

# Aan



# tafe 1!

HR Businesspartnerschap

rol

competenties

best practices

# Aan tafel!

HR Business Partnerschap

**Rol**

**Competenties**

**Best practices**

Auteur: Vanessa Beekman  
Studentnummer: MIC191214  
Opleiding: Bedrijfskunde  
Instituut: Inholland Academy

Datum: 26 augustus 2016  
Begeleider: Koerd Reijken

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie: "Aan tafel! HR Business Partnerschap; rol, competenties en best practices". Deze scriptie is geschreven als eindopdracht van de Post-HBO Opleiding Bedrijfskunde, die ik volg aan de Inholland Academy in Rotterdam.

Als uitgangspunt voor de eindopdracht voor deze studie heb ik een onderwerp gekozen dat aansluit op de module HRM. Ik heb hierbij bewust kozen voor een onderwerp in mijn eigen vakgebied zodat ik hierdoor een diepere visie kan ontwikkelen over het vak, in contact kom met een groter netwerk en ik mijn kennis en kunde kan verdiepen.

In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de veranderende rol van de HR adviseur. Waarbij aandacht wordt besteed aan ontwikkelingen en trends die van invloed zijn op het vak, competenties en rol van de HR adviseur in transitie naar HR Business Partner.

Door dit onderzoek heb ik kennis vergaard op het gebied van diverse ontwikkelingen die veel invloed hebben op het vakgebied. Daarnaast heb ik een dieper inzicht gekregen in de rol van de HR Business Partner en een visie ontwikkeld hoe deze rol in een organisatie het beste kan worden neergezet. Hierdoor heb ik eveneens inzicht gekregen in mijn eigen competenties als HR Businesspartner en mijn ontwikkelpunten daarin.

Door het schrijven van dit onderzoek en de kennis en inzichten die ik daarbij heb gekregen ben ik in staat organisaties te adviseren in een transitie van traditioneel HR naar het nieuwe HR Businesspartnerschap.

Tijdens de voorbereidingen ben ik in contact gekomen met Manon van Hoesel van Rvdb, een werving & selectiebureau in het HR vakgebied. Zij heeft me op weg geholpen met ideeën voor het schrijven van deze scriptie. Hiervoor wil ik haar dan ook hartelijk bedanken.

Daarnaast wil ik de mensen bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek door tijd vrij te maken voor een interview met mij over dit onderwerp. Zonder deze bijdrage had ik dit onderzoek niet met succes kunnen afronden.

Ook mijn dank aan mijn docent Koerd Reijken voor de begeleiding vanuit Inholland Academy.

's Hertogenbosch, 26 augustus 2016

Vanessa Beekman

## Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd om een beter beeld te krijgen op de rol van het HR Businesspartnerschap binnen organisaties, in het licht van de huidige ontwikkelingen in het vakgebied.

Met als resultaat van het onderzoek een duidelijke weergave van de meest belangrijke ontwikkelingen, welke invloed deze hebben op de rol van de HR Business Partner en wat de stappen zijn die u met uw organisatie kunt doorlopen om te komen tot een succesvolle transitie van traditioneel HR naar HR Businesspartnerschap.

Om tot dit resultaat te komen is een uitgebreid onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen in het vakgebied. Hiervoor is gebruik gemaakt van literatuur, maar ook van recente onderzoeksrapportages die een duidelijk beeld geven van de ontwikkelingen op korte termijn. Deze ontwikkelingen zijn beschreven aan de hand van de DESTEP methode. Daarnaast worden een aantal HR trends genoemd die grote invloed hebben op het uitvoeren van het vak als HR Adviseur.

Door deze ontwikkelingen zien we dat de rol van de traditionele HR adviseur verandert en zich steeds meer beweegt naar het HR Businesspartnerschap. Om deze nieuwe rol goed uit te voeren zijn competenties vereist die gedeeltelijk afwijken van de competenties van de HR adviseur. Door het beschrijven van deze competenties wordt antwoord gegeven op de vraag of iedere HR adviseur een HR Businesspartner kan zijn en indien de HR adviseur de ambities heeft om zich verder te ontwikkelen als HRBP aan welke competenties hij dan aandacht zou moeten besteden.

Ter ondersteuning van de literatuurstudie van bovengenoemde onderwerpen is een kwalitatief veldonderzoek gedaan. Hierin wordt een duidelijke lijn gezien tussen de ontwikkelingen, competenties en de daadwerkelijke praktijk. Uit ervaringen van bedrijven die de transitie van traditioneel HR naar HR Businesspartnerschap reeds hebben doorlopen komen nuttige tips voor bedrijven die aan de vooravond staan van de transitie.

Hieruit is een concreet stappenplan geformuleerd die bedrijven ondersteunt in de transitie. Dit stappenplan geeft samen met een veranderkundige strategie richting aan een succesvolle transitie naar het HR Businesspartnerschap.

De belangrijkste conclusies die getrokken kunnen worden uit dit onderzoek is dat het HR vak onderhevig is aan dussdanige ontwikkelingen dat wijzigingen in de structuur van de HR organisatie onvermijdelijk zijn. Het wordt steeds belangrijker om te kijken naar de medewerkerservaringen binnen de organisatie en deze op eenzelfde manier te benaderen als klanten. Design thinking is een manier waarop naar HR processen kan worden gekeken. Daarnaast zal de technologie ervoor zorgen dat steeds meer administratieve werkzaamheden door systemen worden vervangen of worden uitbesteed. Dit stimuleert de transitie naar het HR Businesspartnerschap. Waardoor andere competenties worden vereist van de HR Adviseurs.

In het licht van al deze veranderingen is het aan te bevelen om een onderzoek te doen naar de huidige tevredenheid van de klanten van HR. Zijn zij tevreden, waarom dan veranderen? Zijn ze niet tevreden dan vindt u in deze scriptie handvaten en tips voor een succesvolle transitie naar het HR Businesspartnerschap.

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting.....	3
1. Inleiding .....	5
1.1. Aanleiding.....	5
1.2. Achtergrond.....	5
1.3. Doelstelling.....	5
1.4. Leeswijzer.....	5
2. Vraagstelling & methodologie.....	6
2.1. Centrale vraag.....	6
2.2. Deelvragen.....	6
2.3. Veldonderzoek.....	6
3. Inhoudelijke verkenning.....	7
3.1. Trends en ontwikkelingen.....	7
3.1.1. DESTEP.....	8
3.1.2. HR trends.....	12
3.2. Competenties.....	14
4. Resultaten veldonderzoek.....	17
5. Stappenplan.....	19
6. Conclusies en aanbevelingen.....	23
6.1. Conclusies.....	23
6.2. Aanbevelingen.....	24
Bibliografie.....	26
7. Bijlagen.....	27
Bijlage I HR Trends.....	27
Bijlage II Do's & Don'ts.....	28
Bijlage III Stappenplan.....	30
Bijlage IV IST-SOLL-GAP model.....	31

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

In de maatschappij vinden er op dit moment veel ontwikkelingen plaats die invloed hebben op de uitvoering van de rol als HR Adviseur. Interne ontwikkelingen als; nieuwe systemen, geautomatiseerde context, andere behoeften binnen organisaties en de daaraan gekoppelde strategische oriëntatie van organisaties, maar ook de trends binnen het vakgebied en externe ontwikkelingen zorgen voor drastische wijzigingen in de aanpak van de HR Adviseur binnen organisaties. De effecten van deze ontwikkelingen op de koers van strategisch HR is aanleiding voor dit onderzoek.

## 1.2. Achtergrond

De veranderende rol van de HR afdeling binnen de organisatie, t.o.v de missie, visie, doelen etc. en daaraan gekoppeld de veranderende rol van de HR adviseur naar HR Business Partner.

## 1.3. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het aanrijken van praktische tips en trucs voor de organisatie voorafgaand aan of in transitie naar het HR Business Partnerschap. Daarnaast zullen competenties worden omschreven om de functie als HR Business Partner succesvol uit te voeren en zullen ervaringen worden beschreven en naast ontwikkelingen gelegd worden om te toetsen aan de theorie.

## 1.4. Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 leest u de aanleiding van het onderzoek, waarna in Hoofdstuk 2 meer duidelijk wordt over de vraagstelling en deelvragen die in volgende hoofdstukken worden beantwoord. In Hoofdstuk 3 vindt de inhoudelijke verkenning plaats op basis van literatuurstudie en veldonderzoek en worden ontwikkelingen, trends en competenties beschreven. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van de afgenomen interviews weergegeven per topic. Hoofdstuk 5 vervolgens geeft een stappenplan weer voor de transitie van traditioneel HR naar HR Businesspartnerschap. In Hoofdstuk 6 vindt u de aanbevelingen en de conclusies en de bijlagen vindt u in Hoofdstuk 7.

## 2. Vraagstelling & methodologie

### 2.1. Centrale vraag

Wat is een HR Business Partner in de organisatie van nu?

### 2.2. Deelvragen

- Wat zijn de trends en ontwikkelingen in het HR vak en hoe ziet de toekomst van HR eruit?
- Wat zijn de verschillen met de HR functie van vroeger?
- Kan de huidige HR Adviseur zonder meer een HR Business Partner worden?
- Welke competenties zijn daarvoor gewenst?
- Wat zijn de tips en trucs van reeds getransformeerde organisaties, welke stappen moeten zijn ondernemen om tot succesvol HR Business Partnerschap te komen?

