



Ministerie van Justitie
en Veiligheid



Goed personeelsbeheer aan de basis van goed personeelsbeleid!

*Een afstudeeronderzoek in opdracht van het
ministerie van Justitie en Veiligheid.*

**Gegevens auteur**

Auteur: Robin Zwinkels

Studentnummer: S1096866

Datum: 3 juni 2019

Versie 1.0

Gegevens organisatie

Organisatie: ministerie van Justitie en
Veiligheid

Afdeling: Directie Personeel & Organisatie

Standplaats: Den Haag

Scriptiebegeleider: Onno Hutten

Gegevens onderwijsinstelling

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden

Opleiding: Human Resource Management

Scriptiebegeleider: Ed van der Meulen

Vak: Afstudeeropdracht collegejaar
2018/2019

Modulecode: HRHt14-18

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van mijn bachelor Human Resource Management aan de hogeschool Leiden. Het onderzoek voor deze scriptie heb ik in het eerste halfjaar van 2019 mogen uitvoeren binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid. Hier heb ik de kans gekregen om onderzoek te doen naar de verbetering van de kwaliteit van het personeelsbeheer.

Vanaf jongs af aan heb ik een sterke interesse gehad in alles wat met justitie en veiligheid te maken heeft. De ambitie om ooit in dat werkveld te belanden, is altijd al aanwezig geweest. Na stage te hebben gelopen in de transport-, verzekerings- en energiebranche, werd het toch echt tijd om die ambitie te gaan realiseren.

In juni vorig jaar kreeg ik een jobalert van het ministerie van Justitie en Veiligheid, het betrof een onderzoeksvraagstuk binnen de afdeling DP&O. De beoogde startdatum was eigenlijk september 2018, maar ondanks dat besloot ik toch te solliciteren. Ik kreeg enige twijfel toen bleek dat ik het op moest nemen tegen een aantal kandidaten die wel vanaf september beschikbaar waren. Het was dan ook ongeloof dat overheerste toen ik hoorde dat ze besloten hadden mij de kans te geven en de opdracht tot februari 2019 uit te stellen. Voor dit vertrouwen wil ik Floor Lugtenborg bedanken.

Een aantal weken voor de start van mijn stage bleek dat Floor een nieuwe uitdaging had gevonden en dat Onno Hutten mijn nieuwe stagebegeleider zou worden. Onno is vanaf het allereerste moment erg betrokken geweest bij mijn onderzoek. Naast onze vaste overlegmomenten, heeft hij altijd de tijd genomen om mijn stuk van feedback te voorzien en mijn vragen te beantwoorden, hier ben ik hem erg dankbaar voor. Daarnaast zou ik ook mijn collega's willen bedanken die regelmatig interesse hebben getoond in de voortgang van mijn onderzoek, in het specifiek mijn andere teamleden Taco Vleesenbeek en Aryan van Driel.

Ik heb dit onderzoek voor een deel mogen uitvoeren in samenwerking met Fanny Kunneman en Simone Lautenbach van de Auditdienst Rijk. Ik wil hen bedanken dat ze mij altijd als waardig teamlid hebben beschouwd en altijd open stonden voor mijn ideeën en inzichten.

Vanuit de opleiding wil ik Ed van der Meulen erg bedanken voor de begeleiding van de afgelopen maanden. Waar ik af en toe door het bomen het bos niet meer zag, heeft Ed altijd het vertrouwen gehad in een goede afloop. De feedbackmomenten, die ik vaak ook als klaaguurtje zag, mondden altijd uit in leuke discussies waarin we mijn frustraties bespraken. Ed wist hier goed mee om te gaan en zorgde ervoor dat ik altijd weer met vertrouwen de deur uitliep.

Ik ben erg dankbaar dat ik in deze periode altijd terug kon vallen op mijn klasgenoten Tom Pieterse en Laura Zijlmans. Zij waren beiden ook werkzaam in hetzelfde gebouw, waardoor ik altijd iemand had om mee te sparren en de voortgang te bespreken. Daarnaast wil ik mijn andere klasgenoten, tevens vriendinnen Lucia Roelfsema, Lisa Spoor, Marleen Peltenburg & Femke van Vliet bedanken. Mede dankzij hun motiverende woorden heb ik deze scriptie tot een goed einde kunnen brengen.

Een laatste dankwoord aan mijn familie en vrienden voor de nodige ontspanning buiten werktijd en het vertrouwen in een goede afloop.

Na het uitspreken van mijn dank naar de personen die mij hebben gesteund in deze periode, rest mij niets anders dan u uit te nodigen om deze scriptie te lezen. Veel leesplezier!

Robin Zwinkels

Den Haag, 27 mei 2019

Managementsamenvatting

Goed personeelsbeheer is de basis van goed personeelsbeleid. Zonder een compleet, tijdig en juist ingevoerd personeelssysteem is het haast onmogelijk om een goede bedrijfsvoering te realiseren. De managers binnen het ministerie van J&V zijn verantwoordelijk voor de uitvoer van het personeelsbeheer. Hierom zijn zij de doelgroep van dit onderzoek. In dit onderzoek wordt duidelijk waar zij momenteel tegenaan lopen in de uitvoer van het personeelsbeheer en wat zij nodig hebben om deze taak beter uit te kunnen voeren. Hierdoor wordt voor de afdeling DP&O duidelijk welke interventies genomen moeten worden om het personeelsbeheer compleet, juist en tijdig ingevoerd te krijgen.

Dit leidde tot de volgende hoofdvraag:

"Wat hebben de managers binnen het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid nodig om hun taak in het personeelsbeheer beter uit te kunnen voeren?"

Uit het theoretische onderzoek is gebleken dat de volgende vijf randvoorwaarden bepalend zijn voor een succesvolle uitvoering van operationele HR-taken door het management: de juiste ondersteuning, de juiste HR-kennis, duidelijk beleid & procedures, voldoende motivatie en voldoende tijd.

De vijf randvoorwaarden vormden de basis van het praktijkonderzoek. 24 managers hebben deelgenomen aan de focusgroepen waarin dieper werd ingegaan op de huidige situatie en de gewenste situatie. Om de resultaten uit de focusgroepen te toetsen en het onderzoek te verbreden, is er een enquête uitgezet onder alle managers van het bestuursdepartement, hieraan hebben 44 managers volledig deelgenomen.

De resultaten van dit praktijkonderzoek tonen aan dat er bij alle vijf de randvoorwaarden ruimte is voor verbetering. Zo voelen de respondenten zich onvoldoende ondersteund in de uitvoer van het personeelsbeheer, beschikken zij onvoldoende over de juiste kennis om hun HR-taken uit te voeren en beschikken zij niet over duidelijke procesomschrijvingen voor het personeelsbeheer. Daarnaast is het HR-beleid onduidelijk en wordt dit anders geïnterpreteerd per afdeling. Ook heeft het personeelsbeheer momenteel geen prioriteit binnen het ministerie en is de nut en noodzaak ervan niet duidelijk. Dit alles heeft invloed op de mate waarin managers gemotiveerd zijn. Tot slot zorgen onduidelijke processen en trage systemen ervoor dat managers niet altijd tijdig hun mutaties kunnen doorvoeren.

De resultaten uit het onderzoek zijn beperkt betrouwbaar, omdat er slechts een aantal van de in totaal 130 managers hebben deelgenomen aan het onderzoek. Toch zeggen deze resultaten wel iets en hebben ze tot de volgende adviezen geleid:

Makkelijk realiseerbaar: promoten van de diensten van P-Direkt; een wie, wat, waar binnen DP&O publiceren én het meer uitdragen van de nut en noodzaak van het personeelsbeheer.

Gemiddeld realiseerbaar: een HR-introductiecursus voor nieuwe managers; een opfriscursus op het gebied van HR voor huidige managers én duidelijke procesbeschrijvingen voor de processen in het personeelsbeheer.

Lastig realiseerbaar: personeelsbeheer mogelijk maken in de P-Direkt app; P-Direkt moet signalen afgeven wanneer deadlines bijna verstrijken; HR-taken moeten een fundamenteel onderdeel worden van het takenpakket van managers én er moet een eenduidig HR-beleid komen.

