagement*, 85(7/8):13-18, Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*, Boston: Harvard Business School Press.

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

Vinke, R. (2005). *HRM voor de toekomst*, Zwolle: Netwerkpers.

Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threath, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3):245-261.



Overige informatie

Businesscase Personeel HRM; Nederlandse Politie. 27 september 2010

Elsevier website. Laatst geraadpleegd op: 30 mei 2011

<http://www.elsevier.nl/web/Artikel/294379/Hoofd-AIVD-Bouman-korpschef-nationale-politie.htm>

Feasibility studies naar de PIOFACH taken van de Politie deel 1; september 2009 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

NOS website. Laatst geraadpleegd op: 30 mei 2011

<http://nos.nl/artikel/229772-kwart-politieondersteuning-weg.html>

Notitie HRM prioriteiten, januari-maart 2011

Onderzoek samenwerkingsafspraken Politie 2008; stand van zaken 2010.

Voorlopig Plan van Aanpak HRM als BP, Projectgroep HRM-adviseur als HR-businesspartner, juni 2011

Regeerakkoord CDA en VVD; hoofdstuk veiligheid; laatst geraadpleegd op: 3 maart 2011

<http://www.rijksoverheid.nl/regering/het-kabinet/regeerakkoord/veiligheid>

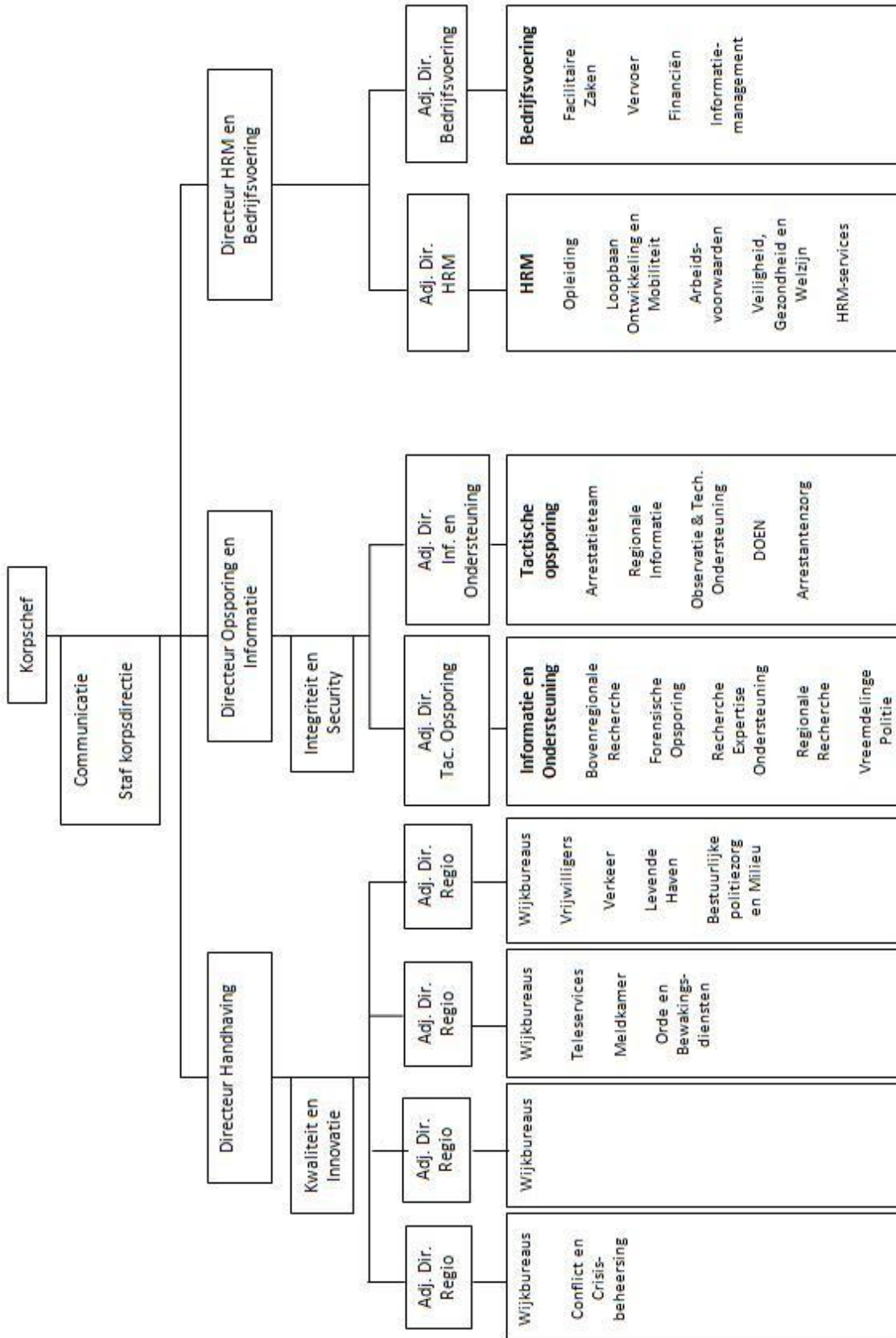
Vorbereiding Businesscase HRM Politie Nederland. Uitgangspunten voor het richten en inrichten van HRM 9 maart 2010

Vorbereiding Businesscase HRM Politie Nederland. Bijlage 1; uitkomsten literatuurstudie 9 maart 2010



BIJLAGEN

Bijlage 1: Organogram



Bijlage 2: Observatieverslagen

Observatieverslag 1: Notitie 'Terugkoppeling BC-overleg HRM 8 maart 2011'

Anne Olthof
29.3.2011

Inleiding op de dag

Dinsdag 8 maart is het Bureaucheef-overleg georganiseerd door het HRM-directoraat. Door middel van drie rondes zijn drie thema's, te weten 'HRM proces en Leiderschap', 'Ontwikkelen van professionals' en 'PDC ontwikkeling' aanbod gekomen. Elke ronde werd gestart met een inleiding op het thema, waarna vijf stellingen gepresenteerd werden om aan tafel te bespreken. De bureaucheefs en de bij behorende HRM adviseurs, als ook adjunct-directeuren en directieleden namen deel aan deze dag en waren ingedeeld aan verschillende tafels, waar zij inhoudelijke discussies over de stellingen konden voeren met elkaar. Hierbij werd gevraagd naar diepgang, waarbij niet alle stellingen aanbod hoefde te komen. De tafels waren bedekt met een kleed waarop geschreven kon worden, zodat de inhoud van de discussie ook teruggekoppeld kon worden naar de organisatoren van de dag. Tot slot is er aan de groepen gevraagd in de dagen/weken erna de discussie verder te voeren middels een opdracht: het nog eenmaal één van de stellingen te bespreken met de Bureaucheef, HRM adviseur en de lijn om er vervolgens mee aan de slag te gaan in de lijn. Uitkomsten zijn gemaïld naar Anne Olthof voor een korte analyse van de dag. In dit document wordt een samenvatting van de tafellakens en de terugkoppeling van de opdracht weergegeven.

Stellingrondes

Onderstaand zijn de besproken stellingen weergegeven die in de verschillende rondes aan bod zijn gekomen.

Ronde 1 'HRM proces en leiderschap':

1. Confidence is voorwaardelijk voor het behalen van resultaatafspraken.
2. De bureaucheef initieert een vervolg op leiderschapstrainingen binnen het eigen bureau.
3. Het 'goede gesprek' stimuleert omgevingsgericht werken en zingeving.
4. Gebrek aan confidence bevordert regelzucht.
5. De politie is een aantrekkelijke werkgever voor jongeren.

