

Fijn dat HR meedenkt met de business

Eelke Pol,

organisatieadviseur Rijnconsult &

Stefan Tibben,

redacteur

Welke verantwoordelijkheden liggen bij onderwerpen als organisatieontwikkeling, strategie, mobiliteit en de ontwikkeling van mensen in de lijn, en welke rol neemt HR op zich? In deze eerste aflevering van “HR versus lijn” een introductie van vijf (lijn)managers. Ze vertellen waarover ze de afgelopen maanden contact hadden met HR en hoe HR in hun organisatie is georganiseerd.



Corrie Vincikers, interim-manager bij een grote onderwijsinstelling: ‘Als clustermanager ben ik verantwoordelijk voor de vorming en in-

richting van het cluster van een aantal opleidingen, die eerst tot verschillende afdelingen behoorden. Daarnaast is het portfolioaanbod van de opleidingen een onderdeel van mijn opdracht. Mijn ervaring is dat de HR-poot binnen deze onderwijsinstelling heel sterk is, waarbij een onderscheid tussen beleid en uitvoering is gemaakt. Door middel van een digitale HR-selfservicevoorziening kan een manager mutaties invoeren, die vervolgens door het HR-servicecenter worden verwerkt.’

‘Centraal is er een stevige beleidsstaf die het HRM-beleid ontwikkelt voor de organisatie, die weer bestaat uit domeinen. Binnen ons domein kunnen we daar weer het domeinbeleid van afleiden. De HR-adviseurs zaten eerst centraal, maar zitten nu in de domeinen. Ik heb minimaal één keer per maand overleg met onze

HR-adviseur. Zij weet goed wat er speelt, de lijnen zijn kort. Omdat ik in een woelig cluster zit met veel vraagstukken is het mailcontact en telefooncontact zeer intensief en dat is heel prettig. Binnen mijn cluster worden vier opleidingen aangeboden, verspreid over zes locaties. Ik wil iets aan de inrichting van de organisatie doen door de eigenheid van de locaties te behouden, maar wel verbindingen te maken op de inhoud. Daarover heb ik contact met de HR-adviseur. Want als ik opleidingen samenvoeg of sluit, heeft dat uiteraard gevolgen voor mijn medewerkers. Wat verder speelt, is dat tussen nu en twee jaar een derde van mijn personeel uitstroomt en daar is nog onvoldoende op geanticipeerd.’



Jolanda Buts, manager Media & Design ROC Rijn IJssel: ‘Onder het college van bestuur van Rijn IJssel hangen zes sectoren met ieder hun eigen sectordirecteur. Daaronder zitten afdelingen met afdelingsmana-

gers, zoals ik. Ondersteunende diensten, waaronder HRM-services, de financiële administratie en facilitair, zitten sinds twee jaar in een intern servicebedrijf. Enkele stafdiensten, waaronder HRM, vallen direct onder het college van bestuur. Voorheen was HRM onderdeel van de afdeling. Alle ondersteunende medewerkers vielen toen ook rechtstreeks onder de lijnmanager. Nu hebben wij voor de sector Kunst, Cultuur, Media & Design een HRM-adviseur en een HRM-medewerker die beiden proberen één dag in de week fysiek op de sector aanwezig te zijn. Ik heb wekelijks een afspraak met de HRM-adviseur om lopende zaken door te nemen. Met de HRM-medewerker heb ik niet iedere week contact, maar die stuurt wel wekelijks de ziekteoverzichten, dat is goed gemonitord.’

‘De mobiliteit is bij Rijn IJssel een issue op het moment. De organisatie zit te ruim in haar jas. We hebben een behoorlijke grote flexibele schil van 240 fte en weten dat we afscheid zullen moeten nemen van een deel van deze mensen. Dat wringt heel erg, omdat we in onze organisatie werken met resultaatverantwoordelijke teams. Die teams zeggen nu: “hoe kunnen wij verantwoordelijk zijn voor het teamresultaat, terwijl we geen invloed

hebben op de samenstelling van het team". Hier heb ik het met de HRM-adviseur over. De toegevoegde waarde van de adviseur zou moeten zijn dat de adviseur op de hoogte is waar de boventaligheid zit en welke personeelsleden "over" zijn. Maar in een organisatie van vijftienhonderd medewerkers is het vrij lastig om dat in beeld te krijgen. Er wordt wel veel energie in gestoken om dit goed te krijgen. Er is bijvoorbeeld een taskforce in het leven geroepen om de vacatures te coördineren. Bijkomend nadeel is dat we op onze sector in twee jaar tijd toe zijn aan onze vierde HRM-adviseur.'