Vervolgonderzoek: over een aantal maanden onderzoeken of de geïmplementeerde adviezen effect hebben gehad in de mate waarin de managers zich ondersteund voelen of dat extra ondersteuning nog steeds gewenst is.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Inhoudsopgave	5
Inleiding	8
1.0 Situatieschets	9
1.1 Het ministerie van Justitie & Veiligheid als organisatie	9
1.2 De rol van HR	9
1.3 Interne analyse	10
1.4 Externe analyse	12
1.5 Deelconclusie	13
2.0 Oriëntatie op het verandervraagstuk	14
2.1 De ontwikkeling van HR de afgelopen jaren	14
2.2 De huidige situatie	14
2.3 De gewenste situatie	15
3.0 Probleemformulering	17
3.1 Aanleiding	17
3.2 Doelstelling	17
3.3 Hoofd- & deelvragen	18
3.4 Afbakening	18
4.0 Theoretisch kader	19
4.1 Hoe is de trend van de verschuiving van HR-taken naar de lijn tot stand gekomen?	19
4.2 Wat zijn de randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering van de operationele HR-taken door de lijn?	19
4.3 Wat zijn de positieve en negatieve bijkomstigheden van de uitvoering van de operationele HR-taken door de lijn?	21
4.3.1 Positieve bijkomstigheden	21
4.3.2 Negatieve bijkomstigheden	21
4.4 Conceptueel model	22
5.0 Methodologie	23
5.1 Type onderzoek	23
5.2 Steekproef	23
5.3 Meetinstrumenten	23
5.3.1 Focusgroepen	24
5.3.2 Enquête	25
5.4 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	25
5.4.1 Betrouwbaarheid	25
5.4.2 Validiteit	26
5.4.3 Bruikbaarheid	26
6.0 Resultaten	27

6.1 Resultaten praktijkdeelvraag 1	27
6.1.1 Ondersteuning	27
6.1.2 Kennis	28
6.1.3 Beleid & Procedures.....	28
6.1.4 Motivatie.....	29
6.1.5 Tijd	30
6.2 Resultaten praktijkdeelvraag 2	31
6.2.1 Ondersteuning	31
6.2.2 Kennis	31
6.2.3 Beleid & Procedures.....	32
6.2.4 Motivatie.....	33
6.2.5 Tijd	34
7.0 Conclusie	35
7.1 Conclusies: ondersteuning	35
7.2 Conclusies: kennis	35
7.3 Conclusies: beleid & procedures.....	36
7.4 Conclusies: motivatie	36
7.5 Conclusies: tijd.....	37
7.6 Eindconclusie.....	37
8.0 Discussie.....	38
8.1 Sterktes en zwaktes van het onderzoek	38
8.2 Reflectie op de onderzoeksresultaten en de conclusie	39
8.3 Reflectie op de theorie en het conceptueel model	39
9.0 Adviezen & Implementatie	41
9.1 Het promoten van de ondersteuning vanuit P-Direkt.....	42
9.2 Wie, wat, waar binnen HR	42
9.3 Nut en noodzaak personeelsbeheer	43
9.4 Introductiecursus nieuwe managers	43
9.5 Opfriscursus voor managers & HR-advies	44
9.6 Procesbeschrijvingen	44
9.7 Opschoonactie	45
9.8 Verder onderzoek naar extra HR-ondersteuning	46
9.9 & 9.10 Maatregelen m.b.t. P-Direkt	46
9.11 & 9.12 Overkoepelende HR-adviezen	47
9.13 Slotadvies	48
Literatuurlijst	49
Bijlagen.....	52
Bijlage 1: Overzicht taakorganisaties binnen JenV	52
Bijlage 2: Organogram ministerie van Justitie en Veiligheid	53
Bijlage 3: Uitgewerkte sessieplannen focusgroepen	54

Bijlage 3.1: Sessieplan oorzakensessies	54
Bijlage 3.2: Sessieplan oplossingsessies.....	56
Bijlage 4: Uitwerkingen focusgroepen	58
Bijlage 4.1: Uitwerkingen sessie 1	58
Bijlage 4.2: Uitwerkingen sessie 2	62
Bijlage 4.3: Uitwerkingen sessie 3	67
Bijlage 4.4: Uitwerkingen sessie 4	71
Bijlage 5: Uitwerkingen enquête	75
Bijlage 5.1: Uitwerking "ondersteuning"	75
Bijlage 5.2: Uitwerking "kennis"	77
Bijlage 5.3: Uitwerking "beleid & procedures"	78
Bijlage 5.4: Uitwerking "motivatie"	79
Bijlage 5.5 Uitwerking "tijd"	80

Inleiding

In 2015 is het ministerie van Justitie en Veiligheid op haar vingers getikt door de Auditdienst Rijk wegens het niet op orde hebben van de financiële huishouding. Deze gebeurtenis werd bestraft met een spreekwoordelijke 'gele kaart'. Verdere verslechtering van de situatie zou er in het ergste geval voor kunnen zorgen dat het ministerie onder curatele zou worden gesteld. Het niet op orde hebben van het personeelsbeheer speelde een grote rol in de financiële situatie.

De 'gele kaart' was het gevolg van het jarenlang niet op orde hebben van het personeelsbeheer. Na deze waarschuwing is het gehele ministerie op scherp gesteld om de situatie te verbeteren, de basis moest op orde komen. Er werden verschillende richtlijnen opgesteld waar strenger op werd toegezien. De situatie gaat langzaam de goede kant op, maar er is nog veel ruimte voor verbetering.

Om deze verbetering te kunnen behalen, is er gekeken naar de belangrijkste factoren die een rol spelen bij de uitvoer van het personeelsbeheer. De managers bleken een belangrijke stakeholder te zijn omdat zij verantwoordelijk zijn voor de invulling van het personeelssysteem P-Direkt. Uit de interne rapportages blijkt ook dat driekwart van de onvolkomenheden in het personeelsbeheer het gevolg is van foutieve mutaties door het management.

Dit onderzoek heeft als doel om te achterhalen waar het momenteel fout gaat bij de uitvoer van het personeelsbeheer door managers en wat zij nodig hebben om hun taak beter uit te kunnen voeren. Hierdoor wordt het voor de directie P&O duidelijk wat zij kunnen betekenen om die behoefte te vervullen. Dit alles om er uiteindelijk voor te zorgen dat alle personeelsdossiers compleet, juist en tijdig worden ingevuld.

Deze doelstelling heeft tot de volgende hoofdvraag geleid:

"Wat hebben de managers binnen het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid nodig om hun taak in het personeelsbeheer beter uit te kunnen voeren?"

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van zowel literatuurstudie als praktijkonderzoek. In het praktijkonderzoek is gebruik gemaakt van focusgroepen en een enquête, hierdoor hebben managers directe inspraak gehad in de uitkomsten van het onderzoek.

Leeswijzer

- ❖ In hoofdstuk 1 wordt de organisatie geïntroduceerd en worden daarnaast de belangrijkste interne- en externe factoren in kaart gebracht.
- ❖ Hoofdstuk 2 brengt de huidige en de gewenste situatie in kaart te brengen, hierdoor wordt duidelijk welke verbetering er nog gewenst is.
- ❖ In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op de aanleiding en de doelstelling van dit onderzoek. Daarnaast zijn daar de hoofd- en deelvragen geformuleerd.
- ❖ De theoretische belichting van het vraagstuk vindt plaats in hoofdstuk 4.
- ❖ In hoofdstuk 5 staat de methodologie van het praktijkonderzoek omschreven, de resultaten hiervan zijn terug te vinden in hoofdstuk 6.
- ❖ In hoofdstuk 7 'conclusie' wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag.
- ❖ In hoofdstuk 8 wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoek.
- ❖ Tot slot worden in hoofdstuk 9 de adviezen gepresenteerd en uitgewerkt.

1.0 Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt het ministerie van Justitie en Veiligheid als organisatie zijnde kort omschreven. Daarna zal worden gekeken welke interne en externe factoren impact hebben op het vraagstuk. Intern zal dit worden gedaan door middel van het 7S-model en extern door middel van de DESTEP-analyse.

1.1 Het ministerie van Justitie & Veiligheid als organisatie

Het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) valt onder de Rijksoverheid. Hieronder vallen ook de andere elf ministeries, de rijksdiensten en de Hoge Colleges van Staat. De overheid in zijn geheel is nog omvangrijker dan alleen de rijksoverheid; ook de provincies, gemeenten, waterschappen, etc. vallen onder de overheid (Werken voor Nederland, n.d.).

Het ministerie van JenV is één van de grootste ministeries, dagelijks zetten ruim 120.000 medewerkers zich in voor de rechtsorde in Nederland (ministerie van BZK, 2017). Deze taak voeren ze al uit sinds 1813 onder de naam van Departement van Justitie. In 2010 werd het veiligheidsonderdeel toegevoegd en sinds 2017 opereren ze onder hun huidige naam (Parlement, n.d.).

Onder het ministerie van JenV vallen tientallen organisaties, zowel grote als kleine. Bekende voorbeelden van deze organisaties zijn de Dienst Justitiële Inrichtingen, de Nationale Politie, de Raad van de Kinderbescherming en het Openbaar Ministerie. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van alle taakorganisaties. Een aantal van deze organisaties is gevestigd in het hoofdkantoor in Den Haag, anderen hebben een eigen pand in de buurt en sommigen zijn verspreid over het hele land (Rijksweb, 2019).

Het ministerie van Justitie en Veiligheid zorgt voor de rechtsstaat in Nederland: zodat mensen in vrijheid kunnen samenleven, ongeacht hun levensstijl of opvattingen en zodat bedrijven en organisaties kunnen functioneren. Dit doen ze zonder winstoogmerk, waardoor het een non-profit organisatie is (Rijksoverheid, n.d.).

In het bewind van het ministerie wordt er onderscheid gemaakt tussen de politieke en ambtelijke macht. Momenteel ligt het politieke bewind bij Ferdinand Grapperhaus (Minister van Justitie en Veiligheid), Sander Dekker (Minister voor Rechtsbescherming) & een Staatssecretaris van Justitie en Veiligheid. Tot mei 2019 was deze functie toebedeeld aan Mark Harbers, maar hij besloot recent zijn functie neer te leggen. De ambtelijke leiding valt onder de secretaris-generaal en de plaatsvervangend secretaris-generaal. Ieder van hen heeft de verantwoordelijkheid over een aantal bedrijfsonderdelen (Rijksoverheid, n.d.).