### 2.3. Veldonderzoek

Om de centrale vraag en de deelvragen te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek door middel van interviews. De interviews zullen worden gehouden met HR managers/ HRBP's in organisaties die reeds de transformatie hebben ondergaan. In deze interviews zal worden ingegaan op de ervaringen tijdens de transformatie, welke competenties nodig zijn en welke verder zouden moeten worden ontwikkeld en wat de tips zijn voor organisaties die op het punt staan over te stappen naar het HR Business Partnerschap.

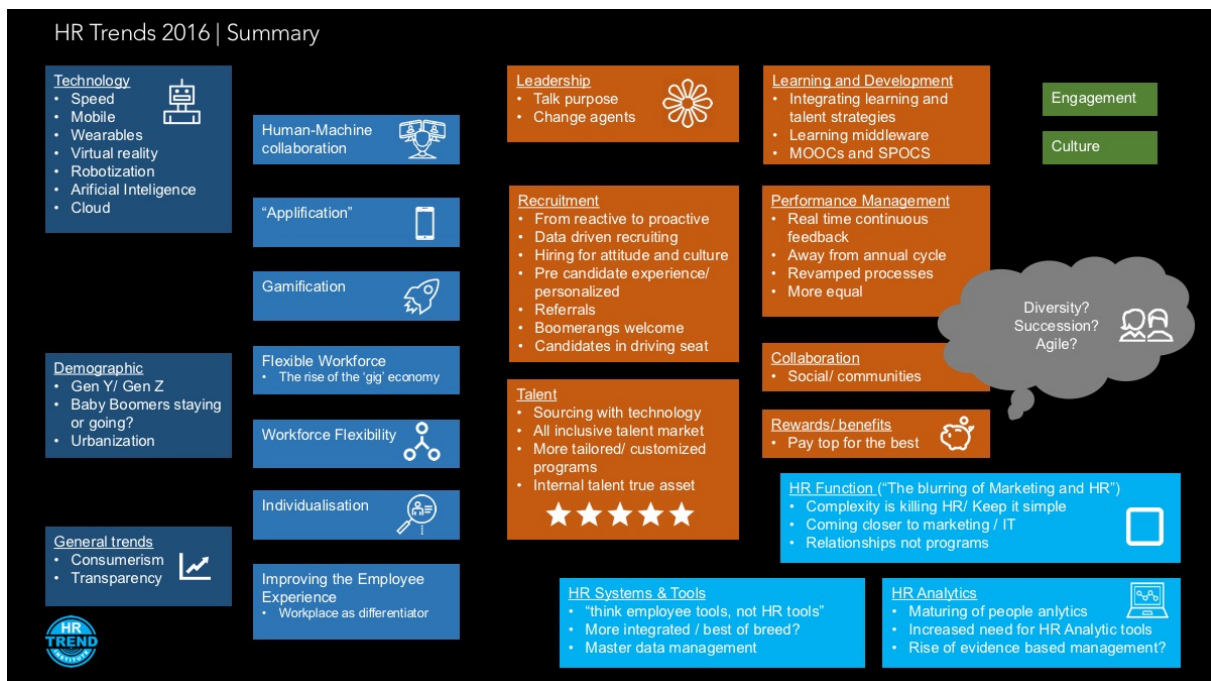
### 3. Inhoudelijke verkenning

#### 3.1. Trends en ontwikkelingen

Aan de hand van de DESTEP methode worden de meest relevante trends en ontwikkelingen in het HR vak hieronder beschreven. Dit zijn de trends en ontwikkelingen die dusdanig van invloed zijn dat het de rol van de HR adviseur verandert, en waardoor een andere aanpak en inrichting van HR vereist is binnen een organisatie.

Het is essentieel voor HR leiders om accuraat te anticiperen op de toekomst en te analyseren hoe deze veranderingen effect zouden kunnen hebben op hun verantwoordelijkheid. Zonder de capaciteit om veranderingen te herkennen en verandering te plannen in de business, kunnen passende strategieën niet proactief zijn. (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005)

HR professionals zullen in de toekomst meerdere rollen spelen. De focus ligt op mensen, toepassing en organisatie. "Human" Resources wordt wellicht uitgebreid naar "Organisation" Resources. Abstracte ideeën zoals cultuur en organisatie mogelijkheden zullen worden verfijnd en gedefinieerd, zodat mensen leven en werken in een effectieve organisatorische omgeving. (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005)



Een kort overzicht van de trends in HR zijn te zien in figuur 1.

Figuur 1. Bron: HR Trend Institute



### 3.1.1. DESTEP

#### **Demografisch**

Op demografisch gebied spelen er meerdere trends die van invloed zijn op het uitvoeren van de HR functie.

Ten eerste is het personeelsbestand, zowel jonger als ouder en meer divers geworden. “Millenials of Generatie Y” maken nu voor meer dan helft deel uit van het personeelsbestand. Zij brengen hogere verwachtingen met zich mee ten aanzien van beloning, betekenis van het werk, constant leren, ontwikkelingsmogelijkheden en dynamische carrière stappen. Aan de andere kant is de uitdaging voor de babyboomers, tegenwoordig genoodzaakt langer te werken tot aan het pensioen, om nieuwe rollen aan te nemen in organisaties. Rollen als mentor en coach en vaak rapporterend aan jongere en meer junior collega’s. (Bersin, Geller, Wakefield, & Walsh, 2016)

Als tweede demografische ontwikkeling kijken we naar het talent dat op dit moment wordt klaargestoomd als de volgende generatie “top” HR leiders. Opleidingsinstituten focussen op het opleiden van HR vakmensen op het gebied van operationele HR werkzaamheden, operationeel leiderschap en het naleven van wet-en regelgeving. Waardoor veel HR adviseurs niet zijn voorbereid op de niveaus van complexiteit als het gaat om het strategisch leiden van mensen, systemen en werken in een complexe wereld.

De uitdagingen die op de stoep staan vereisen een totaal ander merk van HR leiderschap. Het HR merk zal moeten worden veranderd vanuit het allereerste begin, de HR studie, zodat de lading nieuwe HR mensen, het beste talent vormen zodra ze het vakgebied instromen. (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005). Zodra ze het vakgebied instromen zullen zij een visie moeten hebben op organisaties. Ze zullen de strategie, missie, visie en doelen van een organisatie kunnen vertalen naar de HR werkzaamheden zodat HR waarde kan bieden aan de business en zij ervoor kunnen zorgen dat de mensen in de organisatie ook daadwerkelijk het kapitaal zijn en met hen de doelen van de organisatie worden bereikt. We kunnen ons hierbij afvragen of het HR vak zich ontwikkelt richting een Academisch niveau, en zullen studenten op Bachelor niveau niet meer in staat zijn in de verre toekomst dit vak uit te oefenen. Aan de andere kant brengt werkervaring inzichten mee in organisatie en kan een dergelijk niveau behaald worden door opleiding en werkervaring.

Uit desk research blijkt dat in Nederland slechts enkele opleidingsinstituten op Bachelor niveau zich ook richten op de bedrijfskundige kant binnen de HR studie, waar andere zich nog steeds richten op de standaard in-door-en uitstroom en operationele HR werkzaamheden. (Fontys Hogeschool, 2016) (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2016) (Hogeschool van Amsterdam, 2016) (Avans Hogeschool, 2016)

Ten derde speelt diversiteit in organisatie een steeds grotere rol. Met name in de huidige maatschappij waarin steeds meer wereldwijd gewerkt wordt. Organisaties zullen steeds breder naar dit onderwerp moeten gaan kijken. Er spelen zaken op het gebied van ras en geslacht, verzorging van kinderen en ouderen, multiculturalisme, religie en gehandicapten op de werkvloer.

#### **Economisch**

Op economisch niveau zien we een andere ontwikkeling ontstaan. Het ontstaan van de “gig-economie”. Een omgeving waarin tijdelijke posities gewoon zijn en waarin organisaties contracten sluiten met tijdelijke krachten en zelfstandigen. Deze economie wordt steeds groter doordat bedrijven steeds meer zelfstandigen inhuren, er slimme machines worden

neergezet en robots steeds meer op de werkvloer te vinden zijn. Van een afleidende trend naar een versturende trend, die actief invloed heeft op de arbeidsmarkt en de economie. (Bersin, Geller, Wakefield, & Walsh, 2016) Deze trend heeft invloed op het werk van de HRBP in die zin dat deze in de toekomst kritisch zal gaan kijken naar de personeelsplanning binnen zijn bedrijf. Hoe kunnen zij de gig-economie gebruiken om hun talent- en personeel strategieën aan te vullen?

Een adder onder het gras: in de Nederlandse wetgeving zijn er aanzienlijke wijzigingen opgetreden ten aanzien van zelfstandigen. De Wet DBA is in werking getreden op 1 mei 2016. Dit zal de ontwikkeling van de 'gig-economie' in Nederland vertragen doordat bedrijven niet meer zo enthousiast zijn over het inhuren van zelfstandigen en de gevolgen die het heeft met betrekking tot het betalen van loonheffingen.