Adriaan Vis, directeur A-aware: 'Ons bedrijf bestaat uit oorsprong uit twee familiebedrijven die onlangs gefuseerd zijn. De integratie speelt

momenteel heel erg, bijvoorbeeld in de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Maar hét issue is cultuur. We hebben zeventien vestigingen in Nederland en qua cultuur zijn er grote verschillen tussen de vestiging in

Friesland of in Tilburg. A-aware, het fusiebedrijf, heeft een centrale HR-afdeling van vijf man, inclusief salarisadministratie voor duizend man personeel. We werken ook veel met flexkrachten. De HR-afdeling doet de uitvoering en maakt de beleidsstukken. Ons bedrijf verpakt, rijpt, veredelt en distribueert food, met name kaas. We verwerken miljoenen eenheden per week, waarvoor we heel erg afhankelijk zijn van mensen. De betrokkenheid met HR hebben we om die reden heel laag in de organisatie gelegd, bijvoorbeeld bij de operators. Toegang tot HR proberen we heel makkelijk te maken. Daardoor krijg je zicht op vragen die op de werkvloer spelen en urgent zijn. Een heleboel makkelijke dingen moeten bij ons heel goed geregeld zijn. Een groot deel van ons personeel is lager opgeleid. Uitbetaling van de salarissen is bij ons cruciaal. Geen geld op de rekening betekent gewoon dat iemand niet komt werken. Dat lijkt logisch en gemakkelijk, maar is het niet als je in een fusie zit. Allerlei systemen en tijd klokken moeten op elkaar aangesloten worden en dat terwijl we 24 uur per dag in ploegdiensten werken. We zijn momenteel erg bezig met de operationele zaken en vergeten daardoor weleens te denken aan de dag van morgen.'



Marlies van de Meent, plaatsvervangend directeur Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO): 'Het NWO-

bureau heeft een algemene directie met daaronder een aantal centrale afdelingen. P&O is er daar een van. Verder zijn er acht wetenschapsgebieden die ieder een eigen directie en managementteam hebben en ondersteund worden door de centrale P&O-afdeling. Veel van het personeelswerk zit bij de direct leidinggevendenden zelf. P&O scheidt de algemene kaders en faciliteert en adviseert de wetenschapsgebieden wanneer die daar om vragen. Mijn afdeling, de geesteswetenschappen - waar onder meer (kunst)geschiedenis, archeologie, filosofie, taal- en literatuurwetenschap onder vallen - telt 28 medewerkers. We hebben voor onze afdeling een eigen aanspreekpunt bij P&O, die weet wat er speelt en die met ons meedenkt. Dat is prettig. De afgelopen periode hebben collega's en ik veel contact gehad met de HRM-ad-



Vlnr: Marlies van de Meent, Carlo Post, Jolanda Buis, Adriaan Vis, Corrie Vinckers

Foto's: Peter Arno Broer

visieur, omdat wij een verandering in structuur aan het doorvoeren zijn in het bureau geesteswetenschappen. Er is veel contact geweest over hoe we de verandering zouden doorvoeren. Met haar zijn alle stappen besproken. Zij had veel kennis en gaf veel waardevolle adviezen over bijvoorbeeld de positionering van het managementteam en over teamontwikkeling. Die periode hebben we net afgesloten. Het is nu even wat rustiger en dan gaat het in het contact met HR weer over zaken als ouderschapsverlof of het werven van personeel.'



binnen de gemeente continue bezig zijn met onze visie, waar we nu staan,

Carlo Post, gemeentesecretaris gemeente Binnenmaas: 'Binnenmaas heeft een continue doorlopend MD-programma waardoor we

waar het heengaat, wat er is misgegaan. Het afgelopen jaar werd duidelijk dat HR, zoals het er stond, heel klassiek georganiseerd en georiënteerd was. Binnenmaas was ook een klassiek georganiseerde gemeente:

'Voor P&O moest je naar P&O. HR zat bijna op de stoel van de lijnmanager'

voor financiën moest je naar de afdeling financiën, voor P&O moest je naar P&O. Als je het zo benadert, zat HR bijna op de stoel van de lijnmanager. De laatste twee jaar zijn de verschillende afdelingen meer facilitair geworden aan ontwikkelingen. Als gevolg daarvan is HR zich gaan oriënteren op haar positie. Ik vind dat HRM een nadrukkelijke rol moet hebben. Niet om de positie van het lijnmanagement over te nemen, maar om behulpzaam te zijn vanuit de discipline en de inhoudelijke deskundigheid. Een concreet thema bij ons is dat we 35 fte op 170 fte moeten bezuinigen. Samen met HR probeer ik te

kijken hoe we dynamiek kunnen houden in de organisatie, terwijl we tegelijk ook bezuinigen. Dit is heel procesgericht, waarin iedereen bijdraagt aan mogelijkheden tot bezuinigen. Een ander thema is dat we een

verdere verplating willen doorvoeren in de organisatie waarbij HR direct onder de algemeen directeur valt.' ●

Volgende maand beantwoorden deze vijf managers de vraag: is HR adviseur of ondersteuner van de lijn?

Introductie

Dit is de eerste aflevering van de nieuwe serie "HR versus lijn" over de samenwerking tussen lijnmanagement en HR. Vijf lijnmanagers bespreken de komende maanden in *P&Oactueel* hun relatie met HR.

HEB JE 'T NOG
WEL BIJ HET
RECHTE EINDE?

CURSUS ARBEIDSCONTRACTEN, ARBEIDSRECHT EN ONSLAG

Je bent HRM'er in hart en nieren. Want het is meer dan een baan. Het gaat immers altijd om mensen. Dus wil je goed op de hoogte blijven van alle, vaak veranderende, wetten, contracten en regelgevingen. Die hebben namelijk nogal wat gevolgen voor 'jouw' mensen. Een cursus Arbeidscontracten, arbeidsrechten en ontslag zorgt voor helderheid. Kijk dus even op imkopleidingen.nl/aa. Na 2 dagen weet je tot in de puntjes hoe het zit...

 **IMK**
Opleidingen