1.2 De rol van HR

De HR-taak binnen het ministerie wordt door vijf partijen uitgevoerd. Om te beginnen heeft elke taakorganisatie een eigen HR-afdeling, zij voeren de meest gebruikelijke HR-taken uit. De afdeling is verantwoordelijk voor het opstellen en de uitvoering van het HR-beleid binnen hun eigen organisatie. Zij hebben hun eigen adviseurs, recruiters en beleidsdeskundigen (Rijksweb, 2019).

Daarnaast is er P-Direkt, deze organisatie regelt de salaris- en personeelsadministratie voor de gehele sector Rijk. Het gelijknamige systeem wordt door het ministerie gebruikt voor het onderhouden van het personeelsbeheer. De organisatie ondersteunt hun gebruikers bij de invoer van het systeem door middel van vragenuurtjes en een helpdesk (Rijksweb, 2019).

Voor de algemene ondersteuning bij o.a. werving & selectie, mobiliteit en procesadvies is er het Expertisecentrum Organisatie & Personeel (EC O&P). Zij vallen organisatorisch onder het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties en leveren hun diensten aan hun opdrachtgevers binnen het gehele rijk (Rijksweb, 2018).

De manager is integraal verantwoordelijk voor zijn personeel. Dit houdt in dat hij verantwoordelijk is voor de uitvoer van de personeelsbeheertaken. Deze rol houdt in dat zij o.a. (mede-) verantwoordelijk zijn voor het werven van nieuw personeel, het toekennen van beloningen, het voeren van beoordelingsgesprekken & het goedkeuren van ingediende aanvragen van hun medewerkers (ministerie van BZK, 2006).

Tot slot kent het ministerie ook nog de afdeling Directie P&O (DP&O). DP&O bestaat uit circa negentig medewerkers en valt onder het bestuursdepartement. Het bestuursdepartement is de schakel tussen de politieke en ambtelijke macht enerzijds en de taakorganisaties anderzijds. DP&O is verantwoordelijk voor de uitvoer van het personeelsbeleid, hierin hebben ze een controlerende, adviserende en sturende factor. De afdeling valt onder de verantwoordelijkheid van de plaatsvervangend secretaris-generaal, zij rapporteren hun bevindingen dan ook aan hem. DP&O richt zich voornamelijk op de organisaties in de binnenste twee ringen van bijlage 1, deze organisaties staan het dichtste bij het ministerie. Aan hen biedt de afdeling kaders die zij naar eigen ingeving kunnen invullen (Rijksoverheid, n.d.).

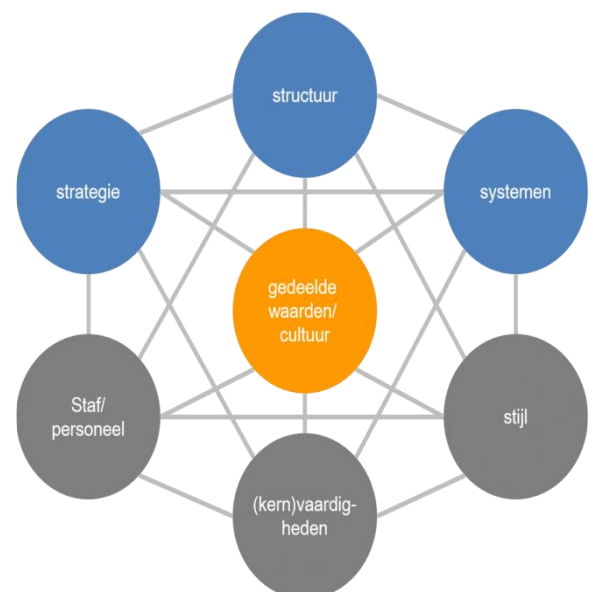
De directie P&O is onderverdeeld in vier teams, waaronder de afdeling: Kwaliteit, control en interne bedrijfsvoering (KCIB). Deze afdeling stelt het P&O concernbeleid op en adviseert over de uitvoering van het personeelsbeleid. Daarnaast hebben ze ook nog een controlerende en kader stellende rol voor het P&O beleid voor heel JenV. Dit doet zij in nauwe samenwerking en afstemming met de andere teams binnen de directie P&O, de dienstonderdelen, de concernstaven binnen het departement en de andere relevante stakeholders buiten de JenV-organisatie (Rijksweb, 2018).

Het team KCIB voert jaarlijks een aantal controles uit bij de dienstonderdelen om te analyseren hoe zij presteren op bepaalde P&O onderwerpen. Een van deze controles is toegespitst op de volledigheid van de personeelsdossiers. In de maandelijkse rapportage komen alle onvolkomenheden in deze dossiers naar boven. Vervolgens gaat het team aan de slag om de betreffende dienstonderdelen aan te sporen om de missende gegevens in te vullen. Uit de rapportages van de afgelopen jaren blijkt dat er maandelijks veel fouten worden gemaakt bij de uitvoer van het personeelsbeheer (MinJenV, 2019).

1.3 Interne analyse

Om de interne omgeving van het ministerie van JenV goed te indiceren, is er gebruik gemaakt van het 7S-model van McKinsey (Figuur 1). Dit is een managementmodel dat gebruikt kan worden om de situatie van een afdeling of bedrijf mee te analyseren. Het is een uitgebreid model, waardoor de situatie vanuit verschillende invalshoeken in kaart kan worden gebracht (Managementmodellensite, n.d.). Voor een complexe organisatie als het ministerie is dit essentieel, omdat er op deze manier minder snel zaken over het hoofd worden gezien.

Het model heet het 7S-model omdat de zeven begrippen die worden gebruikt in het Engelstalige model allemaal met de letter "s" beginnen. In deze begrippen wordt onderscheid gemaakt tussen zogenoemde 'harde' en 'zachte' factoren. De harde factoren zijn: systeem, strategie en structuur. Deze zijn makkelijker om te identificeren en te veranderen in vergelijking met de zachte factoren. Het gaat hierbij vaak om zaken die je kunt bedenken en uitvoeren. De zachte factoren bestaan uit: shared values (gedeelde waarden),



Figuur 1: 7S-model van McKinsey.
Overgenomen van Managementmodellensite.nl

stijl, skills (kernvaardigheden) en staff. Deze factoren zijn vaak moeilijker om te beïnvloeden, omdat ze wat minder concreet zijn dan de harde factoren. Ze hebben vooral te maken met de bedrijfscultuur. In tegenstelling tot de harde factoren, kunnen de zachte factoren vaak niet worden opgelegd, maar moeten ze worden beïnvloed (Managementmodellensite, n.d.).

Harde factoren

❖ Systeem

Eén van de systemen die integraal gebruikt wordt door het ministerie is P-Direkt. Dit systeem zorgt ervoor dat personeelszaken zo veel mogelijk gedigitaliseerd en zelf geregeld kunnen worden door medewerker en manager. Het geeft onder andere informatie over de arbeidsvoorwaarden van medewerkers binnen het Rijk. Ook kunnen medewerkers informatie terugvinden over hun personeelsdossier, verlof en loopbaanontwikkeling. Managers gebruiken dit systeem om de personele mutaties in door te voeren. Dit is een van de weinige systemen die integraal wordt gebruikt, de meeste taakorganisaties hebben ook nog hun eigen systemen. Vanuit P-Direkt kunnen verschillende rapportages worden gedraaid. Zo kan er worden gemonitord op aantal medewerkers, de hoogte van het ziekteverzuim of het ontbreken van gegevens (P-Direkt, n.d.).

❖ Strategie

Het ministerie wil de komende jaren wendbaarder worden, zodat ze sneller in kunnen spelen op alle ontwikkelingen die plaatsvinden. Ze willen dit doen door een professionaliseringsslag te maken, continu te leren en ontwikkelen, intern en externe verbindingen te leggen én daarnaast een open en transparante communicatie te hanteren (Rijksweb, 2018). De afdeling DP&O heeft een aantal speerpunten opgesteld om bij te dragen aan deze strategie. Eén van deze speerpunten is dat ze de basis op orde willen hebben, hiermee wordt o.a. bedoeld dat alle basisinformatie kloppend moet zijn. Een goed gevuld personeelssysteem is de basis van goede bedrijfsvoering. Daarnaast wil DP&O zich in 2019 gaan richten op de thema's: duurzame inzetbaarheid, eigentijds leiderschap & een flexibele organisatie. Dit alles om zo wendbaar mogelijk te worden zodat er snel kan worden ingespeeld op veranderingen (MinJenV, 2019).