Ronde 2 'Ontwikkelen van professionals'

1. Het opleiden van medewerkers is de verantwoordelijkheid van bureau opleiding.
2. Een professional ontwikkelt zichzelf.
3. Leren doe je tijdens opleidingen en cursussen.
4. De beste gesprekken hebben we bij de koffieautomaat.
5. Resultaatgericht zijn gaat vooral over sturen op gedrag.

Ronde 3 'PDC ontwikkeling'

1. De HRM adviseur zorgt voor het HRM proces aan de bureaus.
2. Dienstverlening op afstand doet afbreuk aan de kwaliteit van het HRM proces.
3. Als de HRM adviseur doet wat een bureaucheef zegt is hij/zij de businesspartner.
4. Het dienstverleningsmodel schuift oneigenlijke taken naar leidinggevend.
5. Het dienstverleningsmodel geeft een kwaliteitsimpuls aan het HRM proces.



Analyse tafellakens

Onderstaand is gepoogd om de analyse gericht op de tafellakens te beschrijven. Hierbij is ten eerste gekozen om dit te categoriseren in de drie rondes. De stellingen die tijdens de rondes zijn besproken bleken niet altijd meer te destilleren zijn uit de geschreven teksten. Er kon echter wel een indeling gemaakt worden in verschillende onderwerpen (die deels aansluiten met de onderwerpen die in de stellingen verwerkt waren). In dit stuk is een analyse gedaan en hier en daar aan gevuld met een citaat, om de beschrijving kracht bij te zetten.

Ronde 1

Gelijkheid en rollen

Uit de tafellakens komt naar voren dat zowel de BC als de HRM adviseurs het er over eens zijn dat gelijkheid van belang is tussen beiden. Samenspel wordt hierbij zelf als cruciaal gezien. Echter, aan verschillende tafels lijkt gesproken te zijn over verschillen in situaties: “Iedereen is gelijk, maar niet ieders situatie is gelijk!”. Deze ongelijkheid wordt ook benoemd in de verschillen van niveau tussen HRM adviseurs. Hierbij wordt gesteld dat het van belang is om de positie van de adviseur gelijk en duidelijk neer te zetten, om een kritische gesprekspartner te hebben. Nu wordt nog onduidelijk gevonden wat nou het resultaat is van HRM en daarmee indirect dus ook van de werkzaamheden van de HRM adviseurs. De vraag wordt gesteld in hoeverre het gaat om het verbinden van strategie en HRM of dat het gaat om strategisch HRM. Door de aanwezigheid van deze onduidelijkheden aan tafel lijkt het ook moeilijk te zijn om de rollen gelijk te zien.

Vertrouwen

Vertrouwen wordt gezien als noodzaak. “Samen sterk” staan en “transparantie” zijn van belang voor het werk en voor het vertrouwen. Het gaat hierbij volgens de tafellakens erom dat vertrouwen niet eenzijdig is maar alle kanten op gaat. Aan sommige tafels is ook gesproken hoe er tot vertrouwen gekomen moet worden, zo lijkt uit de tafellakens. Gesteld wordt dat verantwoordelijkheid van de medewerker en kansen geven tot zelfstandig werken als belangrijk worden gezien. Echter, tevens wordt beschreven dat niet iedereen geschikt is voor eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing. Terwijl aan de andere kant ook ruimte gegeven moet worden om vertrouwen te creëren. Vooral het houden van vertrouwen wordt gezien als een belangrijke taak, waarbij ruimte, verantwoordelijkheid en kansen centraal staan: “Vertrouwen krijgen, geen probleem, houden is de uitdaging!”.

Uit de tafellakens komt niet naar voren hoe er op het moment wordt gedacht over de huidige vertrouwensrelatie of mogelijke verbeteringen hierin. Dit onderwerp lijkt enigszins oppervlakkig te zijn besproken.

Werkgever

De politieacademie is een veelbesproken onderwerp, gezien de tafellakens. De studie wordt te lang en te generalistisch bevonden. Naast dat er, volgens de tafellakens, veranderingen nodig zijn bij de academie, is ook gesproken over wat de politie als organisatie kan doen om jongeren aan te trekken. Gesteld wordt dat “het aantrekken en binden” belangrijk is, maar ook aandacht besteedt moet worden aan “het boeien”. Er wordt gesproken over “vastgeroeste loopbaanpaden uit het jaar 0”. De organisatie moet minder traditioneel en naar binnen gericht zijn. Juist “meer lef, autonomie en scherpte in selectie” zou de organisatie aantrekkelijker moeten maken. Het aantrekken van talenten wordt gezien als een belangrijke investering, echter, aan tafels speelt de vraag hoe dit past in het



plaatje van de bezuinigingen. Tot slot wordt gesteld dat de organisatie te weinig gebruik maakt van de eigen talenten in huis. Deze zouden meer kansen en ruimte moeten krijgen.

Regels

“Systemen en regels moeten niet lei(ij)dend zijn!” is één van de vele uitspraken die een indicatie geeft over hoe gedacht wordt over dit onderwerp binnen de organisatie. Ook is er kritischer gekeken naar de aanwezigheid van regels. Uit de tafellakens komt naar voren dat de algemene regels soms wat gemakkelijker mee zouden moeten veranderen met de veranderingen die plaatsvinden. “Als de bijzondere situatie algemeen wordt, pas dan de algemene regel aan”. Tevens wordt belangrijk gevonden dat de betekenis van de regels wordt nagestreefd. Echter, de indrukken die de tafellakens geven lijken minder positief te zijn op dit thema: “Als de procedures belangrijker zijn dan de mensen, dan moeten we de mensen maar afschaffen”.

Ronde 2

Ontwikkeling en leren

Dat de medewerker belangrijk wordt gevonden toont het volgende citaat wel aan: “medewerker is het verschil”. Aansluitend hierop wordt gevonden dat het dan ook noodzakelijk is om aandacht te besteden aan de medewerker en diens ontwikkeling. Dit wordt gezien als “een permanent proces”. Ook de professional moet zich kunnen blijven ontwikkelen, wat volgens de deelnemers gefaciliteerd moet worden door de organisatie. Over de vraag wie en wat nou precies een professional is wordt breed gedacht. Een professional moet “zelfstandig kunnen werken” en “complexe situaties aan kunnen”. Over leren wordt verder gesteld dat het een “attitude” is en “ontwikkeling niet gelijk is aan verticale loopbaan”. Echter, ook komen er negatievere uitspraken voor: “Bijleren in de schoolbanken, afleren in de praktijk”. Gesteld wordt dat de huidige situatie met betrekking tot ontwikkeling nog niet optimaal is. Zo wordt beschreven dat “het ontwikkelen van medewerker veel regelgeving en schrijfwerk vereist, waardoor men niet bezig is met het werk”.

Verantwoordelijkheid

Meerdere malen worden de medewerker en de leidinggevende benoemd als verantwoordelijke als het gaat om ontwikkelen en leren. Aansluitend op deze mening komt op de tafellakens vaak naar voren dat “verantwoordelijkheid en duidelijkheid over de verantwoordelijkheid” wel van belang is. Het duidelijk voor ogen hebben welke verwachtingen en mogelijkheden er zijn wordt als belangrijk gezien: “idealisme en realisme in balans”.