Het feit dat er nieuwe contracten worden gesloten tussen bedrijven en medewerkers, zorgt voor grote veranderingen in de relatie tussen werkgever en werknemer. De dagen dat de medewerkers zichzelf een carrière bij één werkgever voorzagen zijn voorbij. Jonge mensen anticiperen op werken voor meerdere werkgevers en vragen daarbij een verrijkende ervaring in ieder stadium. Dit leidt tot verwachtingen op het gebied van snelle groei in de carrière, flexibele werkplekken en doelbewust bezig zijn met het werk. Vandaag de dag zijn tijdelijke, zelfstandige en part-time krachten een derde van het personeelsbestand, desondanks zijn er nog veel bedrijven die op het gebied van HR, cultuur en management ondersteuning niet zijn ingericht om dit personeelsbestand te managen. (Bersin, Geller, Wakefield, & Walsh, 2016)

## **Sociaal**

Op sociaal gebied is Individualisering een belangrijke opkomende trend. Niet meer alleen kijken naar de groep of een segment, maar naar de medewerker als individu. De manier waarop organisaties naar hun medewerkers kijken is nog steeds ver achter op de manier waarop ze naar hun klanten kijken. Hierin zien we verandering. Marketing komt steeds dichterbij, niet alleen voor de klant maar ook voor de medewerker. (Haak, 2015) Doelen richten zich hierbij op één "employer brand", een die in een naadloze ervaring voorziet voor huidige medewerkers, toekomstige medewerkers en de klanten.

Als een bedrijf zijn merk extern goed wil verkopen, is het des te belangrijker dat het bedrijf ook investeert in zijn interne merk. De kracht van medewerkers op het merk is zodanig groot, dat zij het merk kunnen maken of breken. In de huidige markt is concurreren om het beste talent net zo moeilijk als concurreren om de klanten en het bouwen aan medewerkers loyaliteit is daarom net zo belangrijk als klant loyaliteit. (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005)

Interne marketing wordt daarom net zo belangrijk als externe marketing. Een intern merk creëren is niet alleen een goede manier om talent aan te trekken en te behouden. Het is ook een manier om medewerkers samen te brengen onder een gezamenlijke zin van missie en kernwaarden. Het uitzenden van het merk intern en daardoor ook extern zal gelijkgestemde kandidaten aantrekken die zich identificeren met de waarden van de organisatie.

Het gelijktrekken van de medewerkers ervaring met de klantervaring en het merk is een sterke manier om nieuwe relaties op te bouwen met de medewerkers.

Aansluitend hierop volgt de ontwikkeling "design thinking". Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat HR transformeert van een procesontwerper naar een ervaringsarchitect. Het geeft HR de mogelijkheid alle aspecten van het werk te herzien; de fysieke omgeving, hoe mensen elkaar ontmoeten en met elkaar omgaan; hoe managers hun tijd besteden; en hoe organisaties mensen selecteren, trainen, binden en evalueren. "design thinking" betekent focus op de

persoon en de ervaring, niet op het proces. De kern, het werken als een ontwikkelaar, betekent het bestuderen van mensen op het werk, en het ontwikkelen van in marketingtermen bekende “personas” en “profielen” om werknemersdemografie, werkomgeving en uitdagingen beter te begrijpen. Het komt neer op het snel genereren van ideeën, digitale tools en oplossingen. Het toepassen van “ontwerp denken” dwingt HR zichzelf af te vragen, “Hoe ziet een goede werknemerservaring van begin tot eind eruit? Hoe kunnen we samenwerking faciliteren en leren van alles wat we doen? Hoe kunnen we voordeel halen uit locatie-bewuste mobiele apparatuur om mensen meer productief te maken? Hoe kunnen we medewerkers een aantal makkelijk te maken keuzes geven zodat zij sneller kunnen beslissen?”

HR kan in deze ontwikkeling steeds meer afscheid nemen van het ontwerpen van processen en zich steeds meer richten op ontwerpen rondom de mensen. Dit houdt onder meer in het bestuderen van wat medewerkers doen, de werkplekken bezoeken en hun gedrag observeren. Gebaseerd op deze inzichten kunnen oplossingen en programma's worden ontworpen die productiviteit en tevredenheid verbeteren. (Bersin, Geller, Wakefield, & Walsh, 2016)

### **Technologisch**

Steeds meer organisaties vervangen oude traditionele HR Systemen voor nieuwere cloud en self-service systemen, waarbij zowel managers als medewerkers toegang hebben tot het systeem en direct hun zaken met elkaar kunnen regelen. Hierbij doelen we op adreswijzigingen, vakantieaanvragen, ziekmeldingen etc. Dit gaat zo ver dat dit zelfs via een app op de mobiele telefoon in een paar klikken is geregeld. De administratieve taak van HR op dit gebied komt te vervallen. Daarnaast zullen processen als recruitment, beoordelingen en salarisverhogingen ook via dergelijke systemen gaan verlopen waardoor dit een andere aanpak en vaardigheden van HR vereist.

Machines worden steeds intelligenter en de mens-machine samenwerking wordt steeds belangrijker, en creëert nieuwe mogelijkheden. Robots, machines, kunstmatige intelligentie het heeft verregaande invloed op werkzaamheden in bedrijven en daarmee de invloed van HR op personeelsplanning en de uitvoering van het HR vak.

Een belangrijke ontwikkeling is “gamification” van HR. Uit onderzoek is gebleken dat slechts 28.9% van de Generatie Y zich het minst gemotiveerd en tevreden voelt in het werk in vergelijking met de Generatie X en de baby boomers. Omdat de Generatie Y een steeds grotere groep vormt in het bedrijfsleven, gaan organisaties op zoek naar nieuwe methoden om deze generatie aan te trekken, als wel te motiveren en te behouden binnen de organisatie. (Meister, 2016) Gamification is in dit geval een krachtige nieuwe methode. Gamification wordt ingezet voor recruitment, onboarding en learning & development. Op een spelende manier wordt kennis gemaakt met de organisatie en sollicitatieprocedure, als kandidaat, wordt geleerd over de ins-en outs van de organisatie tijdens onboarding en worden trainingen aangeboden. Voorbeelden hiervan zijn Multipoly, het recruitmentspel van PWC, waarin een dag van het leven van een PWC Consultant wordt doorlopen en Discovering Driscoll's, het voor nieuwe medewerkers op spelenderwijs leren kennen van de organisatie.

Technologieën zoals mobiele apparatuur, 3D printen, sensoren, en internet veranderen de manier waarop organisaties hun producten en diensten ontwerpen, produceren en leveren. Tegelijkertijd leiden digitale veranderingen en sociaal netwerken tot veranderingen in de manier waarop organisaties mensen aannemen, managen en ondersteunen. Innovatieve bedrijven doen onderzoek naar hoe zij het werk kunnen versimpelen en verbeteren door de

disciplines van 'design thinking', toe te passen en omarmen de nieuwe benadering die we 'digitaal HR' noemen.

De digitale wereld verandert hoe we werken en leven, en creëert 2 grote uitdagingen. Ten eerste, hoe kan HR management en medewerkers helpen in de verandering naar een digitale mindset – een digitale manier van managen, organiseren en veranderingen leiden? Ten tweede, hoe zal HR zijn eigen processen en systemen revolutioneren en digitale platforms, apps en nieuwe manieren van het leveren van HR diensten, aannemen?

Hierdoor krijgt HR de kans om de complete medewerkers ervaring, zoals omschreven onder 'Sociaal' te verbeteren.

Dit is de nieuwe visie voor digitaal HR, het integreren van sociale, mobiele, analytische en cloud (SMAC) technologieën, zodat de medewerkers ervaring kan worden geherdefinieerd en het werk makkelijker, meer productief en belonend wordt gemaakt, waardoor de werk-privé balans kan worden verbeterd.

Om te slagen in deze trend, zal HR moeten samenwerken met IT en 'design thinking' moeten aannemen. Het vertegenwoordigt een nieuwe wereld voor HR Technologie die nieuwe carrière mogelijkheden opent en de impact die HR heeft op de business transformeert. (Bersin, Geller, Wakefield, & Walsh, 2016)

Hierin zien we duidelijk de transformatie van traditioneel HR naar het HR Businesspartnerschap terug, en kunnen we daaruit concluderen dat deze ontwikkeling parallel loopt aan de ontwikkeling van het HR Businesspartnerschap in organisaties. Dit wordt eveneens bevestigd in de resultaten van het veldonderzoek verderop in dit rapport.

## **Politiek**

Ontwikkelingen op dit gebied vinden we terug in wetswijzigingen die van invloed zijn op het uitvoeren van de taak van de HRBP. Het gaat hier met name om wijzigingen in onder andere Wet Poortwachter, WWZ (Wet Werk en Zekerheid), Wet DBA (Deregulering beoordeling arbeidsrelaties). Waarbij de laatste 2 te linken zijn aan de "gig- economie" die ontstaat, zoals beschreven onder het kopje 'economie'. In welke zin heeft de Wet DBA invloed op de zelfstandigen in de gig-economie, werkt dit juist wel of niet bevorderend?

Het doel van deze wet is het vermijden van schijnzekerheid en handhaving van de wet mogelijk te maken. Modelovereenkomsten kunnen worden gebruikt om zowel opdrachtgever als opdrachtnemer vooraf duidelijkheid te verschaffen over de arbeidsrelatie en er zeker van te zijn dat er geen loonheffingen betaald hoeven te worden door de opdrachtgever. Veel ervaringen met deze wet zijn er nog niet aangezien deze pas recentelijk in werking is getreden (1 mei 2016).

Aan de andere kant is er de WWZ, die de positie van de flexwerkers versterkt, en het arbeidsrecht versoepeld. Dit kan een positief effect hebben op de gig-economie en flexwerkers juist stimuleren.