❖ Structuur

De structuur van de organisatie wordt deels duidelijk door het organogram van de organisatie (bijlage 2). In bijlage 1 zijn de verschillende taakorganisaties te zien en in bijlage 3 is te zien onder welke verantwoordelijkheid zij vallen. Ook zijn de politieke en ambtelijke macht weergegeven en zijn de andere organisatiedelen terug te vinden. Ieder van de uitvoerende organisaties is een organisatie op zich. Dit houdt in dat zij hun eigen directie en stafonderdelen hebben. De organisaties verschillen in de aard van de werkzaamheden veel van elkaar, hierdoor verschillen de werkwijzen en rolverdelingen ook sterk. De beslissingen worden zowel centraal als decentraal genomen. De organisaties hebben zelf de ruimte om hun werk in te richten, maar wel binnen de kaders van het gehele ministerie. Deze kaders worden gecreëerd door het bestuursdepartement, zij vertalen de politieke ambities door naar geschikte beleidskeuzes voor het ministerie (Rijksoverheid, n.d.).

Zachte factoren

❖ Shared values (gedeelde waarden)

Ondanks dat het ministerie uit veel verschillende organisaties bestaat, hebben zij wel een gezamenlijke missie, namelijk: "Het ministerie van Justitie en Veiligheid werkt aan een veilige en rechtvaardige samenleving" (Rijksweb, 2018). Dit doen ze door verschillende wet en regelgeving, mensen en organisaties rechtszekerheid en rechtsbescherming te bieden, eigen verantwoordelijkheid te stimuleren en waar nodig hard op te treden. Het overheidsgeld dient verstandig besteed te worden, hierdoor worden risico's over het algemeen gemeden (Rijksweb, 2018).

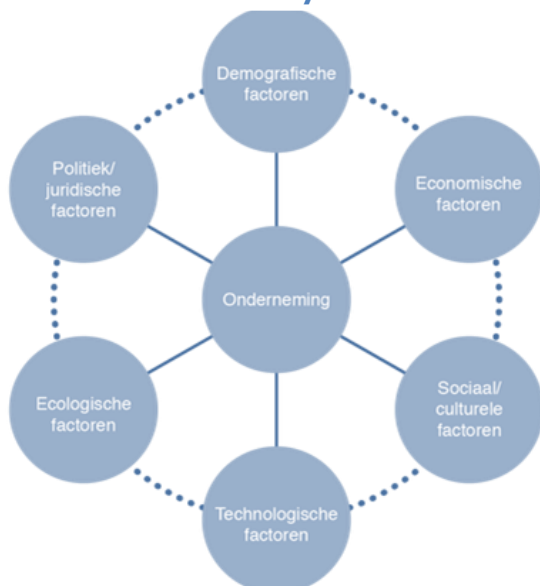
❖ Stijl

Van oorsprong is het ministerie een redelijk traditionele organisatie, wat inhoudt dat de stijl van leidinggeven voorheen voornamelijk top-down was. Deze cultuur is deels voortgevloeid uit de politieke besluiten die worden genomen. Hierbij is het aan de directie om deze door te vertalen naar concrete acties voor het ministerie. Sinds een aantal jaar is het ministerie bezig met een grote cultuuromslag. Een wendbare organisatie en flexibel leiderschap staan centraal en eigen initiatief van medewerkers wordt gestimuleerd en gefaciliteerd (Rijksweb, 2018).

❖ Skills (kernvaardigheden) & Staf (personeel)

De overheid streeft naar diversiteit in haar personeelsbestand, ze willen dat het personeel een afspiegeling vormt van de samenleving. Dit omdat in een divers team waarin verschillende perspectieven aan bod komen, de teamprestaties stijgen. Binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid werken veel verschillende specialisten. Op het bestuursdepartement zijn de functies over het algemeen op een wat hoger niveau, maar in de taakorganisaties is de diversiteit in functieniveaus goed zichtbaar. In deze organisaties verschilt de aard van het werk van operationeel tot strategisch. Door deze variatie in type medewerkers is het van belang dat de systemen en documenten voor iedereen duidelijk en bruikbaar zijn. Hierdoor kunnen fouten en miscommunicatie worden voorkomen (Rijksweb, 2018).

1.4 Externe analyse



Figuur 2: Het DESTEP-model.
Overgenomen van Marketingscriptie.nl

De DESTEP-analyse kan gebruikt worden om de kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving in kaart te brengen. Dit wordt gedaan aan de hand van zes verschillende invalshoeken, die samen de afkorting DESTEP vormen. Het gaat hierbij om de begrippen: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek. De organisatie zelf heeft geen invloed op deze externe factoren, maar kan deze wel gebruiken om haar strategie aan te passen. Dit is inzichtelijk gemaakt in Figuur 2 dat hiernaast te zien is. Door in te spelen op de kenmerken van de omgeving is de kans groter dat een interventie succesvol uitpakt (Marketingscriptie, n.d.). Hieronder worden de factoren en de relatie tot het vraagstuk toegelicht. De economische en ecologische factoren zijn niet meegenomen in deze analyse, omdat deze niet direct relevant zijn voor het vraagstuk.

❖ Demografisch & technologisch

Een belangrijke demografische factor waar het ministerie mee te maken heeft, is de vergrijzing van de samenleving. De gemiddelde leeftijd binnen bedrijven neemt langzaam toe. Daarnaast ontwikkelen de technologieën zich op een rap tempo. Waar de jonge generatie is opgegroeid met deze ontwikkelingen, is het voor de oudere generatie soms lastig om dit bij te houden (NRC, 2017). Het ministerie probeert bij de tijd te blijven door steeds meer te digitaliseren en te moderniseren. Waar managers vroeger hun personeelsdata op papier bijhielden, wordt nu verwacht dat dit allemaal digitaal gebeurt. Deze vernieuwingen kosten tijd voordat ze tot de gewenste resultaten leiden (Rijksweb, 2018).

❖ Sociaal-cultureel

Goed werkgeverschap is een steeds belangrijker wordend begrip binnen de markt. Er wordt van werkgevers verwacht dat ze een betrouwbare en betrokken partner zijn. Hierbij zijn basic zaken zoals tijdige uitbetaling, goed geregelde processen en duidelijke informatie onmisbaar (WEA, 2016). P-Direkt is hierbij een belangrijke schakel voor het ministerie, omdat in dit systeem de

belangrijkste personeelsprocessen en personeelsdocumenten worden vastgelegd. Hieruit kan dus informatie worden geleid over o.a. de gesprekscyclus, verzuim en salarissen. Het is dus van groot belang dat dit goed, compleet en op de juiste manier gebeurt. Goed personeelsbeheer is de basis van goed personeelsbeleid (P-Direkt, n.d.).

❖ Politiek-juridisch

De regelgeving omtrent de anonimiteit van persoonsgegevens is in 2018 verder aangescherpt. Van organisaties wordt verwacht dat zij hun beleid op deze regelgeving aanpassen. Voor de politie en justitie geldt dat zij in hun werkzaamheden in sommige gevallen andere regels mogen hanteren, maar het ministerie als werkgever dient zich aan dezelfde regels te houden (Autoriteit persoonsgegevens, n.d.). Als ministerie zijnde ligt de organisatie regelmatig onder een vergrootglas, zeker als het op zaken met betrekking tot de veiligheid van burgers aankomt. Hierdoor is het van belang dat het ministerie vooroploopt en het goede gedrag vertoont. Zeker met de gedachte in het achterhoofd dat er veel vertrouwelijke informatie binnen de organisatie rondgaat, waarvan het niet gewenst is dat dit openbaar wordt (Rijksweb, 2018).

1.5 Deelconclusie

Het ministerie van Justitie en Veiligheid is een overheidsorgaan dat zich inzet voor de rechtsorde in Nederland. De organisatie wil de komende jaren wendbaarder worden, waardoor ze sneller in kunnen spelen op veranderingen. Voor HR is hierbij de taak om de basis op orde te krijgen, zodat vanaf daar verder kan worden gebouwd. Een complete invulling van het integraal gebruikte personeelssysteem P-Direkt is onderdeel van deze basis. Dit omdat goed personeelsbeheer de basis van goed personeelsbeleid vormt. Het systeem geeft managers en medewerkers inzicht in hun personeelsdossier en vanuit dit systeem kunnen zij handelingen doen of toestemmingen aanvragen (vb. verlof aanvragen, kosten declareren, gespreksverslagen, etc.). Om te voorkomen dat er gaten in personeelsdossiers ontstaan en daardoor processen spaak lopen, is het van groot belang om te zorgen dat het personeelsbeheer in alle gevallen compleet, actueel en juist is. De strenger wordende regels omtrent de anonimiteit van personeelsgegevens speelt hierbij een rol, omdat het steeds belangrijker wordt om gegevens goed geborgen te houden. Uit de controles die maandelijks worden uitgevoerd op dit onderwerp blijkt dat er (te) veel fouten worden gemaakt in de uitvoering van het personeelsbeheer. De verantwoordelijkheid voor deze taak ligt bij de managers en daarom is het van belang om te onderzoeken wat zij nodig hebben om hun taak beter uit te kunnen voeren.

2.0 Oriëntatie op het verandervraagstuk

Dit hoofdstuk heeft het doel om te achterhalen welke verandering het ministerie moet doormaken om de gewenste situatie te bereiken. De ontwikkeling van HR de afgelopen jaren heeft geleid tot de huidige situatie waarin verschillende knelpunten op te merken zijn. Deze zorgen ervoor dat de gewenste situatie omtrent het personeelsbeheer nog niet is bereikt. Wat de verschillen zijn tussen deze situaties, wordt duidelijk in dit hoofdstuk.