Ronde 3

Dienstverleningsmodel

Op verschillende tafellakens komt naar voren dat het model nog “te abstract” gevonden wordt. Tevens zou de “service, normen, kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening” belangrijker moeten zijn dan “het invoeren een model”. Daarnaast wordt gesteld dat “leidinggeven wel over het politiewerk (vakinhoud) moet blijven gaan” en moet “het HRM proces een gedeelde verantwoordelijkheid blijven”. Tevens wordt de vraag gesteld in hoeverre “er nog een relatie is” en de grote rol die “vertrouwen” gaat spelen. Aan de andere kant zijn er ook positievere geluiden te vinden op de tafellakens. Zo zou het model de kans vergroten op het gebied van “eenduidigheid” en “gelijkheid” binnen het HRM proces, wat zou kunnen leiden tot een “kwaliteitsimpuls”. Hoe dan ook



wordt gesteld dat het nieuwe model iets vraagt van de invulling van ICT, de BackOffice en de FrontOffice om te streven naar uniformiteit en een kwaliteitsimpuls.

Afstand

Over het feit dat het model leidt tot centralisatie van een aantal taken in het HRM proces worden verschillende uitspraken gedaan. Zo wordt aan de ene kant gesteld dat afstand “geen probleem” of “geen issue” is. Aan de andere kant wordt gesteld dat een centraal model afstand creëert en dat dit tegenstrijdig is met “maatwerk”. De angst leeft dat “maatwerk niet meer kan”. Hierbij wordt weer gezegd dat maatwerk niet altijd nodig is, namelijk “maatwerk alleen als het moet” en dat afstand alleen moet plaatsvinden bij objectieve zaken. De tafels lijken het er over eens te zijn dat het model en de afstand die hierbij wordt ervaren van de BackOffice, FrontOffice en ICT veel vraagt. Tot slot wordt gesteld dat afstemming met de interne omgeving belangrijk blijft, zodat de afstand geen probleem wordt.

HRM adviseur

Uit de tafellakens komt naar voren dat positionering van de HRM adviseur belangrijk wordt gevonden. Gesteld wordt dat de HRM adviseur in de nieuwe positie “nog wel het spin in het web moet blijven”. Waarbij de vraag wordt gesteld: “Kan ik van HRM die dienst krijgen die ik ook nodig heb real time?”. Daarnaast wordt weergegeven dat de HRM adviseur deze transformatie niet zomaar kan ondergaan en hiervoor nieuwe competenties nodig heeft. Hierbij aansluitend wordt de vraag gesteld wat de invloed wordt van de HRM adviseur in het landelijk beleid. Dit wordt gevraagd, omdat bijstelling naar de eigen praktijk nodig is. De externe omgeving dient geconditioneerd te worden naar eigen aanbod.

Aanvulling vanuit de terugkoppeling

Zoals aan de tafel indeling is te zien hebben, ondanks het feit dat er een herinneringsmail is uitgegaan, maar een aantal bureaus gereageerd. In totaal hebben 18 bureaus gereageerd op de opdracht. Hiervan hebben negen daadwerkelijk een inhoudelijke reactie gegeven, danwel door de HRM adviseur van het desbetreffend bureau, danwel de bureauchef zelf. Negen van de reacties hebben aangegeven hier van af te zien. Redenen hiervoor zijn het nog niet in staat te zijn het gesprek over de opdracht aan te gaan in verband met afwezigheid, vakantie of wisselende bureauchef op een functie. Ook zitten hier reacties tussen die hebben aangegeven niet (op deze manier) met HRM bezig te willen zijn, of de opdracht overbodig vinden. Hieruit lijkt naar voren te komen dat HRM en haar proces niet een onderwerp is waar in alle bureaus gelijk over wordt gedacht. Onderstaand is een korte analyse gehouden op de inhoudelijke terugkoppelingen.

94

Ronde 1

Twee bureaus hebben gesproken over de rol van verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaat afspraken. Beiden geven net als de uitspraken op de tafellakens aan dat vertrouwen onderling belangrijk is. Elkaar vertrouwen geven, is bepalend voor de sfeer, het vertrouwen in en waardering van de medewerkers, voor de communicatie en het samenwerken. Dit kan de resultaten beïnvloeden en zijn uitwerking hebben op de medewerkers en het gehele bureau. “Vertrouwen in elkaar schept een band, waardoor een ieder zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt, waardoor de sfeer verbetert en er resultaten geboekt worden”.

Ronde 2

Aan het thema ontwikkeling wordt door één bureau complexe situatie geschetst dat niet iedereen in zichzelf wil investeren. Het motiveren van deze medewerkers om zich zelf te ontwikkelen is dan lastig. Op het moment zijn de mensen geneigd om het over te laten aan de lijnverantwoordelijke, zoals ook in sommige uitspraken van de tafellakens naar voren komt. Gesteld wordt dat het bureau zich wil inzetten om in gesprek te gaan met de medewerkers over ambities en opleiden en ontwikkelen, waarbij de nadruk wordt gelegd op het feit dat ontwikkelen een verantwoordelijkheid is van de medewerker. Het in gesprek te zijn en te blijven wordt belangrijk gevonden. Naar aanleiding van het gesprek heeft het bureau gericht op deze thema's een aantal afspraken gemaakt.

Ronde 3

Naar aanleiding van het Bureauchefoverleg zijn meerdere bureaus in overleg gegaan over de nieuwe rol, verwachtingen over en weer ten aanzien van de HRM adviseur als businesspartner. Gestreefd wordt naar "kwalitatief en inhoudelijk goed advies waar beide partijen zich in kunnen vinden". Hierbij is het van belang dat de adviseur door een contact op de hoogte blijft van verschillende casuïstiek in het bureau, zodat advies op maat geleverd kan worden. Gesteld wordt dat op het moment er nog te veel via de lijn loopt, wat tijd kost en verwarring kost. Drie bureaus geven aan de HRM adviseur al zo veel mogelijk te willen gaan positioneren als businesspartner, gericht op de inrichting van de PDC en het dienstverleningsmodel. Daarnaast komt naar voren dat de HRM adviseurs nog te weinig eenduidig zijn: "ieder voor zich geeft adviezen, maar we zijn onvoldoende eenduidig". Tot slot stelt één bureau een punt van zorg, dat ook op de tafellakens naar voren is gekomen. "De langere lijnen naar de BackOffice. Dit wordt mede ingegeven door de nu al aanwezige diversiteit in de manier waarop en de termijn waarop zaken worden afgehandeld."

Observatieverslag 2: Verslag overleg HRM adviseurs feedback 8 maart

Anne Olthof
7.4.2011

Inleiding overleg

In het HRM directoraat van 4 April is de notitie 'Terugkoppeling BC-overleg HRM 8 maart 2011' besproken en besloten een terugkoppeling te geven aan zowel de bureauchefs op het bureauchefoverleg van dinsdag 6 april en aan de HRM adviseurs. Dit omdat de reacties op de opdracht naar aanleiding van 8 maart maar enkele reacties zijn voortgekomen. HRM directoraat wil graag samen met de adviseurs in gesprek gaan over 'wat nu de gedachten zijn' 'wat wij kunnen doen' en 'hoe nu verder'. Vandaar dit overleg met de HRM adviseurs. Reactie van de BC-overleg was tweezijdig. Sommige gaven aan het te zijn vergeten door de dagelijkse werkzaamheden, anderen hebben aangegeven niet veel te voelen voor de opdracht. Aan de bureauchef is door Saskia Appels de toezegging gedaan de notitie van 8 maart en de uitkomsten van dit gesprek schriftelijk terug te koppelen aan de bureauchefs.