### 3.1.2. HR trends

Een aantal trends die niet direct onder de DESTEP zijn weg te schrijven, maar wel van wezenlijk belang zijn in het vakgebied worden hieronder verder uitgeschreven. Een grafische weergave van de meest belangrijke HR trends vindt u in Bijlage I.

#### **People Analytics**

De naam van deze trend reflecteert het gebruik van mens gerelateerde data ten behoeve van het verbeteren en informeren van alle typen management, bedrijven en HR beslissingen binnen een organisatie.

Als gevolg hiervan zien we dat bedrijven people analytics teams bouwen en deze combineren met andere analytische groepen binnen HR om zo te komen tot één strategische functie binnen de organisatie.

De grootste opkomende nieuwe trend in people analytics is het gebruik van externe gegevens, zoals data van sociaal netwerk platforms, employer branding data, inhuur patronen, omzet en demografische data, om op die manier trends in het personeelsbestand te kunnen voorspellen en te kunnen richten op top talent.

Deze nieuwe trend verklaart ook de steeds meer gevraagde competentie cijfermatig inzicht. Het wordt voor HR professionals steeds belangrijker cijfermatige data op een juiste manier te kunnen interpreteren. Dit zien we terug in de resultaten van het veldonderzoek.

People analytics vandaag de dag brengt HR en zakelijke data van andere onderdelen van de organisatie bij elkaar en resulteert in een aantal interessante uitdagingen; het selecteren van hoog presterende kandidaten, identificeren van karaktereigenschappen of hoog presterende verkoop en service teams, voorspellen van compliance risico's, analyseren van tevredenheid en cultuur en het identificeren van leiderschapskandidaten.

Analytische technologie is breed verkrijgbaar, ingebed in de meeste ERP en talent management systemen, tevredenheidstools en wervingsplatformen

Het succes van people analytics komt neer op het meten van de waarde van mensen voor een organisatie, en analytische gegevens zijn de sleutel tot deze waarde.

Vervolgens kunnen deze inzichten worden omgezet in verandering die waarde toevoegt aan de organisatie. Dit is het moeilijkste onderdeel van people analytics. Hier dient het samen te gaan met solide veranderekundige ervaring. (Bersin, Geller, Wakefield, & Walsh, 2016)

#### **Organisational design**

Snel bewegende wereld markten en digitalisering hebben bedrijven gedwongen snel te innoveren en hun producten en diensten aan te passen en dichterbij hun lokale klanten te staan dan voorheen. Hierdoor heeft de bedrijfsorganisatie weer nieuwe aandacht gekregen.

Organisaties decentraliseren autoriteit en bewegen zich richting een product en klant gerichte organisatie, waarin dynamische netwerken en empowered teams ontstaan die communiceren en activiteiten coördineren op unieke en krachtige manieren.

Het vermogen om snel teams te bouwen, in te zetten, ontbinden en hervormen is een belangrijke competentie voor de hedendaagse organisaties. Functioneel ingerichte

organisaties zullen niet verdwijnen, maar zullen worden versterkt door service centers en centers of excellence, om hen te voorzien in administratieve en specialistische taken. Dit is eveneens de basis van de transitie van traditioneel HR naar HR Businesspartnerschap, wat we terug zien in het veldonderzoek en stappenplan.

Bedrijven zullen hun medewerkers moeten gaan bekijken als kapitaal van de organisatie in plaats van kapitaal van de manager.

Voor HR kunnen de implicaties van deze organisatorische veranderingen diepgaand zijn. Functietitels en omschrijvingen worden flexibeler en breder. De HR organisatie zal zich moeten aanpassen aan het concept van de administratieve en operationele controle als bedrijven overstappen van zeer functionele en hiërarchische modellen naar projectmatige organisaties waarin werknemers voortdurend zijn ingebed in teams en ecosystemen die teams te vormen. Performance management in organisaties gericht op zelfsturende teams ziet er ook anders uit. Traditioneel, beoordeelden managers hun medewerkers met input van weinig anderen, echter dit is niet voldoende meting van presteren in een teamgerichte aanpak. De vraag is nu, met alle teamleden deelnemend: “willen we deze persoon weer in ons team?” Het is dus niet meer “Heb je je manager blij gemaakt?” In een dergelijke omgeving kan tevredenheid eveneens verbeteren omdat medewerkers zich meer verbonden voelen met het team (Bersin, Geller, Wakefield, & Walsh, 2016). In de praktijk betekent dit voor HR ook een intensieve samenwerking met ondernemingsraden en eventueel vakbonden. Die bij dergelijke ingrijpende veranderingen betrokken zullen moeten worden.

## **Cultuur**

Cultuur is een organisatie kwestie, niet zo zeer een HR kwestie. De CEO en het executive team, zouden verantwoordelijkheid moeten nemen voor de cultuur van de organisatie, waarin HR deze verantwoordelijkheid ondersteund door middel van het meten van tevredenheid, processen en infrastructuur.

Desondanks de meerderheid van deze tools gelooft slechts 12% van de bedrijven daadwerkelijk dat zij hun cultuur begrijpen. (Bersin, Geller, Wakefield, & Walsh, 2016) Hier schiet HR te hulp. De rol van HR is om de cultuur actief te vormen daar waar de organisatie de cultuur probeert te begrijpen en te verbeteren.

Nu de operatie zich beweegt naar een structuur van een “netwerk van teams”, zal de cultuur dienen als bindmiddel van medewerkers en helpen te communiceren en samenwerken. Indien cultuur goed gemanaged wordt zal het de uitvoering kunnen sturen en zakelijke consistentie over de hele wereld verzekeren. HR heeft hier de mogelijkheid om de rol van kampioen, monitor en mededeler van cultuur binnen en zelfs buiten de organisatie aan te nemen. Zodra de cultuur is gedefinieerd, zal het duidelijk zijn wie het bedrijf aanneemt, wie er wordt gepromoveerd, en welk gedrag zal worden beloond met salaris of promotie. Om effectief de cultuur te managen en te begrijpen, zal HR en management moeten samenwerken om een enorme reeks aanvragen te beantwoorden. Vragen zoals

- Hoe kunnen we meer klanten met meer impact en positieve medewerkers ervaring creëren en er voor zorgen dat we die op een constante manier blijven leveren?
- Welke invloed heeft ons beoordelingssysteem en beloningsbeleid op onze cultuur?
- Zijn we bereid tijdelijk productiviteit te verlagen om te investeren in de tijd die het nodig heeft om aan een nieuwe leercultuur te bouwen?

- Welke culturele problemen liggen er achter fraude, verlies, en compliance kwesties? Is het straffen van overtreders en het versterken van goed gedrag voldoende, of vraagt ondersteuning van ethisch gedrag voor verandering in culturele normen?
- In het geval van fusies en overnames, hoe kunnen culturele barrières worden geïdentificeerd voordat ze problematisch worden?
- In de competitieve talent omgeving van vandaag, op welke manier heeft onze cultuur invloed op ons werkgeversmerk en het vermogen om top talent aan te trekken, aan te nemen en te behouden?

Hoewel HR een duidelijke en pro-actieve rol heeft in het sturen van culturele verandering, een die leidende HR organisatie al hebben omarmd, de uitdaging van cultuur is het eigendom van het hoogste niveau; de leiders die verantwoordelijk zijn voor de strategie. Net zoals de CEO eindverantwoordelijk is voor de strategie is hij eveneens eindverantwoordelijk voor cultuur.

### 3.2. Competenties

Om het vak van de HR Business Partner op een juiste manier te kunnen uitvoeren zijn bepaalde competenties vereist. Deze competenties zullen in deze paragraaf worden beschreven. Eveneens zal hierin duidelijk worden wat de verschillen zijn met de competenties van de huidige HR Adviseur en zal antwoord worden gegeven op de vraag of iedere HR Adviseur een HRBP kan zijn.

Voor het creëren en ontwerpen van HRBP rollen zijn 4 competentiegebieden van belang. Deze gebieden zijn: begrijpen van de business van de organisatie, strategisch HR, organisatieontwikkeling en partnerschap. Deze 4 gebieden nader worden hierna verder uitgewerkt.

#### **Begrijpen van de Business**

Het eerste competentiegebied dat van belang is voor de rol van een HR Business Partner is het goed begrijpen van de business waarin je werkt. Dit geldt voor alle gevallen, of je nu werkt in profit of non-profit. Het begrijpen van de business betekent weten wat de producten en/of services zijn, de klanten, markten waarin gewerkt wordt, wie concurrenten zijn, wat het business model is, prestaties, financiële drijvers, wat de missie is en de strategische richting die het bedrijf heeft gekozen, geschiedenis, cultuur, omgeving en andere lokale of wereldwijde invloeden die van toepassing kunnen zijn. (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012)

#### **Strategisch Human Resources**

Het tweede belangrijke criteria is kennis en vaardigheden in het begrijpen van de strategische aspecten van de HR werkzaamheden.

Er zijn operationele en strategische HR werkzaamheden en de HRBP zal moeten weten welke werkzaamheden tot welke groep behoren, wat ze inhouden, hoe hij ze kan scheiden en welke impact ze hebben op de werkplek, de medewerkers en de strategie.

De HRBP zal deze strategische elementen scheiden van de tactische en zich focussen op het ontwikkelen van deze vaardigheden.