2.1 De ontwikkeling van HR de afgelopen jaren

In 2003 heeft het kabinet een besluit genomen over het personeelsbeleid binnen de rijksoverheid. In dit besluit stond dat ze HRM binnen de afzonderlijke ministeries en binnen de rijksdienst als geheel wilden verbeteren. Dit om de kwaliteit van het overheidspersoneel en daarmee de dienstverlening van de overheid te verhogen. Door deze integrale aanpak hoopte het kabinet de samenwerking tussen de ministeries te verbeteren en de kennis en systemen te bundelen. Dit alles met als doel het personeelsbeleid efficiënter te maken en kosten te besparen (Overheid.nl, 2007).

De eerste stap die werd genomen om dit doel te realiseren, was het bundelen van de personeelsregistratie en de salarisadministratie in een shared servicecentrum, dit werd de voorloper van P-Direkt. Hierin kreeg ook het begrip 'zelfbediening' een rol. Hiermee werd bedoeld dat het in de toekomst voor medewerkers en managers mogelijk moest worden om bepaalde personeelszaken zelf te kunnen regelen. Na wat opstartproblemen, is dit project in de loop der jaren van de grond gekomen (Overheid.nl, 2007).

In de afgelopen jaren zijn er steeds meer taken naar P-Direkt overgeheveld en ondersteunen zij de manager in steeds meer processen. Deze ontwikkeling is voortgekomen uit een onderzoek vanuit P-Direkt in 2014 waarin onderzocht werd hoe de administratieve belasting van de manager kon worden teruggedrongen. Hieruit kwam het besluit dat de managers alleen nog verantwoordelijk zouden moeten zijn voor gemakkelijke processen die regelmatig voorkomen en een eenduidige regelgeving hebben. Dit zijn taken als het goedkeuren van aanvragen van medewerkers, het voeren van personeelsgesprekken, het toekennen van beloningen en het wijzigen van aanstellingsgegevens. Voor andere taken zoals indiensttreding, verzuimregistratie, doorstroom en ontslag kunnen ze hulp vragen aan P-Direkt of hun HR-adviespersoon. P-Direkt is dagelijks tijdens de kantooruren telefonisch beschikbaar om de vragen van managers te beantwoorden. Daarnaast komen ze ook regelmatig langs met hun mobiele brigade. Hiermee organiseren zij een inloop uur voor managers en medewerkers om hun vragen met betrekking tot P-Direkt te stellen (P-Direkt, 2014).

2.2 De huidige situatie

Momenteel zijn de managers dus nog steeds verantwoordelijk voor het bijhouden van de personeelsdossiers van hun medewerkers en kunnen zij waar nodig hulp vragen bij P-Direkt of hun HR-adviespersoon.

Naast dat P-Direkt als organisatie hulp biedt aan managers en medewerkers bij de invulling van het systeem, voeren zij ook regelmatig controles uit. Een van deze controles heeft betrekking op de volledigheid van de personeelsdossiers. Uit deze controles blijkt al jaren dat het personeelsbeheer bij het ministerie van Justitie en Veiligheid nog niet op orde is. Momenteel wordt 20% van de mutaties die worden gedaan als 'opmerkelijk' bestempeld door het systeem. Dit houdt in dat de mutatie afwijkt van het gebruikelijke. Dit kan o.a. zijn omdat een document niet is toegevoegd in het dossier, maar ook omdat een medewerker met terugwerkende kracht in dienst is gemeld. Deze mutaties hebben verschillende gevolgen, deze worden hieronder toegelicht.

Om te beginnen kost het herstellen van de foutieve mutaties veel arbeidstijd van verschillende partijen. Zodra het systeem een foutieve bevinding constateert, neemt P-Direkt contact op met de betreffende manager om hem/haar erop te wijzen dat de mutatie niet of niet volledig is gewerkt. Dit doen zij een aantal keer wanneer de mutatie nog niet is gecorrigeerd. Daarnaast stuurt P-Direkt

maandelijks een rapport naar het team KCIB van de directie P&O. Zij voeren namelijk de controles op deze mutaties uit en rapporteren hierover aan de verschillende organisaties. Wanneer de mutatie nog niet is gecorrigeerd, neemt een van de controllers contact op met de betreffende organisatie om dit alsnog te herstellen. Het overzicht van foutieve mutaties komt pas na drie maanden beschikbaar, waardoor fouten vaak lang in het systeem blijven staan.

Elke foutieve mutatie is er een te veel, maar sommige hebben meer impact dan andere. Zo kan er bijvoorbeeld een VOG-verklaring ontbreken in het dossier van de medewerker. Om te werken bij het ministerie is het verplicht om een VOG-verklaring aan te vragen. Wanneer dit dus niet is gedaan, is het eigenlijk niet toegestaan dat iemand in dienst treedt. Binnen het ministerie wordt met veelal vertrouwelijke gegevens gewerkt, dus het kan grote risico's met zich meebrengen wanneer nieuwe medewerkers niet zijn gescreend. Het ontbreken van een VOG kan een reden zijn om de indiensttredingsdatum uit te stellen, of om de medewerker eerst onder een tijdelijke constructie aan de slag te laten gaan. Dit is voor zowel de manager als de medewerker geen ideale situatie.

Ook wordt de datum van uitdiensttreding of overplaatsing niet altijd tijdig ingevoerd in het systeem. Hierdoor komt het dus voor dat salarissen langer worden uitbetaald, of salarismwijzigingen niet op tijd worden ingevoerd. Deze fout wordt meestal pas veel later ontdekt, waardoor er onnodige correcties nodig zijn. Daarnaast worden er ook financiële fouten gemaakt bij jubilea-uitbetalingen en toelages. Naast dat dit geld kost, komt het ook slordig over als dit geld naderhand weer terug moet worden gevorderd bij de betreffende medewerker.

Bovenstaande bevindingen worden ook gedaan door de Auditdienst Rijk (ADR). Dit is een onafhankelijke auditor binnen de rijksoverheid. Zij controleren de ministeries op een aantal financiële punten, waaronder ook het personeelsbeheer. Uit de controles van de ADR blijkt al een aantal jaar dat het ministerie van Justitie en Veiligheid niet optimaal presteert en dat het personeelsbeheer nog onvoldoende wordt uitgevoerd. Jaarlijks wordt hierover gerapporteerd. Op verzoek van de ministeries kan de ADR ook worden ingehuurd om onderzoek te doen naar de interne beleids- en bedrijfsvoering (Rijksoverheid, n.d.).

2.3 De gewenste situatie

In de meest ideale situatie is het personeelsbeheer altijd actueel, tijdig en juist. Op dit moment is het foutpercentage van de mutaties zo'n 20%. Idealiter wordt dit percentage de komende jaren in ieder geval gehalveerd. Om dit te kunnen bereiken, zijn er een aantal zaken die verbeterd moeten worden.

De managers vormen een belangrijke sleutel tot de oplossing omdat zij een groot deel van de mutaties doorvoeren in het systeem. Uit de interne controles die worden uitgevoerd door het team KCIB blijkt dat bij zo'n driekwart van de foutieve mutaties in het personeelsbeheer, de oorzaak bij de manager ligt. Hierdoor is het van belang om te achterhalen waar de managers momenteel tegen aan lopen in de uitvoer van het personeelsbeheer en wat zij nodig hebben om hun taak zo goed mogelijk uit te kunnen voeren.

Daarnaast is het van belang om eventuele barrières in het systeem weg te nemen, zodat dit geen belemmering meer vormt voor managers om het systeem in te vullen. Een gedeelte van de foutieve mutaties is gevolg van het systeem, hierdoor is het belangrijk om ook hier aandacht aan te besteden. Dit is wel een kritiek punt omdat het systeem beschikbaar is voor heel het Rijk en het dus niet mogelijk is om alleen voor het ministerie van J&V wijzigingen door te voeren. Hierbij zal dus gekeken moeten worden naar hoeveel invloed er uitgeoefend kan worden.

In relatie tot de controles die jaarlijks door de ADR worden uitgevoerd, is het van belang om het personeelsbeheer op orde te krijgen zodat het ministerie hier geen waarschuwingen meer voor gaat krijgen.

Niet in de minste plaats, vormt een compleet personeelssysteem de basis van goed werkgeverschap. De fouten die worden gemaakt kunnen een negatief effect hebben voor de medewerker en dit draagt niet bij aan de gewenste reputatie van het ministerie. Door dit probleem aan te pakken, hoopt het ministerie zich als een betere werkgever te kunnen profileren.

3.0 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het schrijven van dit onderzoek duidelijk. Daarnaast is het doel van het onderzoek geformuleerd en zijn er hoofd- en deelvragen opgesteld om deze doelstelling te kunnen bereiken. Tot slot is in de afbakening te lezen op welke doelgroep het onderzoek zich richt en wat de kenmerken van deze doelgroep zijn.