Wat zijn nu de gedachten?

De discussie start gericht op de gedachte dat er een cultuur verandering nodig is om van de huidige situatie naar de toekomstige situatie te gaan. Gezegd wordt dat de bureauchefs niet volledig of altijd de toegevoegde waarden zien van HRM. De huidige situatie wordt door de bureauchefs goed gevonden, waardoor de bureaus niet happig zijn op een verandering. De erkenning is dat er een



verandering gaat komen. Maar de bureauchefs/MT staan niet achter de visie en de gedachtegang van de nieuwe situatie waardoor zij nu niet willen en gaan veranderen. Vele adviseurs geven aan dit te herkennen.

Managen en leidinggeven zijn volgens de HRM adviseurs in de meeste gevallen geen primaire taak van de bureauchef maar een neven taak. Dit maakt het moeilijk om het belang en de verantwoordelijkheid voor het HRM proces aan te kaarten. Er is aangegeven dat de bureauchefs moeite hebben met delegeren en graag zelf 'op de weg staan en het verkeer aan sturen' in plaats van een kundig persoon die taak te geven. Dit leidt ertoe dat de verandering ervaren wordt als een extra taak.

De verandering vraagt van de adviseurs meer bezig te zijn op strategisch niveau en dus met de toekomst. Dit wordt lastig gevonden doordat de bureauchef bezig is met het hier en nu en niet met de toekomst. Hierdoor praten de HRM adviseurs en de bureauchefs/MT langs elkaar heen. Het tactische/strategische niveau is bij meerdere bureauchefs/MT niet aanwezig. Zij zitten meer op het operationele/tactische niveau, waardoor het als HRM adviseur moeilijk is hiermee aan de slag te gaan. Gesteld wordt dat dit wel verschilt per bureau, doordat de kwaliteit van leidinggevende niet gelijk is.

Aangegeven wordt dat de bureauchef werkzaam is als een ouder die zijn kinderen toespreekt. In de huidige situatie zit de adviseur vaak in de kinderrol en probeert zo zijn werkzaamheden uit te voeren. In de toekomstige situatie zal hij/zij als business partner werkzaam zijn en dus als volwassenen tegenover de bureauchef komen te zitten. En dat kan gaan botsen.

Opgemerkt wordt dat de HRM adviseur gefaciliteerd moet worden in het veranderingstraject. Hierop terugkomend blijkt de adviseurs aan te geven dat dit vooral ook erg belangrijk voor de lijn is, maar waarbij gevonden wordt dat de tijd er misschien nog niet rijp voor is.

Gesteld wordt dat de urgentie tot veranderen nu niet wordt gevoeld door de bureauchefs en het bijbehorende MT, waardoor er geen noodzaak wordt gevoeld tot veranderen. Er moet eerst 'pijn' gevoeld worden, waar ze van af willen zodat ze gaan in zien dat er nog maar één kant te kiezen is namelijk vooruit en niet meer stil blijven staan. De urgentie tot verandering is er niet doordat de pijn niet wordt gevoeld.

De politieorganisatie wordt gekenmerkt als een operationele ad hoc organisatie waarbij de gehele organisatie weinig kijk heeft naar de lange termijn. Er wordt weinig gedacht in de komende jaren, eerder in korte termijnen. Dit geldt dus niet alleen voor de bureauchefs/MT, maar voor de gehele organisatie.

Wat kunnen wij (HRM DO en HRM adviseurs) nu doen?

Ten eerste wordt gezegd dat positioneren van de HRM adviseur eigenlijk alleen kan als er urgentie is tot de verandering. Van belang is dat het gesprek erover, ondanks dat dit nog niet een gesprek is zoals die zou moeten zijn, wel gevoerd blijft worden. Er wordt wel van gedachten gewisseld over de toekomstige situatie. Wel wordt verteld dat de gesprekken al jaren plaats vinden, maar dat stap voor stap het goede gesprek zou kunnen leiden tot een verandering.



Kritische succes factoren:

Voorbeeldfunctie van de directie

Er moet gestopt worden met heen en weer zwalken. Op z'n minst iets meer op één pad wandelen. Ook de directie zal moeten investeren en vasthouden aan een plan/richting.

Het verplatten van de organisatie

Hierdoor zou er directer gecommuniceerd kunnen worden, in plaats van dat er nu verschillende lagen langsgegaan moeten worden.

Het denken in business

Je kunt alleen HR business partner zijn als het MT en de bureauchef ook denkt aan zijn bureau als zijnde een business. Dan kun je gaan denken in plannen en acties om op de lange termijn het beste uit jezelf te halen.

Discussie is gevoerd over voorbeeldfunctie.

Wat moet de katalysator zijn van de verandering? Binnen de executieven, maar ook binnen het korps speelt hiërarchie een grote rol. Er wordt al snel omhoog gekeken. Echter, het belang van eigen verantwoordelijkheid moet ook erkent worden en kan de katalysator zijn om de verandering te starten.

Discussie is gevoerd over meer praten in termen van business.

Dit korps al redelijk gericht op resultaten en stuurt hier ook op aan. Adviseurs geven aan dat dit vaak gaat over operationele resultaten, waarbij de rol of de toegevoegde waarde van HRM onduidelijk is. Wel wordt gezegd dat hier voor HRM winst van te behalen. Bureauchefs en MT moeten alleen die winst willen behalen. Het doel van de werkzaamheden is voor hen gericht op het operationele niveau (en niet zo als in profit organisaties het geval is 'geld'), waarbij zij willen voldoen aan de algemene afspraken/regels. En hierbij dus niet willen maximaliseren of het beste uit je bureau halen. Het voldoen aan de regels is nu genoeg, ze komen dan immers toch niet in de problemen. De prikkel ontbreekt om resultaatgericht gezien vanuit je capaciteiten en de mogelijkheden in en van je bureau te werken en te denken. HRM kan hierbij een stimuleren de factor zijn, maar de HRM adviseurs stellen dat daar meer voor nodig is.

Hoe nu verder?

De bureauchefs/MT moeten deze verandering niet als een optie zien, maar als een feit. Ze zullen hoe dan ook ermee moeten dealen. Hierbij moeten zij op houden met alles zelf in de hand te willen houden en meer leren te delegeren. Dit kan gevoerd worden door als HRM adviseur maar ook de directie het goede voorbeeld te geven.

De urgentie van de situatie moet duidelijk en staan als een huis: PDC, HRM dienstverleningsmodel en de nationale politie zijn een feit en daar hebben wij maar mee te dealen. Het korps (HRM) wil jullie hierop voorbereiden. De rol van de HRM adviseur is hierbij de cruciale koppeling tussen directie, HRM landelijke plannen en de bureaus.

Een discussie start over het belang van een cultuurverandering. Inhoudelijk is iedereen aan tafel het erover eens dat dit een belangrijke factor is in de transitie naar de toekomst plannen. Verschil van mening bestaat over in hoeverre de landelijke top de veranderingen als culturele of als structurele veranderingen ziet. Gesteld wordt dat het gesprek over cultuur en de omslag die daarbij gemaakt



moet worden zonder twijfel gevoerd moet gaan worden. De kracht van herhaling speelt hierbij een rol. Echter, bij de schriftelijke terugkoppeling moet dit subjectieve en voor interpretatie gevoelige wordt niet gebruikt worden. Dit zou snel veel weerstand op kunnen leveren, wat onwenselijk wordt gevonden. Cultuur moet echter absoluut mee genomen worden in het proces de komende tijd. Timing is hierbij zeer van belang.