## Organisatie Ontwikkeling

Vanuit het oogpunt van organisatieontwikkeling liggen de capaciteiten op het gebied van een werkomgeving creëren waarin alle medewerkers in hun volle potentie kunnen functioneren. Dit houdt in het kijken naar de organisatie als systeem en kijken naar de organisatie vanuit het individu, het team en het organisatieperspectief. Hierbij is kennis nodig van organisatieontwerp, strategieontwikkeling, leiderschapontwikkeling, teamontwikkeling, organisatie assessment, coaching, organisatiecultuur en het gebruik van toegepaste gedragswetenschappen voor het verbeteren van de effectiviteit van het menselijk kapitaal in de organisatie.

## Partnerschap

Het vierde competentiegebied heeft te maken met een diep begrip van wat het betekent om een echte 'partner' te zijn.

Begrijpen wat het betekent om een partner te zijn en daadwerkelijk het vermogen hebben om een partner te zijn is even belangrijk. Een partner zal de mensen met wie hij hoopt een partnerschap op te bouwen moeten leren kennen en relaties met hen moeten gaan opbouwen. Hierbij komen interpersoonlijke relaties, persoonlijke karakteristieken, stijlen en empathie kijken.

Het gaat verder dan alleen een gesprek op taakniveau. Goed partnerschap vereist ook een relatie op persoonlijk vlak. Hierdoor zal een basis ontstaan voor openheid en vertrouwen in de relatie en zal een sterk partnerschap zich ontwikkelen. Partnerschap vereist ook het vermogen om verschillen te bepreken en conflicten te managen zonder dat de relatie daaronder leidt.

Zodra je de business begrijpt, je partner en het proces kent, heb je een solide basis voor een open en eerlijke discussie. Deze discussies zijn noodzakelijk zodat doelen, projecten en initiatieven samen kunnen worden ontwikkeld en toegevoegde waarde kunnen bieden aan de organisatie. (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012)

Binnen deze gebieden kunnen we competenties definiëren die essentieel zijn voor mensen die succesvol de functie van een HRBP willen uitvoeren.

- *Analytische vaardigheden*; verkrijgen, vertalen en rapporteren van data
- *Bedrijfskundige kennis*; kennis van hoe organisaties functioneren en successen behalen.
- *Veranderkundig inzicht*; het leiden van anderen in het identificeren en ondernemen van acties met betrekking tot prestatiegericht veranderen.
- *Vaardigheid om meetings en processen te faciliteren*; managen van meetings en groepsprocessen om er voor te zorgen dat de doelen van de groep worden behaald.
- *HR systeem en proces kennis*; kennis van verschillende HR interventies en systemen die ingezet kunnen worden als oplossingen voor prestatie behoeften gerelateerd aan zakelijke doelen.
- *Beïnvloeden*; acceptatie van een idee vergaren door interpersoonlijke vaardigheden en overtuigingskracht
- *Project management*; plannen, organiseren en monitoren van werk gedaan door anderen ter ondersteuning van een project
- *Ondervragingsvaardigheden*; informatie kunnen verzamelen door interviewen en andere ondervragingsmethoden



- *Relaties bouwen*; het bouwen en onderhouden van relaties en partnerships in het brede bereik van mensen en groepen
- *Strategisch denken*; vergaren van informatie en identificeren van belangrijke kwesties die van belang zijn bij het behalen van de lange termijn doelen en visie van de organisatie.
- *Systematisch denken*; de organisatie bekijken als een systeem, succes kunnen herkennen kijkend naar het grotere geheel van de organisatie.
- *Technologisch inzicht*; identificeren van gebieden waar IT medewerkers productiviteit en/of klanttevredenheid kan verbeteren, hiervoor de juiste software selecteren en gebruik van software in de job als HRBP

Uit studie blijkt dat de HR professionals die geselecteerd zijn om de rol van HRBP uit te gaan voeren over het algemeen zichzelf nog verder dienen te ontwikkelen (Gains Robinson & Robinson, 2005), met name op het gebied van:

- Bedrijfskundige kennis
- Ondervragingsvaardigheden
- Analytische vaardigheden
- Systematisch denken
- Strategisch denken.

Hier kan de link gelegd worden naar de competenties van de HR Adviseur. Zodra deze een goede relatie heeft ontwikkeld met managers op basis van toegankelijkheid, geloofwaardigheid en vertrouwen, zit zij in een positie waarin ze partners kan identificeren en samen kan werken met partners op specifieke strategische projecten. Deze projecten focussen over het algemeen op doelen voor de volgende één tot twee jaar. Dit zijn typische doelen voor Business Units zoals sales, marketing, productie of finance.

In tegenstelling tot wanneer je aan tafel zit bij het management, dan zal je focussen op behoeften die gaan over een groot deel van de organisatie. De visie is lange termijn, vooruitkijkend zo'n drie tot tien jaar. In dit proces zal niet zo zeer worden gefocust op de oplossing dan op het juist identificeren van het probleem. Wanneer het probleem helder is, zullen grootschalige strategieën en plannen worden besproken en vastgesteld. Op een bepaald moment in dit werk zullen specifieke projecten en initiatieven worden vastgesteld. In dat opzicht, het werk dat is gedaan 'aan tafel' zal helpen om de agenda en prioriteiten voor HR te definiëren. Als HRBP zal je voornamelijk een rol hebben in het uitvoeren van deze initiatieven waarbij je focus hebt op het voorbereiden van mensen en de organisatie voor de toekomst.

De vraag is dan ook, willen alle HR Adviseurs doorgroeien en zich verder ontwikkelen als HRBP?

Uit onderzoek blijkt dat niet alle HR Adviseurs kunnen of willen werken op dit niveau. (Gains Robinson & Robinson, 2005) Uiteindelijk, hoeveel mensen die zich specialiseren in de menselijke kant van de business worden gevraagd aan tafel bij het formuleren van strategie en plannen voor de organisatie?

Dit zien we ook terug in de resultaten van het veldonderzoek.

## 4. Resultaten veldonderzoek

De resultaten van het veldonderzoek zullen in dit hoofdstuk aan de hand van topics worden besproken.

### **Transitie**

We zien dat voor een succesvolle transitie van de traditionele HR rol naar het HR Business Partnerschap een aantal stappen worden doorlopen. Veelal wordt er een splitsing gemaakt tussen de drie niveaus in het HR vak. Te weten, operationele dienstverlening, tactische dienstverlening en strategische dienstverlening. Hieraan gaat vooraf dat er eveneens wordt geautomatiseerd en steeds meer administratieve taken komen te vervallen en verantwoordelijkheden worden verschoven naar management, door manager self-service en employee self-service mogelijkheden in HR systemen. Op die manier ontstaat er een HR front-en back office.

### **Reacties intern**

Afhankelijk van het type manager zien we verschillende reacties. De no-nonsens manager gaat makkelijker om met veranderingen dan de traditionele manager. Het tijdperk van het werk bij HR neerleggen en het wordt voor je opgelost is met deze transitie voorbij en daar zal de hele organisatie aan moeten wennen. Dit heeft tijd nodig, maar de nieuwe werkwijze van HR zal hen daar op een goede manier in begeleiden. Binnen organisaties waar medewerkers tevreden zijn, zijn zij ook tevreden over de dienstverlening van HR.

### **Operationele werkzaamheden HR**

Operationele HR werkzaamheden zullen door een front-office uitgevoerd worden. Het gaat hier dan om werkzaamheden als mutaties aangaande in-door-en uitstroom, ziekteverzuimregistraties, dossierafhandeling en andere administratieve werkzaamheden.

### **Tips**

In de transitie zijn er een aantal zaken waar aandacht aan besteed moet worden, zaken die wel of juist niet gedaan moeten worden vooraf, tijdens en na de transitie. De belangrijkste punten daarin zijn het betrekken van de organisatie en management bij de transitie en er geen HR feest van te maken. Dit is met name belangrijk voor het draagvlak in de organisatie. Daarnaast is het belangrijk een assessment te doen met de mensen in het team en de competenties vast te stellen. Zijn de mensen die je in huis hebt competent of moet je wellicht afscheid gaan nemen van mensen die niet meer in het nieuwe profiel passen?

Een overzicht van de meest voorkomende Do's en Don'ts is terug te vinden in bijlage II.

### **Ontwikkelingen**

Administratieve ondersteuning wordt steeds meer uitbesteed aan externe partijen. Er vindt een verschuiving plaats van mens en voelen naar bedrijfskundig en steeds meer financieel inzicht. Wat is de kern van de rol en wat blijft er nog over, wordt zich afgevraagd?

Wettelijke wijzigingen, met name de WWZ, heeft verregaande invloeden op de betrokkenheid van medewerkers. Kortere tijdelijke contracten en zelfstandigen worden steeds gewoner in het bedrijf. Hoe houden we de cultuur levend en hoe kunnen we talent toch aan ons binden ondanks deze tijdelijkheid?

## **HR Business Partner**

Uit het veldonderzoek blijkt dat niet iedere HR Adviseur een HRBP kan of wil worden. Het vergt andere competenties, zoals bedrijfskundig en financieel inzicht, analytische vaardigheden, overtuigingskracht, onderhandelen, conflicthantering, veranderkundige kennis, strategisch en tactisch. Voor zover deze competenties nog niet aanwezig zijn, kunnen deze, wanneer de HR Adviseur ambitie heeft om zich te ontwikkelen naar HRBP, verder worden ontwikkeld. Eveneens zien we dat het ook afhankelijk is van de organisatie waarin je werkt, welke competenties zij vinden dat je nodig hebt om je rol als HRBP goed uit te voeren.