3.1 Aanleiding

De voornaamste aanleiding tot dit onderzoek is de spreekwoordelijke 'gele kaart' die het ministerie in 2016 heeft ontvangen van de Auditdienst Rijk (ADR) voor de financiële huishouding van 2015. In de jaren voor 2015 kreeg het ministerie al vaker de stempel 'onvolkomenheid', maar deze werd destijds verzwaard naar 'ernstige onvolkomenheid'. Een groot deel van deze ernstige onvolkomenheid had betrekking op het niet op orde hebben van het personeelsbeheer. Hierin werden te veel fouten gemaakt die financiële consequenties tot gevolg hadden.

De gele kaart is een van de zwaarste beoordelingen die je als ministerie kunt ontvangen van de ADR. Wanneer de situatie verder zou verslechteren, zou het ministerie in het ergste geval onder curatele worden gesteld. Hierbij zou het financiële beheer uit handen worden genomen. Om dit te voorkomen is het gehele ministerie na het signaal op scherp gesteld. Er zijn richtlijnen opgesteld waarop strenger moet worden toegezien door de lijnmanagers, P-Direkt & de concerncontrollers binnen KCIB. De situatie gaat langzaam de goede kant op, maar er is nog veel ruimte voor verbetering.

Omdat de ADR de afgelopen jaren meermaals onvolkomenheden constateerde in het personeelsbeheer van J&V, heeft de Directie P&O hen gevraagd om in 2019 een quickscan uit te voeren. Deze quickscan heeft als doel om de huidige situatie op het gebied van personeelsbeheer te onderzoeken en dit voor te leggen aan de opdrachtgever. In eerste instantie werd het vraagstuk door de ADR gelinkt aan motivatie en gedrag, maar al snel bleek het probleem complexer te zijn dan dit. Hierom hebben zij besloten zich niet alleen te gaan richten op motivatie en gedrag, maar op alle mogelijke factoren die van invloed kunnen zijn bij dit vraagstuk.

Binnen het control team van de Directie P&O ontstond al eerder de behoefte om te onderzoeken hoe de kwaliteit van het personeelsbeheer kon worden verbeterd. Dit omdat zij maandelijks veel fouten constateren en graag willen onderzoeken waar de precieze bottlenecks zitten. Het team heeft een onderzoeksstagiaire in dienst genomen om dit voor hen te onderzoeken. Waar mogelijk zullen de krachten worden gebundeld met de ADR om van elkaars kwaliteiten gebruik te maken. Uiteindelijk zullen er twee rapporten worden opgeleverd. De ADR zal zich meer gaan richten op een algemene beeldvorming van het probleem en de mogelijke oplossingen. De onderzoeksstagiaire zal het vraagstuk meer vanuit een HR-blik belichten en zal ook concrete adviezen presenteren. Dit samen zal de start vormen voor een verbetertraject binnen het ministerie op gebied van het personeelsbeheer.

Naast het feit dat de druk van het ADR-onderzoek een rol speelt, is het voor het ministerie zelf ook van groot belang dat het personeelsbeheer op orde is. Eén van de HR-speerpunten in 2019 is dan ook om de basis op orde te krijgen. Dit omdat een compleet personeelsbeheer het fundament is van een goed functionerende organisatie.

3.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om te achterhalen waar het momenteel fout gaat bij de uitvoer van het personeelsbeheer door managers en wat zij nodig hebben om hun taak beter uit te kunnen voeren. Hierdoor wordt duidelijk wat de directie P&O kan betekenen om deze behoefte te vervullen. Dit alles om er uiteindelijk voor te zorgen dat alle personeelsdossiers compleet, juist en tijdig worden ingevuld.

3.3 Hoofd- & deelvragen

Hoofdvraag:

Wat hebben de managers binnen het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid nodig om hun taak in het personeelsbeheer beter uit te kunnen voeren?

Theoretische deelvragen:

1. Hoe is de trend van de verschuiving van HR-taken naar de lijn tot stand gekomen?
2. Wat zijn de randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering van de operationele HR-taken door de lijn?
3. Wat zijn de positieve en negatieve bijkomstigheden van de uitvoering van de operationele HR-taken door de lijn?

Praktijk deelvragen:

4. Hoe ervaren de managers momenteel de uitvoer van hun taak in het personeelsbeheer?
5. Welke verbeterpunten zien de managers om de gewenste situatie betreft de kwaliteit van het personeelsbeheer te bereiken?

3.4 Afbakening

Het systeem P-Direkt wordt door zowel managers als medewerkers gebruikt, maar waar medewerkers het vaak alleen voor informatievoorziening of registratie gebruiken, hebben de managers verantwoordelijkheden in het systeem. Door hen wordt het grootste gedeelte van het systeem gevuld en zij maken dus ook in verhouding gezien de meeste fouten. Hierom is er gekozen om het onderzoek tot deze doelgroep te richten. Onder 'managers' worden alle medewerkers met personele verantwoordelijkheden verstaan.

Vanwege de omvang van de populatie van het gehele ministerie, is er gekozen om de taakorganisaties buiten beschouwing te houden en het onderzoek alleen te richten op de managers binnen het bestuursdepartement. Voor deze verkleinde afvaardiging van circa 130 managers is gekozen om de resultaten van het onderzoek representatief te kunnen houden voor de betreffende doelgroep. Binnen de gekozen doelgroep wordt er geen onderscheid gemaakt tussen afdelingen, functieniveaus en/of andere criteria. De managers zijn allemaal werkzaam binnen het ministeriegebouw in Den Haag.

4.0 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het vraagstuk vanuit een theoretische blik belicht. Door middel van relevante theorieën en modellen wordt geprobeerd antwoord te geven op de drie theoretische deelvragen. Eerst zal de ontwikkeling van de HR-taken worden toegelicht. Vervolgens worden de randvoorwaarden van een succesvolle uitvoering van HR-taken door de lijn besproken en worden hierbij ook de voor- en nadelen van deze verschuiving omschreven. Tot slot is er een conceptueel model opgesteld om het verband in de theorieën zichtbaar te maken.

4.1 Hoe is de trend van de verschuiving van HR-taken naar de lijn tot stand gekomen?

De beginselen van het hedendaags HRM ontstonden al tijdens de industriële revolutie, maar het vak begon pas echt vorm te krijgen tijdens de oorlogen. In de opvolgende jaren veranderde de HR-functie van een functie die vooral gericht was op het bewaren van personeelsgegevens en het onderhouden van sociale vrede binnen de organisatie, naar een van de belangrijkste strategische functies op het gebied van bedrijfsvoering. Deze ontwikkeling kwam tot stand door de snel opvolgende ontwikkelingen in de wereld. De technologie kreeg een grotere rol, de marktomstandigheden veranderden sterk en de globalisering en concurrentie namen toe. Hierdoor kwam er een uitgebreide herstructurering van organisaties, met het gevolg dat er een vlakker bedrijfsvoering kwam. De medewerkers werden meer betrokken bij de situaties die speelden, waardoor hun positie toenam (Lievens, 2006).

Deze ontwikkeling bracht verschillende veranderingen met zich mee waarvan de belangrijkste was dat lijnmanagers steeds meer werden betrokken in de uitvoering van de HR-taak binnen een organisatie. Een lijnmanager is in zijn functie verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van zijn afdeling. Deze taak is vooral gericht op de inhoudelijke aard van de werkzaamheden van de betreffende afdeling. Door de herstructurering van de HR-taken, werd van managers verwacht dat ze naast hun bestaande taken, ook hun verantwoordelijkheid moesten nemen voor HR-taken als selectie, personeelsbeheer, motivatie, retentie en ontwikkeling. Er werd gesteld dat managers moesten beschikken over de vaardigheden die bij een 'people manager' horen (Lievens, 2006).

Bovengenoemde ontwikkeling staat ook wel bekend onder het begrip 'devolutie'. Brewster & Larsen (1992) hebben de term geconcretiseerd in: "de mate waarin het lijnmanagement betrokken is en verantwoordelijk wordt gemaakt voor de HR-taken, in plaats van de HR-afdeling".

Er kunnen verschillende beweegredenen voor organisaties zijn om de keuze te maken om HR-taken naar de lijn uit te besteden. Uit onderzoek van Schotpoort (2017) blijkt dat kostenbesparing een veelgenoemde reden is. Daarnaast zou de devolutie ook de mogelijkheid scheppen om van HR een strategisch partner te maken, zou het bijdragen aan een meer effectieve implementatie van het HR-beleid en zou het de besluitvorming versnellen. Eigenlijk is er sprake van "insourcing", de taken worden binnen de organisatie ergens anders belegd (Pauwe & Farndale, 2007).

4.2 Wat zijn de randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering van de operationele HR-taken door de lijn?

Voor een succesvolle uitvoering van de operationele HR-taken door de lijn, is het van belang om rekening te houden met een aantal factoren. Het AMO-model is in 2000 opgesteld door Appelbaum en wordt vaak gebruikt om factoren in kaart te brengen die een rol spelen bij de implementatie van een HR-interventie. Dit model stelt dat medewerkers (in dit geval lijnmanagers) in hun prestaties beïnvloed worden door drie factoren, namelijk: ability, motivation & opportunity. Wil een organisatie succesvol zijn in het implementeren van interventies, dan zal het dus rekening moeten houden met deze factoren (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2001). Hieronder worden de factoren uitgewerkt.