Bijlage 3: Topiclijst interview HRM-adviseurs

Introductie

- Bedankt voor de tijd
- Opnemen van gesprek en anonimiteit
- Email bericht ingegaan op inhoud van het gesprek; korte uitleg van mijn onderzoek
- Naar aanleiding hiervan, of van mijn emailbericht nog vragen?

Huidige situatie

Voordat we ingaan op de komende veranderingen zou ik eerst graag in willen gaan op jouw huidige werksituatie.

Voorbeeldvragen:

- Hoe ziet je huidige rol als adviseur eruit?
- Werkzaamheden als adviseur verricht je?
- Hoe lopen nu de HR praktijken? Zijn hier problemen? Zoja, welke dan?
- Hoe is je verhouding tot jouw klanten?
- Verricht je de taken die de klant van je verwacht of lever je kwalitatief goed advies?

HRM dienstverleningsmodel

De Businesscase Personeel schetst voor het HRM-proces een dienstverleningsmodel voor. Deze is onlangs bij het overleg van 7 april doorgenomen.

Voorbeeldvragen?

- Hoe kijk je aan tegen het HRM dienstverleningsmodel?
- Wat is je mening over het voorgestelde HRM-proces?
- Hoe ervaar je de veranderingen?

HR-businesspartner

Het model schrijft een rol als HR-businesspartner voor voor de HRM-adviseurs.

Voorbeeldvragen:

- Hoe zie je deze rol, wat is een HR-businesspartner?
- Hoe zie je de werkzaamheden van deze rol?
- Wat voor een positie heeft deze rol volgens jou, of zou deze rol moeten hebben?
- Herkent u deze rol? Heeft u al een in het verleden op deze manier/positie gewerkt? Zoja, hoe en wat?
- Welke veranderingen zie je in jou rol als HRM-adviseur kijkend naar de nieuwe rol?
- Hoe ervaar je die verandering? Hoe kijk je er tegen aan?

Voorwaarden

Om deze rol op je te kunnen nemen zouden voorwaarden aan vast zitten.

Voorbeeldvragen:

- Welke voorwaarden zie je om de rol die we zojuist hebben besproken op je te kunnen nemen om van de huidige naar de gewenste situatie te komen?
- Welke veranderingen zijn hiervoor nodig?
- Wat heb jij als adviseur nodig hiervoor?



Voorbeeld

Mocht de respondent in het gesprek weinig concrete voorbeelden aangeven dan vragen naar een voorbeeld.

Kun je een voorbeeld noemen van een HR praktijk die nu niet goed genoeg loopt?

- Hoe verloopt deze nu?
- Levert dat knelpunten op? Zoja, welke dan?
- Wat is jouw rol in deze HR praktijk?
- Hoe zal de nieuwe situatie die HR praktijk veranderen? Goed of slecht?
- Hoe verandert dit jouw rol in deze HR praktijk?
- Onder welke voorwaarden kan dit veranderen?

Zie je nog andere voorwaarden die nodig zijn om de rol neer te zetten?

Koppeling met literatuur

De literatuur schetst ook nog een aantal voorwaarden die tot noch toe niet zijn besproken. Literatuur schetst:

1) competenties en vaardigheden

- Algemene kennis van organisatie
- Goede relaties met de klant en collega's
- Vertrouwen op administratieve rol en strategische expert
- Coaching en advies vaardigheden
- Kennis van HRM
- Managen van veranderingen
- Probleem oplossend vermogen

2) HRM lijnverantwoordelijkheid

- Ondersteuning vanuit HR businesspartner
- Leren omgaan met HRM door middel van projecten en ontwikkeling
- Aanwezigheid van steun van organisatie
- Context gebonden en meetinstrumenten
- eHRM

3) Ondersteuning van de organisaties.

- Acceptatie van HRM.
- Belang HRM aantonen door voorbeeldfunctie
- eHRM voor ondersteuning van lijnmanagement en administratieve zaken op orde voor HR busienespartner.

Aspecten die nog niet zijn benoemt voorleggen.



Afronding door middel waardering

Als ik het goed begrijp hebben we het gehad over de volgende voorwaarden:

-
-
-
-
-
- Klopt dit? Heb je hier nog aanvullingen op?
- Zou je dan deze verschillende voorwaarden kunnen rangschikken op “zeer cruciaal in mijn situatie” als voorwaarden tot “minder cruciaal in mijn situatie”?
- Waarom rangschik je ze op deze volgorde?

Afsluiting gesprek

Ik heb al mijn vragen inmiddels besproken. Heb je mogelijk nog vragen of aanvullingen?

Dan wil ik je graag bedanken voor je tijd. Zodra ik het interview heb uitgewerkt stuur ik hem je op, zodat je als je wil dit kan terug lezen en bekijken of je nog steeds achter je antwoorden staat, of mogelijk nog aanvullingen ziet.



Bijlage 4: Paper Publieke dimensie

Publieke domein van Politiekorps X⁵

Paper over de publieke dimensie van de onderzoeksvraag.

Inleiding

In het kader van de masterscriptie voor de opleiding Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) wordt van iedere student verwacht dat een stuk geschreven wordt over de publieke dimensie: het vakgebied van de USBO. De zes verschillende masters specialiseren zich ieder in een deel van dit vakgebied, waarbij de studenten in de individuele masterscriptie een onderzoek uitvoeren over een onderdeel van de master. De overkoepelende factor van al deze scripties is het publieke domein waarop de USBO is gericht. In dit paper wordt gepoogd een verbinding te leggen tussen de onderzoeksvraag van de scriptie en het thema van de publieke dimensie. Uiteindelijk zal dit stuk verwerkt worden in het definitieve rapport van de scriptie.

Mijn onderzoek bij politiekorps X gaat over het positioneren van de HRM-adviseurs als HR businesspartner. Door kabinet Balkenende IV, is besloten tot de invoering van een landelijke gezamenlijke Politiedienstencentrum. Daardoor vindt er een verandering plaats in de organisatie van het HRM-management en -proces binnen de politie. In dit 'shared services' centrum zullen de primaire HRM-basistaken gestandaardiseerd en automatiseerd worden, waarbij de medewerker en de leidinggevende zelf verantwoordelijk worden voor de HRM-basistaken en niet meer de HRM-adviseur, zoals in de huidige situatie het geval is. Dit moet voor de HRM-adviseur de mogelijkheid bieden om zich op een strategischer niveau bezig te zijn met HRM in de organisatie. Alleen bij de complexe gevallen wordt de HRM-adviseur geconsulteerd en waar nodig ook het expertise centrum als ondersteuning van de HRM-adviseur. Een klant-leverancier relatie zal hierbij centraal staan (Businesscase Personeel, 2010).

HRM moet in dit nieuwe model gezien worden als een belangrijk en waardevol vakgebied waarmee een toegevoegde waarde gecreëerd kan worden, zoals in vele theorieën en onderzoeken al wordt aangegeven (Boxell en Purcell, 2003; Beardwell & Claydon, 2010; Paauwe 2004; Boselie, 2007; Businesscase Personeel, 2010; Lawler & Mohrman, 2001). HRM is daarmee niet meer een minderwaardige taak, zoals in de huidige cultuur en samenleving over het algemeen de heersende opinie is (Boselie, 2007; Biemans, 2008; Businesscase Personeel, 2010). Genoemde verandering vraagt onder andere van de HRM-adviseur wel een andere rol en positionering. Als voorbereiding op de invoering van het Politiedienstencentrum landelijk is het korps voor 2011 het project 'De transformatie van HRM-adviseurs naar HR businesspartner' gestart. Mijn scriptieonderzoek richt zich op de positionering van deze HR businesspartner in politiekorps X De vraag die in mijn scriptie wordt onderzocht is:

Welke voorwaarden zijn volgens de HRM-adviseurs nodig om zich te positioneren als HR-businesspartner binnen politiekorps X?