## 5. Stappenplan

Theorie en praktijk naast elkaar gezet, wat zijn de stappen die u met uw onderneming kunt zetten richting het HR Businesspartnerschap? In dit hoofdstuk worden de stappen op praktische wijze omschreven. In Bijlage III vindt u een verkort overzicht van het stappenplan.

### **Stap 1 HR Business Plan**

Allereerst is het belangrijk duidelijk te hebben wat het doel is van de transitie en hoe dit doel bereikt gaat worden. Het opstellen van een HR Business Plan is daarvoor cruciaal. In dit business plan kan door middel van een IST-SOLL-GAP model de huidige situatie, gewenste situatie en gaps in beeld worden gebracht, waarna een actieplan volgt hoe deze gaps te dichten. Zonder commitment van het management team zal het erg lastig zijn de transitie door te voeren. Communicatie in deze fase is daarom erg belangrijk.

In bijlage IV vindt u een format van het IST-SOL-GAP model.

### **Stap 2 De Missie van de HR afdeling**

De missie geeft aan waarom een afdeling of bedrijf bestaat. Het is kort, beknopt en makkelijk te communiceren naar anderen, met name naar medewerkers die werken onder deze missie. Daarnaast is het belangrijk dat de missie aansluit op de nieuwe strategische positie van HR. Wat betekent dat de missie meer resultaat georiënteerd is, gericht op resultaten die HR levert voor de business door het implementeren van HR strategieën en initiatieven. Iedereen binnen de HR afdeling zal door deze nieuwe missie zien en waarderen hoe de nieuwe HR positie anders is dan in het verleden.

### **Stap 3 HR workflow processen**

Nadat de missie is geformuleerd is het belangrijk dat er workflows worden gecreëerd die de missie ondersteunen. Het gaat hier om processen op de HR afdeling die door de nieuwe aanpak zullen veranderen.

### **Stap 4 Ontwerp HR structuur**

Nadat de missie en de processen ingeregeld zijn, kan de HR structuur worden gemaakt. Het is belangrijk de eerste 2 stappen eerst te doorlopen alvorens het organigram te maken, om te voorkomen dat functietitels en plaatsen in het organigram veranderen, maar de mensen het werk op de oude manier blijven voortzetten. In deze stap wordt gekeken naar hoe de 3 niveaus (operationeel, tactisch en strategisch HR) worden ingedeeld, welke functies en verantwoordelijkheden passen bij welk niveau. Het plaatsen van de HR medewerkers in de functies op deze drie niveaus vindt plaats in stap 8. Bij het ontwerp van de HR structuur is het belangrijk de volgende 3 punten mee te nemen:

- Neem zoveel mogelijk administratief werk weg bij de functies die strategisch werken
- Creëer een structuur die het ondersteunt om met de afdeling te groeien in strategisch werk
- Breng de structuur van de HR afdeling in lijn met de structuur van de organisatie.
- Creëer een document waarin wordt opgenomen hoe de verschillende rollen binnen HR met elkaar samenwerken. Hiermee wordt bedoeld dat duidelijkheid is onder de HR Professionals op welke manier zij samenwerken met hetzelfde eindresultaat als doel.

Het is van belang voor organisaties waar dat van toepassing is om in het kader van de Wet op de Ondernemingsraad (WOR), de Ondernemingsraad of vakbonden op de hoogte te stellen van de structuurwijzigingen. De wijzigingen hebben gevolgen voor de medewerkers waardoor de OR adviesrecht heeft (Rijksoverheid, 2016).

### **Stap 5 Administratieve HR werkzaamheden**

Er zijn verschillende mogelijkheden om de administratieve HR werkzaamheden in de nieuwe structuur in te delen. Administratieve werkzaamheden kunnen worden uitbesteed aan een externe partij of intern worden onder gebracht in de vorm van een Shared Service Center. In dit laatste model worden een aantal HR medewerkers in één groep geplaatst die verantwoordelijk is voor het afhandelen van administratieve en operationele verzoeken. Vragen van medewerkers en managers stellen zij aan de mensen in deze groep.

Het voordeel van dit model is dat de HRBP's nu tijd hebben zich bezig te houden met de strategische werkzaamheden en zich niet meer hoeven te richten op de administratieve taken van het vak.

Daarnaast kunnen administratieve HR werkzaamheden ook voor een groot deel opgevangen worden het implementeren van een HR systeem dat mogelijkheden biedt voor een manager self-service en employee self-service. Zodat de medewerker mutaties aangaande zijn dossier en verzoeken via dit systeem zelf kan verwerken.

Dit zijn drie opties die in overweging kunnen worden genomen bij de indeling van de administratieve HR werkzaamheden.

### **Stap 6 Tactische HR werkzaamheden**

Tactische werkzaamheden zijn erg belangrijk voor de organisatie. Zonder deze werkzaamheden zou het erg moeilijk zijn verandering te brengen in het presteren van medewerkers. Bij deze werkzaamheden hebben we het over beloningssystemen, reorganisatie, training en ontwikkeling, werving & selectie processen, organisatie ontwikkeling etc. Deze werkzaamheden vereisen expertise, tijd en financiële investeringen. Het is nu belangrijk te bepalen hoe het tactische werk aan de organisatie wordt geleverd.

Een optie voor het inrichten van tactische werkzaamheden zijn de Centers of Excellence (COE). In het COE werken mensen die specialist zijn in een bepaald gebied van HR, zoals bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden, werving & selectie, training & ontwikkeling etc. Het COE biedt in deze specialisaties ondersteuning aan alle medewerkers van HR. Daarnaast is het COE gericht op het ontwikkelen van een oplossing daar waar de HR professionals in het veld de oplossing implementeren.

### **Stap 7 Strategische HR werkzaamheden**

De acties die tot nu toe zijn genomen om de administratieve en tactische werkzaamheden onder te brengen, geven ruimte voor strategische werkzaamheden. Echter er zal ook actie moeten worden ondernomen door HR om steeds meer strategisch werk naar zich toe te trekken. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende mogelijkheden:

- Breng het aantal HRBP's in lijn met de structuur met de organisatie. Bepaald moet worden hoeveel HRBP's nodig zijn om de organisatie te ondersteunen, en zorg er voor dat deze HRBP's verantwoordelijk worden en kennis krijgen van hun toegewezen organisatie onderdeel. Partnerschap met de managers is hier een belangrijk onderdeel van.

- Bekijk het beloningssysteem binnen de HR afdeling. In hoeverre is de beloning van de afdeling in lijn met het type werk dat medewerkers zullen gaan doen?
- Meet de resultaten van het werk, zoals bijvoorbeeld klanttevredenheid.

### **Stap 8 HR medewerkers**

Nu de structuur is gecreëerd, is het tijd om de medewerkers te identificeren die passen bij de verschillende functies in de nieuwe structuur.

De eerste te nemen beslissing is te bepalen of de HRBP een rol is of een volledige baan. Wanneer het een rol is, is het de pet die de medewerker op heeft gedurende de uitvoering van zijn werk, naast de andere petten. De inhoud van het werk blijft hetzelfde wanneer het een volledige baan is, echter wat verandert is de tijd die de medewerker heeft om zich te richten op de HRBP verantwoordelijkheden.

Ook is het belangrijk te bepalen of de medewerkers competent zijn om de rol van HRBP, maar uiteraard ook de andere rollen in de nieuwe HR structuur, uit te voeren. De lijst met competenties gebruikt in hoofdstuk 3.2 kan hiervoor gebruikt worden als leidraad. In de resultaten van het veldonderzoek zien we dat veel van deze competenties in de praktijk ook worden aangemerkt als essentieel voor het zijn van een volwaardige HRBP. Assessments (gericht op ontwikkeling) kunnen worden ingezet om huidige en gewenste competenties in beeld te brengen en een oordeel te krijgen over de ontwikkelbaarheid. Eveneens kan in deze situatie een IST-SOLL-GAP model gebruikt worden, waarbij huidige competenties, gewenste competenties en de te ontwikkelen competenties in beeld worden gebracht. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de mogelijkheid dat afscheid nemen van medewerkers die niet meer passen in de structuur noodzakelijk zou kunnen zijn.

### **Stap 9 Ontwikkeling HR Business Partners**

De uiteindelijke groep medewerkers die mee gaat in de nieuwe structuur, en met name in dit geval de HRBP's, zijn nu geselecteerd. Belangrijk voor deze nieuwe HRBP's is dat zij op een juiste manier in de rol groeien en de mogelijkheid krijgen om de competenties voor de nieuwe rol te ontwikkelen. Met name hebben we het hier over competenties als, kennis van de business, ondervragingsvaardigheden, analytische vaardigheden, systeem denken en strategisch denken.

Er zijn verschillende vormen van ontwikkeling. Coaching is ervaren als een methode die voor HRBP's van grote meerwaarde is.

### **Stap 10 Tactieken voor een succesvolle transitie**

Gedurende het proces zijn er een aantal tactieken die van belang zijn om de transitie tot een succesvol einde te leiden.