- ❖ A: Ability, lijnmanagers zullen goed presteren wanneer zij dit in zich hebben, juist bekwaam zijn en over de benodigde kennis beschikken.

- ❖ M: Motivation, wanneer de lijnmanagers gemotiveerd zijn om hun werk uit te voeren en wanneer zij hiervoor beloond en gewaardeerd worden, zullen zij optimaal presteren.
- ❖ O: Opportunities, wanneer de omgeving van de lijnmanager mogelijkheden biedt om de taken goed uit te kunnen voeren, zullen zij beter presteren (Appelbaum, et al., 2001).

Knies (2012) is een van de eerste onderzoekers geweest die de effectiviteit van het AMO-model bij de prestaties van lijnmanagement is gaan toetsen. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat de factoren 'ability' en 'motivation' direct effect hadden op de prestaties van leidinggevendenden. De factor 'opportunity' bleek een indirect effect te hebben via 'motivation'. Uit hetzelfde onderzoek bleek dat hun motivatie verhoogde zodra zij niet werden belemmerd in hun presteren. Daarnaast blijkt dat wanneer de leidinggevendenden in voldoende mate ervaren dat de drie genoemde factoren aanwezig zijn, dat zij meer bereid zijn om hun medewerkers te ondersteunen op het HR-vlak.

Uit eerdere implementaties van HR in de lijn is gebleken dat er niet altijd voldoende rekening werd gehouden met bovenstaande drie factoren. Bos-Nehles, van Riemsdijk, Kok & Looise (2006) hebben vijf valkuilen geïdentificeerd die organisaties vaak over het hoofd hebben gezien bij het implementeren van HR in de lijn. Deze valkuilen zijn:

1. Een gebrek aan motivatie bij de lijnmanagers voor de HR-taken die zij opgelegd krijgen
Het HRM-beleid wordt vaak bedacht en ontwikkeld door de HR-afdeling, hierin worden zij meestal gesteund door het topmanagement. Het lijnmanagement wordt hier nauwelijks in betrokken, terwijl de uitvoering van het beleid wel op hun bordje terecht komt. Vaak heerst het gevoel dat het HRM-beleid hen wordt opgelegd, waardoor ze nauwelijks gemotiveerd zijn om deze taak goed uit te voeren. Daarnaast leidt het uitsluiten van managers bij de besluitvorming tot het risico dat zij niet altijd de relevantie van bepaalde beleidskeuzes meekrijgen. Daardoor zijn de nut en de noodzaak niet altijd duidelijk en zijn de managers minder geneigd om zich hiervoor in te spannen (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

2. Een gebrek aan tijd om de HR-taken goed te kunnen uitvoeren
Of de managers voldoende tijd krijgen om hun HR-verantwoordelijkheid uit te voeren is ook een essentiële voorwaarde om de verschuiving te laten slagen. Vaak wordt de taak aan hun takenpakket toegevoegd, zonder dat ze hiervoor gecompenseerd worden in tijd of salaris. Om de lijnmanagers voldoende tijd te gunnen voor deze taken is het van belang dat deze worden opgenomen in het functieprofiel en dat zij hier ook daadwerkelijk op worden beoordeeld (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

3. Een gebrek aan de juiste HR-competenties/ kennis bij de lijnmanagers
Lijnmanagers moeten ook over de juiste competenties beschikken om hun HR-taken uit te kunnen voeren. Zo moeten ze over de kennis en vaardigheden beschikken van verschillende HR-instrumenten zodat ze het beleid kunnen uitvoeren. Dit kan worden gerealiseerd door de managers steeds te trainen en op te leiden wanneer er nieuw beleid wordt ontwikkeld, of wanneer zij een nieuwe taak krijgen toegewezen (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

4. Een gebrek aan de juiste ondersteuning van de managers door HR of hoger management
Om verwarring en discussies te voorkomen, is het van belang dat er een goede taakverdeling op papier staat. Hierdoor is het voor iedereen duidelijk wat wanneer van hem verwacht wordt en kan er hierover geen verwarring ontstaan. Een proactieve rol van management is hierbij niet onbelangrijk. Zij dienen onduidelijke processen en verwarring te signaleren om dit vervolgens aan te pakken. Deze taken horen bij hun rol als change agent en strategische partner (Dijkstra, 2011).

5. Een gebrek aan duidelijk beleid & procedures omtrent de uitvoering van de HR-taken
Om de verplaatsing van personeelsbeheertaken mogelijk te maken, is het nodig de administratie goed in te richten en de bijbehorende werkwijzen, regelingen en dergelijke te stroomlijnen. Voor optimaal resultaat is het van belang om procedures en regelingen transparant op te zetten zodat er

weinig ruimte is voor verschillende inzichten en meningen. Formulieren dienen zo simpel mogelijk te zijn, zodat ieder zonder voorkennis deze zou moeten kunnen invullen (Dijkstra, 2011).

4.3 Wat zijn de positieve en negatieve bijkomstigheden van de uitvoering van de operationele HR-taken door de lijn?

4.3.1 Positieve bijkomstigheden

Een van de positieve bijkomstigheden van de uitvoering van operationele HR-taken door de lijn, is dat de lijnmanager veel dichterbij de medewerker staat. Hierdoor kan er sneller worden geschakeld tussen beide partijen. Doordat de lijnmanager bijna dagelijks in contact is met zijn medewerkers, weet hij precies wat er speelt of wat er nodig is. In het afstemmen van de werkzaamheden is dit een groot pluspunt omdat de communicatie hierdoor langs korte lijnen kan verlopen en problemen of conflicten snel opgelost kunnen worden. Wanneer een stafafdeling, in dit geval HR, hiertussen zou komen te staan, zouden processen vertraging op kunnen lopen (Boxall & Purcell 2011).

Hoewel de HR-taken vaak niet direct in de comfortzone liggen van de lijnmanagers, helpt het hen wel bij het ontwikkelen van nieuwe competenties. Dit komt ten goede aan hun persoonlijke ontwikkeling. Ze krijgen meer autonomie en verantwoordelijkheden in het managen van hun team of afdeling. Het leerproces wat bij de taakverbreding komt kijken, kan erg waardevol zijn voor de toekomst (Sakib, 2011).

Daarnaast kunnen er ook kosten worden bespaard met de uitbesteding van een gedeelte van de HR-taken naar de lijn. Doordat HR minder operationele taken toebedeeld krijgt, kunnen zij zich meer richten op de strategische zaken en het ontwikkelen en uitzetten van beleid. In sommige gevallen vervallen hierdoor zelfs functies binnen de HR-afdeling. De veronderstelling is dat de lijnmanager de toebedeelde HR-taken sneller en efficiënter kan vervullen doordat zij dichterbij de medewerker staan (Hanssen, 2017).

Een andere positieve bijkomstigheid van de uitvoering van HR-taken door de lijn, is dat de medewerkers op een laagdrempeligere manier in contact staan met HR. Ze kunnen nu voor een groot deel van hun HR-vragen en/of opmerkingen naar hun leidinggevende stappen. Dit zullen zij sneller doen dan wanneer zij hiervoor een HR-contactpersoon moeten raadplegen. Alleen voor complexe zaken zal HR nog aansluiten om hun visie te delen (Hanssen, 2017).

4.3.2 Negatieve bijkomstigheden

Een nadeel van het laten uitvoeren van HR-taken door de lijn, is dat er vaak specifieke vakkennis omtrent HR-onderwerpen ontbreekt bij de lijnmanagers. Zij hebben vaak geen eerdere ervaring opgedaan in het uitvoeren van HR-taken. Deze zullen hen dan ook in vele gevallen onbekend zijn. Hierdoor is er kans op een afbreukrisico, dit ontstaat als beslissingen zonder de benodigde kennis van zaken worden genomen. Wanneer de benodigde informatie niet beschikbaar is en een lijnmanager voor een beslissing wordt gesteld, bestaat het risico dat er een foute beslissing wordt genomen (Hanssen, 2017).

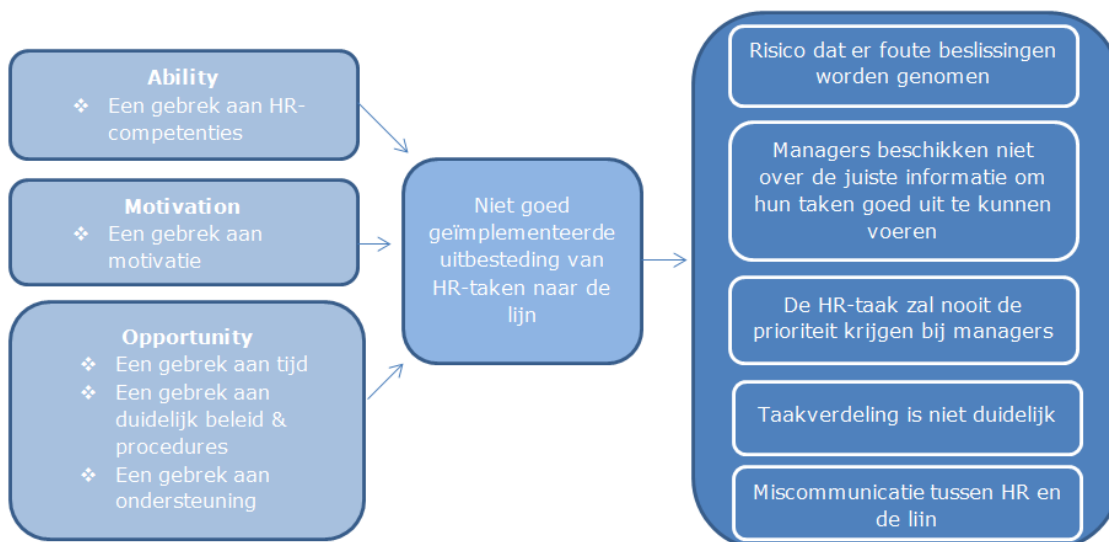
Daaropvolgend is een veel voorkomende bijkomstigheid dat de juiste informatie niet beschikbaar wordt gesteld voor de managers. Volgens het rapport van Rick Hanssen (2017) hebben lijnmanagers soms het idee dat zij hun taken niet goed kunnen uitvoeren doordat zij niet over de juiste gegevens beschikken.