In dit paper zal politiekorps X waarbinnen dit vraagstuk wordt onderzocht centraal staan. Doel

⁵ Vanwege de mogelijke gevoelige informatie is het een verzoek geweest van het politiekorps de organisatie te anonimiseren. Dit is de reden dat het korps niet bij naam wordt genoemd in deze scriptie, maar wordt vermeld als politiekorps X.



van dit paper is om de link tussen de publieke dimensie en mijn onderzoek weer te geven. De vraag die hierbij centraal laat zich als volgt vertalen:

Op welke wijze kan het vraagstuk dat centraal staat in mijn onderzoek geplaatst worden in het publieke domein?

Om deze vraag te beantwoorden zal eerst gekeken worden naar wat nou eigenlijk 'publiek' is. Vervolgens zal gekeken worden naar het conceptuele model van Paauwe (2009). Dit model maakt inzichtelijk hoe HRM in organisaties gestalte krijgt, waarbij de context een essentiële rol speelt. Dit model zal eerst kort toegelicht worden, daarna zal op basis hiervan de maatschappelijke, institutionele en organisatorische context geanalyseerd worden gekeken vanuit de publieke dimensie van het vraagstuk. Tot slot zal in de conclusie teruggekoppeld worden naar de centrale vraag in dit paper.

Publieke domein

De scheiding tussen publiek en privaat is vanuit verschillende perspectieven te maken. Vanuit een economisch perspectief is de scheiding te leggen op het niveau van goederen. Zo bestaan er publieke goederen, die niet in een marktsituatie kunnen worden voortgebracht, maar worden verstrekt door de overheid. Producten die wel op de markt kunnen worden voortgebracht zijn private goederen. Financieel kunnen die organisaties en instanties tot de publieke sector worden gerekend die geheel of gedeeltelijk gefinancierd worden uit publieke middelen. Daarmee zijn ze onderworpen aan een jaarlijks begrotingsdiscipline en moeten ze aan bijzondere publiekrechtelijke wettelijke regels voldoen. Daarnaast worden de organisaties uit deze sector gecontroleerd op bijvoorbeeld de prestaties door overheidsinstanties. Private organisaties hebben deze financiële middelen, publiekrechtelijke regels en wetten, en deze specifieke publieke controle niet. Tot slot kan gekeken worden naar het onderscheid publiek - privaat vanuit een managementstijl perspectief. Gesteld mag worden dat privaat management primair gedreven wordt door winstgevendheid en een bedrijfseconomische oriëntatie heeft en publiek management waardegedreven is vanuit een bestuurlijk Politieke oriëntatie (Noordegraaf, 2008).

Ondanks dit duidelijke onderscheid stelt Noordegraaf (2003:3) dat *'maatschappelijke transformaties – de overgang van 'maakbare', industriële naar 'ongrijpbare', postindustriële, kennissamenlevingen – de verhouding tussen publiek en privaat troebel hebben gemaakt en de karakteristieken van publieke organisaties op losse schroeven hebben gezet'*. Hiermee stelt hij dat de verschillende ontwikkelingen in de samenleving leiden tot een meer ingewikkelde en diffuse scheiding tussen privaat en publiek, waarbij kenmerken van de publieke sector vervagen. Sinds de jaren '80 is de overheid sterk gegroeid, waarbij in de afgelopen jaren het vertrouwen in de overheid is gedaald. De samenleving heeft te maken gehad met globalisering, individualisering en informatisering. Deze ontwikkelingen stellen ook de publieke organisaties op de proef en leiden tot druk tot presteren, resultaten boeken, behoefte aan klantvriendelijkheid en flexibiliteit. Voor de private sector zijn deze organisatiedoelen niet nieuw, in tegenstelling tot de publieke sector (Noordegraaf, 2008; Schnabel, 2004). Deze trend wordt ook wel *New Public Management (NPM)* genoemd en is gaande bij organisaties in het publieke domein. Het is een gedachtegoed waarbij technieken en praktijken worden overgenomen uit de private sector en ingezet in de publieke sector. Noordegraaf (2008:86) stelt dat NPM niet eenduidig afgebakend en gedefinieerd moet worden, maar



gezien moet worden als *'een verzameling van inzichten, modellen en vooral praktijken die tot doel hebben publieke organisaties resultaatgerichter, gecoördineerder en efficiënter te laten werken'*.

Aan de andere kant stellen de ontwikkelingen in de samenleving ook de private organisaties op de proef. Trends als maatschappelijk verantwoord ondernemen, het hanteren en werken met maatschappelijke doelen en sociale legitimiteit komen bij private organisaties ook steeds meer naar voren, door de druk vanuit de samenleving. Deze ontwikkelingen maken het strakke onderscheid tussen publiek en privaat lastig te hanteren en stellen onder andere uitdaging aan organisaties en hun HRM-beleid (Boxall & Purcel, 2003).

Om een meer verfijnt analysekader te creëren tussen publiek en privaat kan, volgens Noordegraaf (2003) het begrip identiteit in de discussie betrokken worden, met een verbindend doel. Vanuit de normatieve functie kan gesteld worden dat een organisatie feitelijk publiek is maar privaat in identiteitsbesef. Het verbindt feit en norm. Daarnaast heeft identiteit betrekking het identiteitsbesef van de organisatie intern, maar ook de omgeving waarmee relaties worden aangegaan. In de maatschappelijke functie verbindt identiteit intern en extern. Tot slot kan identiteit een sterk betekenisgevende functie hebben door vorm en inhoud met elkaar te verbinden. De toepassing van bepaalde technieken is vanuit een publiek identiteitsbesef anders dan vanuit een privaaticentiteitsbesef.

Ondanks de verbindende functie die het begrip identiteit met zich mee brengt is er in de bestuurskunde relatief weinig gedaan met dit begrip. Noordegraaf (2003) poogt een scheiding te maken tussen privaat en publiek door middel van identiteit waarbij hij gebruik maakt van de vier dimensies: idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Gesteld wordt dat publieke organisaties streven naar een hoger doel, waarbij de werkelijkheid wordt gezien als een complex systeem van afhankelijkheid. Tijd is bij deze organisaties dynamisch, waarbij gekeken wordt naar het verleden, het heden en de toekomst. De opvatting over orde is horizontaal en heeft betrekking op wederzijdse afhankelijkheid. Private organisaties zijn daarentegen bezig met korte-termijn doelstellingen, waarbij gekeken wordt naar de directe effecten van handelen (deze zijn eenduidig). Tijd is hierbij statisch; het draait om het hier en nu. De opvatting over orde is verticaal, waarbij een heldere bevelsrelatie aanwezig is.

Kijkend vanuit het begrip identiteit en de normatieve functie van identiteit kan volgens Noordegraaf (2008) een matrix opgesteld worden met twee dimensies: publiek versus private organisatie en publiek versus private identiteit. Dit vertaalt zich in de volgende organisatorische posities: bestuurlijke (publieke organisatie met publieke identiteit), bedrijfsmatige (publieke organisatie met private identiteit), maatschappelijke (private organisatie met publieke identiteit) en bedrijfspositie (private organisatie met private identiteit). Met deze matrix ontstaat er een 'verfijnder analysekader' in het onderscheid tussen publiek en privaat (Noordegraaf, 2003:2).