- Zoals bij iedere verandering komt ook de transitie naar strategisch HR niet zonder pijn. Wanneer deze pijn zich voordoet, bijvoorbeeld in de vorm van weerstand in de eigen afdeling, dan is het van belang dat de HR leider achter de transitie blijft staan en de reis naar het einddoel voortzet.
- Zorg dat er voor de HRBP's direct toegang is tot de managers waarmee zij zullen samenwerken.
- Support van de managers voor de nieuwe missie van HR is belangrijk. Door HRBP's in gesprek te laten gaan met managers over de verandering, de redenen voor de verandering, en wat het voordeel is voor de organisatie zal betrokkenheid gecreëerd worden en kunnen managers vragen stellen.

- Monitor het proces, creëer milestones gedurende het proces om de voortgang te meten. Hierdoor kunnen hobbels in de weg op tijd worden gesignaleerd en kan daarop actie worden ondernomen.
- Deel successen! Ook al zijn ze klein. Voor de afdeling in transitie en de onzekerheid die dit met zich meebrengt bij de HRBP's in hun nieuwe rol is het belangrijk hier aandacht aan te besteden. Wanneer een manager de weg met een strategische vraag naar HR vindt en dit project uiteindelijk tot een succesvol resultaat leidt, schroom dan niet te vragen aan deze manager om zijn goede ervaringen te delen met andere managers.
- Blijf communiceren. Zoals bij iedere verandering is het belangrijk te blijven communiceren binnen de afdeling gedurende het hele proces. Door medewerkers op de hoogte te houden van successen, uitdagingen en voortgang blijft betrokkenheid groot. Daarnaast kan worden geleerd van elkaars ervaringen.

Gerealiseerd wordt dat bovenstaande stappenplan vooral goed toepasbaar is binnen grotere organisaties. Kleinere organisaties zullen geen Shared Service Center en Centers of Excellence kunnen creëren. In dit geval is het belangrijk voor ogen te houden dat de uitvoerende operationele en administratieve werkzaamheden zoveel mogelijk bij de HRBP's vandaan worden gehouden, zodat zij zich kunnen richten op de tactische en strategische advisering van het management. Stappen 5,6 en 7 krijgen daarmee een andere invulling. De andere stappen kunnen in dezelfde volgorde worden doorlopen.

Iedere organisatie heeft zijn eigen cultuur, waarden en normen en ieder veranderkundig traject heeft daarom zijn eigen stappen te doorlopen. Dit stappenplan sluit daar wellicht niet naadloos op aan. Gebruik het dan als inspiratiebron, handleiding en handige tips om de rol van HRBP waar te maken binnen de organisatie binnen een veranderkundig proces.

## 6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies naar aanleiding van de onderzoeksvraag weergegeven en zullen aanbevelingen worden gedaan.

### 6.1. Conclusies

Naar aanleiding van het onderzoek dat is gedaan kunnen we concluderen dat er zowel in de omgeving als in het vak van Human Resources verschillende ontwikkelingen zijn die grote impact hebben op de uitvoering van de rol als HR Adviseur. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat deze rol nu, en in de toekomst steeds meer zal gaan veranderen. Het wordt steeds belangrijker om te kijken naar de medewerkers ervaringen binnen de organisatie en deze op eenzelfde manier te benaderen als klanten. Design thinking, zoals beschreven in hoofdstuk 3.1.1., is een manier waarop er vanuit de medewerkers kan worden gekeken naar de te ontwikkelen HR processen. Als deze wijze wordt gehanteerd, sluiten huidige processen dan nog wel aan? In het artikel van Paula Clapon wordt ingegaan op hoe Design Thinking kan worden toegepast in HR (Clapon, 2016). Daarnaast zal de technologie ervoor zorgen dat steeds meer administratieve werkzaamheden door systemen worden vervangen. Dit stimuleert de transitie naar het HR Businesspartnerschap.

Daarnaast zien we dat cultuur, organisational design en people analytics belangrijke onderdelen van het HR vak worden.

Door deze veranderingen verandert de rol van de traditionele HR afdeling. De HR afdeling die over het algemeen werd gezien als een administratief verwerkende afdeling, waar managers hun HR aangelegenheden neer konden leggen, die vervolgens voor hen werden opgelost. Aan deze benadering komt een einde. HR voegt meer waarde toe aan de organisatie door haar doelen af te stemmen op die van de organisatie en hiermee te zorgen voor het succesvol opereren van de organisatie en het behalen van haar doelstellingen, met het zo belangrijke menselijk kapitaal. Hiervoor zit HR aan tafel met het management en kijkt samen naar de oplossingen die passen bij de uitdagingen van het bedrijf.

Door deze veranderende rol worden andere competenties vereist van HR medewerkers en met name de HRBP's, die hierdoor op een strategisch niveau gaan werken met management. De traditionele HR adviseur beschikt over het algemeen niet over dezelfde competenties als een HRBP. Het antwoord op de vraag of deze dan zonder meer een HRBP kan worden is dan ook 'nee'. Naast het feit of de HR adviseur ambitie heeft om zich verder te ontwikkelen als HRBP. Indien de HR adviseur deze ambitie wel heeft is het noodzakelijk competenties op het gebied van analytisch-strategisch- en systematisch denken, bedrijfskunde en ondervragingsmethodieken verder te ontwikkelen.

In de transitie naar het HR Businesspartnerschap zien we dat voor de eigen HR afdeling de principes van veranderkunde ook gevolgd dienen te worden. Daar waar het voor andere afdelingen en de organisatie zo vanzelfsprekend is, lijkt men dat voor de eigen afdeling nog wel eens te vergeten. Hierin is het volgens ervaringsdeskundigen in het vakgebied dan ook belangrijk om te communiceren met de organisatie, maar ook binnen de eigen afdeling. Zodat het geen "HR feestje" wordt. Door te communiceren en betrokkenheid van management te zoeken wordt draagvlak gecreëerd en is succes gegarandeerd. Eveneens is het belangrijk dat er rekening mee wordt gehouden dat niet iedereen in deze transitie mee kan en er wellicht afscheid genomen moet worden van medewerkers die niet meer aansluiten op het nieuwe profiel, of niet mee willen in de transitie.



Als succesvolle stap die ten grondslag ligt aan het HR Businesspartnerschap wordt de splitsing in de verschillende werkzaamheden van HR gezien; operationele/administratieve werkzaamheden, tactische werkzaamheden en strategische werkzaamheden. Door deze wijziging door te voeren, wordt er ruimte gecreëerd voor strategisch werk uitgevoerd door de HRBP's.

Samenvattend kunnen we concluderen dat de huidige HR adviseur midden in de transitieperiode zit door de ontwikkelingen die op dit moment en in de toekomst plaatsvinden. Deze HR adviseur is al dan niet in staat om met deze transitie mee te gaan en zich te ontwikkelen naar HRBP. Hiervoor zullen aanvullende competenties eigen gemaakt moeten worden. In de tussentijd verandert de dienstverlening van HR aan de organisatie door een nieuwe structuur, en verbeterde bijdrage aan de organisatiedoelen. Waardoor de organisatie in staat zal zijn met vernieuwde HR dienstverlening, passende talenten binnen te halen en betere resultaten te boeken.

## 6.2. Aanbevelingen

Uit het onderzoek en bovengenoemde conclusies kunnen op verschillende niveaus aanbevelingen worden gedaan.

Vanuit het oogpunt van de transitie en het verloop daarvan is er één duidelijke aanbeveling. Het inzetten van de transitie naar het HR Businesspartnerschap is een veranderkundig traject voor de organisatie en de afdeling. Hiervoor zal een goede basis gelegd moeten worden in de vorm van een veranderstrategie, waarin het stappenplan voor de transitie meegenomen kan worden. Om dit alles in goede banen te leiden kan gekozen worden voor een externe consultant ter begeleiding van het gehele proces. Daarnaast kan het veranderproces ook op eigen wijze worden doorlopen aan de hand van de 5 stappen uit het veranderproces (Cozijnsen & Vrakking, 2013). Op deze wijze wordt op een gedegen manier naar de hervorming van de afdeling gekeken, wordt de nieuwe structuur aangesloten bij de structuur van de organisatie en vindt borging in de organisatie plaats.

Rond de transitie zijn er nog een aantal andere aanbevelingen die meegenomen kunnen worden in het gehele proces:

- Aan te raden is om de ontwikkelingen in het vakgebied op de voet te volgen. Aan de hand hiervan kan bepaald worden welke ontwikkelingen van invloed zijn op uw organisatie. Hierin kunnen prioriteiten aangebracht worden, waardoor een duidelijk beeld ontstaat of er reden is tot verandering .
- Een onderzoek onder de 'klantenkring' van HR kan gedaan worden om inzicht te krijgen in het huidige functioneren van de HR afdeling. Zijn de klanten tevreden over de huidige aanpak van de HR afdeling, waarom dan veranderen? Verandering gaat niet zonder slag of stoot, het heeft consequenties voor betrokken partijen. Het is daarom goed een onderbouwd besluit te nemen en niet te veranderen om het veranderen.
- Door het maken van een kosten-baten analyse kan inzicht worden verkregen voor het management in wat de investering zal opleveren. Door investering in nieuwe systemen komen diverse (administratieve) werkzaamheden te vervallen en door herstructureren van de HR afdeling komen eventueel functies te vervallen. Hierdoor worden taken anders ingedeeld, en wordt een mogelijke kostenbesparing of schaalverkleining duidelijk.
- Communicatie is een belangrijk onderdeel van een verandering. Hiermee valt of staat de verandering. In samenwerking met de afdeling communicatie kan een communicatieplan opgezet worden zodat partijen op de hoogte blijven van de voortgang.