Noordegraaf (2008) stelt dat de publieke sector een bijzonder bestuurlijk veld vormt. De institutionele context met al haar instanties en organisaties heeft een sterke invloed op organisaties en managers en hun bestuur en beleid. Deze invloed kan tweezijdig worden gezien. Aan de ene kant beperkt het de bewegingsvrijheid van de actoren in de publieke sector. Aan de andere kant bieden de instituties handelingsmogelijkheden. Noordegraaf (2008) beschouwt de instituties in dit domein als gedragsregulerende kaders, waarbinnen publieke organisaties en hun managers opereren. Deze instituties neemt als grondstructuur, regimes en patronen aan. Deze verschillende gedragsregulerende kaders laten zien dat publieke organisaties niet in vergelijkbare contexten opereren.



The Contextually Based Human Resource Theory

Net als in de moderne organisatietheorie, wordt ook in de praktijk onderkend dat het mensen zijn die het verschil kunnen maken tussen organisaties en dat HRM hierin een cruciale rol speelt (Boxell en Purcell, 2003; Beardwell & Claydon, 2010; Paauwe 2004; Businesscase Personeel, 2010; Lawler & Mohrman, 2001). Hoe dit HRM gevormd wordt hangt van verschillende (f)actoren af. Paauwe (2004) heeft een conceptueel model gecreëerd waarmee gekeken kan worden naar de beïnvloedingsfactoren op het HRM-beleid van organisaties. In dit model worden drie dimensies weergegeven, te weten de economische dimensie (product, markt en technologische dimensie; PMT), de institutionele dimensie (sociaal, cultureel en juridische dimensie; SCL) en de dimensie configuratie (bestuurlijke, organisatorische en culturele erfgoed). Het model benadrukt de intrinsieke spanningen (configuratie) bij het vormen van HRM-beleid tussen de economische dimensie (PMT) en de institutionele dimensie (SCL) (Paauwe, 2004).

Hieronder zal op basis van deze drie dimensies gekeken worden naar de vraagstelling over mijn onderzoeksvraag in relatie tot het publieke domein. Als eerste wordt gekeken naar de configuratie dimensie, dan zal de economische dimensie aan bod komen. Tot slot zal ingegaan worden op de institutionele dimensie.

De configuratie dimensie

Politiekorps X is één van de 25 korpsregio's van Nederland die sinds 1993 bestaan. Het korps levert een bijdrage aan veiligheid, leefbaarheid en de bestrijding van criminaliteit, werkzaam in negen gemeentes (www.polite.nl). Het korps kan gezien worden als institutie in het publieke domein, als *'een geheel van regels, normen en waarden met betrekking tot rechtshandhaving en controle'* binnen het veiligheidsdomein (Neelen, e.a., 2005:14). Concretisering van deze institutie komt tot uiting in de middelen en mensen die hiervoor worden ingezet. Op deze wijze kan het korps gezien worden als een publieke organisatie, waarbij het korps als organisatie sneller zal veranderen dan als institutie (Neelen, e.a., 2005; Noordegraaf, 2003).

Deze verandering bij de politie als organisatie is nu gaande. Binnen politie, en daarmee ook dit korps, is gekozen voor een nieuw beleid gericht op HRM, namelijk de invoering van een Politiedienstencentrum. Zoals in de inleiding kort is beschreven leidt deze invoering tot een nieuwe verdelingen van de HRM-taken en verantwoordelijkheid gericht op HRM. Dit vraagt ook om een andere rol van de HRM-adviseurs. Waar zij voorheen gekenmerkt konden worden met de termen 'verzorgt en uitvoerend', zal dit bij invoering van het Politiedienstencentrum de rol 'ondersteunend en adviserend' moeten worden. Dit vraagt een duidelijke verandering van de HRM-processen.

Politiekorps X is opgedeeld in 52 bureaus, waaronder het bureau HRM-services. Dit bureau is verantwoordelijk voor alle HRM-taken binnen het korps. In de landelijke HRM-visie wordt beschreven dat er *'landelijk en binnen de korpsen werk aan de winkel is om HRM een waardevolle strategische partner van de korpsleiding te laten zijn'* (Werkgeversvisie, 2008:105). Het Politiedienstencentrum moet hierbij handvaten bieden om deze rol neer te zetten. Voor politiekorps X geldt dat er organisatorisch en cultureel veel zal veranderen.

De politie en dus ook dit korps is gebaseerd op een hiërarchische structuur. Van de 4840 medewerkers, werken 2909 'in het blauw' en iets minder dan 2000 vallen onder Algemeen en Technisch ondersteunend Personeel (ATP). Ruim 75% van de 'blauwe' medewerkers is man, terwijl dit percentage bij de ATP'ers net onder de 50% is (Terugblik op 2009). Deze hiërarchische cultuur, grotendeels overheersend door mannen bepaalt mede de cultuur van en de sfeer in de organisatie.



De medewerkers van het korps die bij de organisatie (zijn) gaan werken, hebben een sterke ambitie gericht op het veiligheidsdomein en handhaving van de rechtsorde. Bijkomstige taken die ondersteuning bieden aan deze primaire taak worden hierbij over het algemeen door de mensen 'in het blauw' als minderwaardig of minder waardevol beschouwd. HRM is één van deze 'bijkomstige taken'. Naast de rol van de lijn die ten opzichte tot HRM zal veranderen, zullen ook de HRM-medewerkers een andere positie in de organisatie krijgen. In de huidige probleemoplossende en hiërarchische cultuur zal dit een omslag vergen in de gehele organisatie (Businesscase Personeel, 2010).

Vanuit het culturele erfgoed van het politiekorps X zijn overeenkomsten aanwezig met de private identiteit zoals Noordegraaf (2003) deze beschrijft. Net als private organisaties is de politie van 'huis-uit' korttermijn gericht. Problemen en conflicten die in de samenleving voorkomen moeten direct opgelost worden. Het draait om het hier en nu. Tevens is er er een sterke verticale bevelsrelatie aanwezig, gebaseerd op hiërarchie.

De economische dimensie

Het product wat het korps levert hangt samen met de publieke taak van de politie; het houden van toezicht in de publieke ruimte, de handhaving van de openbare orde, het opsporen van strafbare feiten en het verlenen van noodhulp. De politie speelt een essentiële rol in het veiligheidsdomein van Nederland. Deze diensten worden vanuit de overheid gefinancierd en op verschillende niveaus aangestuurd (gemeente, provincie en ministerie). Deze publieke taak zal de taak van de politie institutie blijven en dit zal niet zo maar veranderen. Echter, de politie wordt wel geconfronteerd met een veranderende omgeving. De financiële crisis leidt tot bezuinigingen ook voor dit korps, terwijl tegelijkertijd de roep om veiligheid in de samenleving toeneemt. Dit noodzaakt de politie tot kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit (Businesscase Personeel, 2010).

Eén van de ondernomen acties op de bovenstaande eisen is de invoering van het Politiedienstencentrum. Door een groot deel van de bedrijfsvoering landelijke en centraal te standaardiseren zal meer voldaan kunnen worden aan de bezuinigingen. De administratieve taken kunnen geautomatiseerd worden door middel van nieuwe technologieën. De inzet van een HRM-contactcentrum, waarbij zowel digitaal als telefonisch de klant van HRM ondersteunt wordt met haar verantwoordelijkheid en uitvoering van de primaire HRM-taken, zal tot een effectievere manier van werken moeten leiden, waarbij de kwaliteit niet zal verminderen. Tevens zal er ruimte komen voor het strategisch benaderen van HRM om de organisatiedoelstellingen met grotere efficiëntie en kwaliteit na te streven (Businesscase Personeel, 2010).

De overgang naar een zogenaamd 'shared service' centrum kan binnen de trend van NPM geplaatst worden. De digitalisering op het gebied van het HRM contactcentrum, de landelijke standaardisering van administratieve taken en een meer bedrijfsmatige klant-leverancier relatie zijn ontwikkelingen die ingezet worden met dit Politiedienstencentrum. Deze zijn binnen de politie vernieuwend. De publieke taak zal binnen de institutie centraal blijven staan en de organisatie zal ook blijven vallen in het publieke domein. Immers, de financiering komt van belastinggelden vanuit de overheid, de dienst die geleverd wordt kan niet op de markt worden voortgebracht en tot slot heeft de politie en de korpsen te maken met publiekrechtelijke wettelijke regels. Echter, de managementstijl lijkt zich meer bedrijfsmatig te oriënteren, waarbij kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit centraal staat.



De institutionele dimensie

De politie is een van de publieke organisaties die binnen een bepaalde institutionele context dient te opereren. Zo bestaat er de Politiewet uit 1993. Hierin staat beschreven wat de bevoegdheden en taken zijn van de politie. Tevens staat erin geformuleerd wie gezag heeft en toezicht houdt op de politie en haar werkzaamheden. Voor politiekorps X wordt dit aangevuld met de regeling Besluit Algemeen Mandaat Politiekorps X (2010), waarin beschreven wordt welke taken en bevoegdheden gemandateerd zijn en wie deze mag uitoefenen in naam van het korpsbeheer en de korpschef. De overheid zelf speelt ook nog een rol in deze context. Zo heeft het Kabinet Balkenende IV bepaald dat de samenwerking en het gemeenschappelijk functioneren van de politie verbeterd dient te worden, zodat er efficiënter, effectiever en goedkoper gewerkt kan worden. Deze gedachtegang heeft geleid tot het Politiedienstencentrum (Businesscase, 2010). Naast deze nationale institutionele context wordt de politie ook geconfronteerd met internationale wet- en regelgeving. De toenemende rol van de EU vertaalt zich bij de politie in grensoverschrijdend meer eenduidige afspraken over wetten en politie werkwijzen. Tevens moet de informatie-uitwisseling tussen landen toenemen (Werkgeversvisie, 2008).

Naast de juridische ontwikkelingen spelen er ook sociale ontwikkelingen in de samenleving die hun invloed uitoefenen op politiekorps X. Sinds 2008 geldt er binnen dit korps een nieuwe korpsvisie. Eén van de belangrijkste redenen om een nieuwe visie te ontwikkelen was de constatering dat ontwikkelingen in de samenleving van invloed zijn op de politie. Processen als individualisering, informatisering, de afnemende sociale cohesie, de multiculturele samenleving zorgen hiervoor. In de Korpsvisie wordt beschreven dat deze verschillende marktontwikkelingen het korps op twee wijzen beïnvloed: *‘Eenzijds hebben de ontwikkelingen invloed op de aard en omvang van criminaliteit, overlast, openbare orde en de gevoelens van (on)veiligheid. Het criminaliteitsbeeld verandert. Anderzijds beïnvloed zij de relatie tussen de burger en de politie en de plaats en rol van de politie in het veiligheidsdomein’* (Korpsvisie, 2008:5). De veranderende maatschappij leidt tot andere en verschillende normen en waarden waar de politie als publieke organisatie mee geconfronteerd wordt. De confrontatie met de maatschappelijke toenemende roep om veiligheid, de ontwikkelingen in de samenleving en de juridische situatie vertalen zich in de noodzaak tot het leveren van kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie (Businesscase, 2010).

Conclusie

In dit paper is gepoogd om een korte beschrijving weer te geven van de publieke dimensie van het vraagstuk uit mijn scriptie. De vraagstelling die hierbij centraal stond luidt als volgt:

Op welke wijze kan het vraagstuk dat centraal staat in mijn onderzoek geplaatst worden in het publieke domein?

Het vraagstuk dat in mijn scriptie wordt onderzocht heeft de volgende onderzoeksvraag:

Welke voorwaarden zijn volgens de HRM-adviseurs nodig om zich te positioneren als HR-businesspartner binnen politiekorps X?

In een korte analyse van het begrip publiek is gekeken naar het onderscheid tussen publiek en privaat, waarbij een economisch, financieel en managementperspectief de revue zijn gepasseerd.



Duidelijk is gemaakt dat door verschillende ontwikkelingen de scheiding publiek - privaat steeds moeilijker te maken is. Door middel van het betrekken van het begrip identiteit (Noordegraaf, 2003) is dit kader mogelijk iets verfijnd. Vervolgens is 'The Contextually Based Human Resource Theory' van Paauwe (2004) gebruikt om de publieke dimensie van politiekorps X te beschrijven.

Ondanks dat de scheiding tussen publiek en privaat steeds diffuser wordt door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, geldt voor politiekorps X dat deze nog goed te plaatsen is in het publieke domein. Dit, door haar duidelijke publieke taak en zijnde een publieke organisatie. Echter, het culturele erfgoed die de organisatie meedraagt komt sterk overeen met de private identiteit zoals Noordegraaf (2003) deze beschrijft. Daarnaast kan de beschreven verandering rond de positionering van de HRM-adviseur naar een HR-businesspartner als gevolg van het Politiedienstencentrum aangemerkt worden als een meer bedrijfsmatige managementstijl. Een stijl die van oudsher meer passend is bij het private domein. Deze verandering, met als doel hogere kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit lijkt te passen in de trend van NPM.

Literatuurlijst

Beardwell, J. & T. Claydon, (2007). *Human Resource Management: A Contemporary approach*.

Harlow: Prentice Hall/Pearson Educational Limited (sixth edition), ISBN 978-0-273-72285- 4.

Biemans, P.J. (2008) Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*: 1 pag. 5-31

Boselie, P. (2007). HR professional als businesspartner. *Tijdschrift voor HRM*: 3 pag 34-51

Boxell, P. & J. Purcell (2003), *Strategy and Human Resource management*, London: Palgrave Macmillan

Businesscase Personeel; Nederlandse Politie. 27 september 2010

108

Landelijk programma HRM Politie, Werkgeversvisie: een inspirerend fundament, productieteam: Saskia Gortz en Ellen Schenkelaars.

Lawler, E. E., III, & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15–29.

Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein*. Bussum: Coutinho.

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

Paauwe, J. (2004) *HRM and performance: Achieving long term viability*, Oxford: Oxford University Press.

Politiekorps X, Korpsvisie 2008-2011: Waakzaam en Dienstbaar werken aan Veiligheid en Vertrouwen in regio X.

Politiekorps X, Terugblik op 2009: Thema's die ertoe doen, 2009.

Politiekorps X, Korpsvisie 2008-2011: Waakzaam en Dienstbaar werken aan Veiligheid en Vertrouwen in regio X.

Schnabel, P. (2004). *Individualisering in wisselend perspectief*. In P. Schnabel (red) (2004), *Individualisering & Sociale Integratie* (pp. 9-31). Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