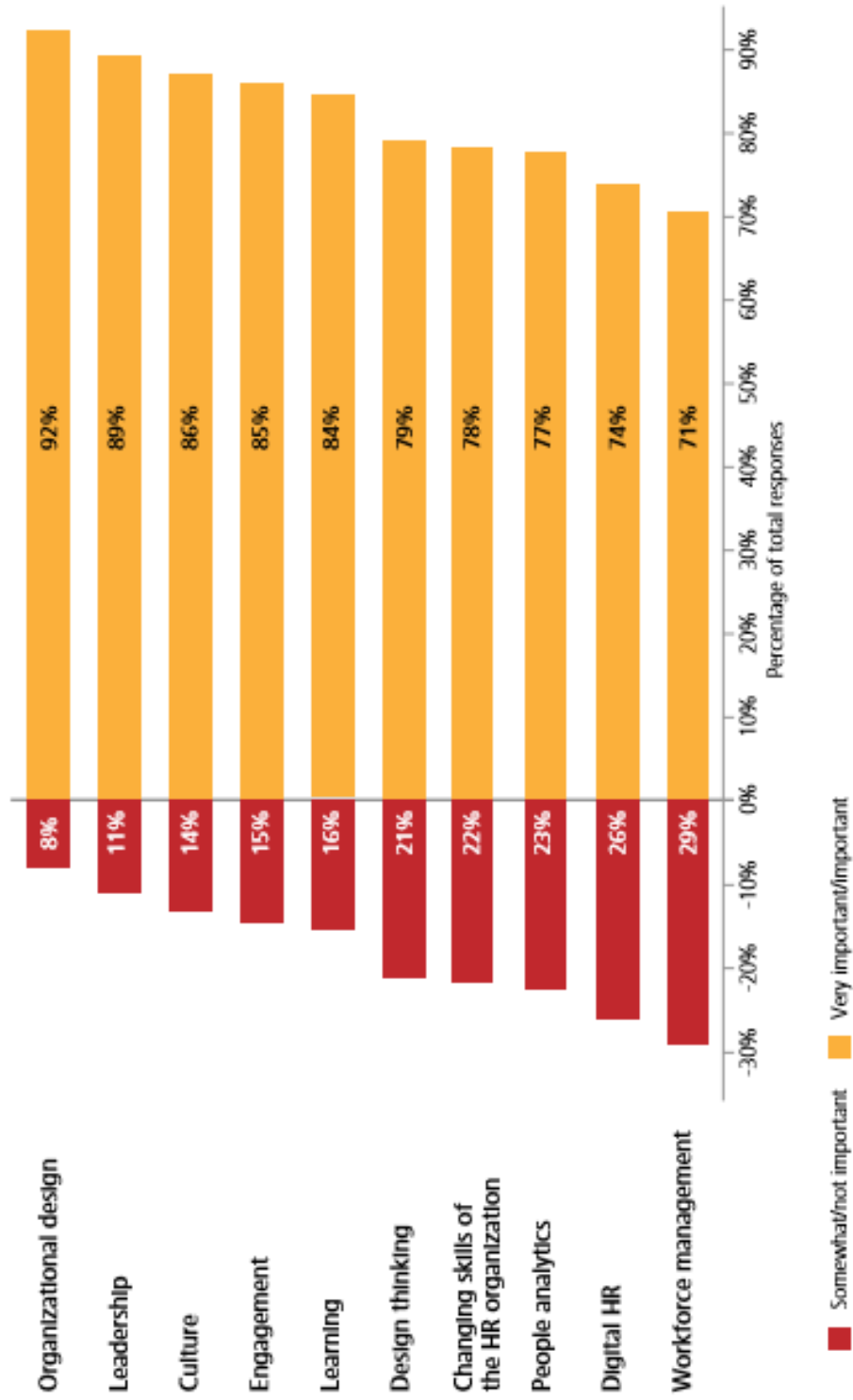
- Door middel van het organiseren van bijeenkomsten voor de medewerkers van de HR afdeling worden ook deze medewerkers blijvend geïnformeerd over de voortgang, successen en uitdagingen die de transitie met zich mee brengt. Eveneens kan hierin gevraagd worden om een bijdrage te leveren aan de transitie, waardoor de medewerkers betrokken blijven,
- Wanneer de HR leider nog niet op de hoogte is van de ambities binnen het HR team, is het raadzaam hier aandacht aan te besteden door het voeren van bijvoorbeeld gesprekken. Niet iedere HR adviseur heeft de ambitie om HR Business Partner te worden. Kennis van de ambities van medewerkers maakt het ontwerpen van de nieuwe HR structuur makkelijker.

## Bibliografie

- Avans Hogeschool*. (2016). Opgehaald van [www.avans.nl](http://www.avans.nl):  
<http://www.avans.nl/opleidingen/opleidingzoeker/human-resource-management-breda-voltime-bachelor/introductie>
- Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., & Walsh, B. (2016). *Global Human Capital Trends 2016*. Deloitte University Press.
- Clapon, P. (2016, mei). *Hppy*. Opgehaald van [www.gethppy.com](http://www.gethppy.com):  
[http://www.gethppy.com/employee-engagement/guide-employee-experience-mapping?utm\\_content=buffer10d14&utm\\_medium=social&utm\\_source=linkedin.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.gethppy.com/employee-engagement/guide-employee-experience-mapping?utm_content=buffer10d14&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer)
- Cozijnsen, A. J., & Vrakking, W. J. (2013). *Basisboek Veranderkunde*. Deventer: Kluwer.
- Fontys Hogeschool*. (2016). Opgehaald van [www.fontys.nl](http://www.fontys.nl):  
<https://fontys.nl/Studeren/Opleidingen/Human-Resource-Management-voltime/Inhoud-opleiding/Vakken.htm>
- Gains Robinson, D., & Robinson, J. (2005). *Strategic Business Partner*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Haak, T. (2015, december 1). *HR Trendinstitute*. Opgehaald van HR Trendinstitute:  
[www.hrtrendinstitute.com](http://www.hrtrendinstitute.com)
- Hogeschool van Amsterdam*. (2016). Opgehaald van [www.hva.nl](http://www.hva.nl):  
<http://www.hva.nl/onderwijs/opleidingen/content/fbe/human-resource-management/human-resource-management.html>
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen*. (2016). Opgehaald van [www.han.nl](http://www.han.nl):  
<https://www.han.nl/opleidingen/bachelor/personeel-arbeid/vt/>
- Losey, M., Meisinger, S., & Ulrich, D. (2005). *The Future of Human Resources Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Meister, J. (2016, januari 7). Consumeration of HR: 10 trends companies will follow in 2016. *Forbes*, p. 3.
- Rijksoverheid*. (2016). Opgehaald van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl):  
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemingsraad/vraag-en-antwoord/rechten-ondernemingsraad-or>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside in*. Salt Lake City: RBL Institute.

## 7. Bijlagen

### Bijlage I HR Trends



Bron: Global Human Capital Trends  
2020

Bijlage II Do's & Don'ts

# DO'S & DON'TS IN DE TRANSITIE NAAR HRBP

---

## DO

- Helder hebben waarom je de transitie maakt
- De tijd nemen voor de transitie
- Betrokkenheid & participatie zoeken met management en medewerkers
- Veel en duidelijk communiceren over de status, veranderingen en consequenties
- Deur sluiten bij overvragen HRBP's
- Het werk moet interessant blijven voor de betrokken medewerkers
- Duidelijke taken en verantwoordelijkheden
- Opleiden van medewerkers in de transitie
- Processen in kaart brengen
- Assessments, waar staan we nu en wat hebben we nodig?

## DON'T

- Topdown werken
- Niet nadenken over verbanden front -en backoffice
- Stilhouden
- Geen processen uitschrijven
- Een HR feest ervan maken
- Betrokken medewerkers in onzekerheid laten
- Het complex maken

## Bijlage III Stappenplan



## Bijlage IV IST-SOLL-GAP model

SOLL	IST	GAP	DOEL	ACTIES
<p>Pro-actieve samenwerking vanuit HR met de business. HR dienstverlening die aansluit bij de doelen van de organisatie. Management vraagt om strategische support bij HR. Zichtbare resultaten van HR tools in de business.</p>	<p>Traditionele HR dienstverlening, re-actief, administratief en operationeel.</p>	<p>Er is een GAP t.a.v. de samenwerking met management. Deze is niet gebaseerd op partnerschap en managers hebben geen relatie met de HR adviseurs waardoor zij niet vaak komen voor advies. Re-activiteit moet omgezet worden in pro-activiteit. HR doelen sluiten nu niet aan op de organisatie doelen. Resultaten van ingevoerde HR tools zijn niet zichtbaar voor management.</p>	<p>Verbetering van de samenwerking met management, opbouwen van partnerschap. Management weet HR te vinden voor strategisch support. HR doelen sluiten aan op de doelen van de organisatie waardoor ook de resultaten op de business van de HR tools duidelijk worden.</p>	<p>Herstructureren van de HR afdeling. Dienstverlening opnieuw bekijken en verbeteren. Ontwikkeling van HR medewerkers op competenties passend bij de nieuwe dienstverlening. HR Doelen opnieuw definiëren aan de hand van de organisatiedoelen en daarbij ook de HR processen en tools opnieuw aan laten sluiten.</p>