Perry en Kulik (2008) voegen daar aan toe dat de managers hun HR-taak nooit hoger zullen prioriteren dan hun bedrijfsvoeringstaken. Hierdoor bestaat het risico dat de managers nooit zo toegewijd hun HR-taken zullen uitvoeren, als dat HR zelf zou doen. Dit kan ertoe leiden dat de personeelsfunctie van de lijnmanager wordt gefragmenteerd en daardoor minder effectief wordt uitgevoerd.

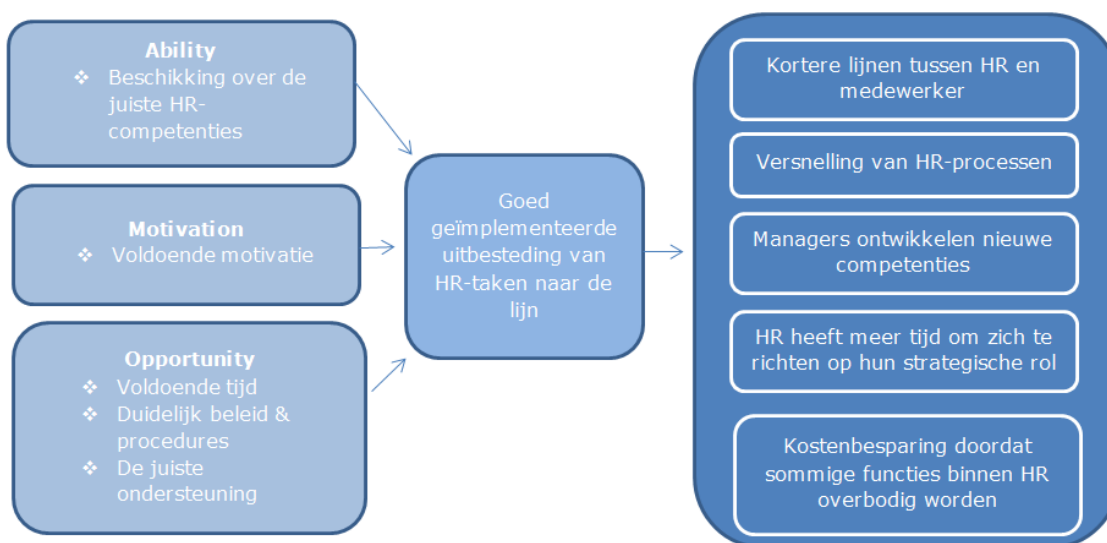
Ook in de communicatie tussen verschillende stakeholders loopt het nog wel eens spaak. De verschuiving van de HR-taken brengt vaak een grotere afstand tussen HR en het management met zich mee. Hierdoor weten ze elkaar minder snel te vinden en is het vaak onduidelijk wie welke taak nu op zich neemt. Ook krijgen de partijen vaak onvoldoende informatie van elkaar en weten ze niet wat de status van bepaalde projecten is. Dit leidt regelmatig tot miscommunicatie en kan zelfs leiden tot misverstanden met verkeerde beslissingen tot gevolg (Hanssen, 2017).

4.4 Conceptueel model

Wanneer je de behandelde theorie goed bestudeerd, zijn er verschillende verbanden die je kunt leggen. Wanneer je de theorie van Appelbaum et al. (2001) en de theorie van Bos-Nehles et al. (2006) naast elkaar legt, dan kun je een koppeling maken tussen het AMO-model en de vijf valkuilen die worden genoemd als reden voor het wel of niet laten slagen van een uitvoering van HR-taken door de lijn. Wanneer er geen rekening wordt gehouden met deze factoren, ontstaan er negatieve gevolgen. Dit proces is inzichtelijk gemaakt in Figuur 3 dat de huidige situatie in kaart brengt. Echter richt dit vraagstuk zich op wat het management nodig heeft om hun taken wél goed te kunnen uitvoeren. Hierom is er vanuit de theorie ook een gewenst conceptueel model gemaakt (Figuur 4). Hierin worden de randvoorwaarden van een goed geïmplementeerde uitbesteding van HR-taken naar de lijn zichtbaar gemaakt, inclusief de positieve gevolgen. De vijf genoemde valkuilen zullen in het verdere onderzoek de rode draad vormen.



Figuur 3: Conceptueel model - huidige situatie



Figuur 4: Conceptueel model - gewenste situatie

5.0 Methodologie

In hoofdstuk 4 is het vraagstuk vanuit een theoretische blik bekeken, aansluitend met het praktijkonderzoek zal dat tot de conclusie leiden. In dit hoofdstuk is de methodologie van het praktijkonderzoek beschreven en worden de onderzoeksmethodes verantwoord. Daarnaast wordt er beargumenteerd wat de onderzoeker heeft gedaan om de kwaliteit van het onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen.

5.1 Type onderzoek

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zal zowel gebruik worden gemaakt van kwalitatief onderzoek als van kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek wordt geprobeerd de onderzoeksvraag te beantwoorden op basis van o.a. ervaringen en interpretaties van de gekozen doelgroep. Hierbij is het doel voornamelijk om nieuwe ideeën te ontwikkelen (Baarda, 2014). Deze methode is geschikt voor deze onderzoeksvraag omdat er gericht gezocht wordt naar hulpmiddelen die de managers zouden kunnen gebruiken om hun taak beter uit te kunnen voeren. Hierbij is het essentieel om met deze doelgroep in gesprek te gaan, omdat zij zowel onderdeel van het probleem als van de oplossing zijn. Door naar hun ervaringen en ideeën te luisteren, zullen de adviezen veel beter kunnen worden toegespitst op de organisatie en zal er meer draagvlak zijn.

Het kwantitatieve onderzoek dient als doel om vooraf vastgelegde ideeën te toetsen (Baarda, 2014). In dit rapport zal door middel van een enquête van deze onderzoeksvorm gebruik worden gemaakt. Dit om de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek te toetsen onder een bredere doelgroep. Het doel hiervan is om te onderzoeken of de uitkomsten uit de focusgroepen representatief zijn voor de gehele doelgroep. Ook kan hierbij een prioritering van onderwerpen worden gemaakt, zodat de adviezen worden gericht op de meest urgente problemen.

5.2 Steekproef

Dit onderzoek richt zich op alle managers binnen het bestuursdepartement van het ministerie. Onder het begrip manager worden de medewerkers verstaan die een P-verantwoordelijkheid hebben in het personeelssysteem P-Direkt. Op 1 januari 2019 bestond deze doelgroep uit 130 managers, zij vallen onder de afdelingen van de volgende clusters:

- ❖ Secretaris-Generaal Cluster
- ❖ Plaatsvervangend Secretaris-Generaal Cluster
- ❖ Directoraat-Generaal Politie en Veiligheidsregio's
- ❖ Directoraat-Generaal Straffen en Beschermen
- ❖ Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid
- ❖ Directoraat-Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving
- ❖ Directoraat-Generaal Migratie
- ❖ Inspectie Justitie en Veiligheid

In het praktijkonderzoek zijn alle managers binnen het bestuursdepartement meegenomen, hierbij is geen gerichte steekproef genomen. De taakorganisaties van J&V zijn buiten beeld gelaten omdat dit de doelgroep van het onderzoek te groot zou maken. Hierdoor zou de representativiteit van de resultaten niet altijd kunnen worden gewaarborgd. Een ander bijkomend voordeel is dat de HR-adviseurs van het bestuursdepartement (in tegenstelling tot die van de taakorganisaties) onder dezelfde afdeling vallen als die van de opdrachtgevers. Hierdoor maken zij het hele traject van dichtbij mee en kunnen zij ook meedenken over een goede implementatie van de adviezen.

5.3 Meetinstrumenten

Voor het praktijkonderzoek is er gekozen voor twee onderzoeksinstrumenten, namelijk focusgroepen en een enquête. Deze worden beiden gebruikt voor de beantwoording van de twee praktijkdeelvragen.

5.3.1 Focusgroepen

Halverwege maart 2019 zijn alle managers van het bestuursdepartement namens de directeur van DP&O uitgenodigd om deel te nemen aan een of meerdere van de vier geplande focusgroepen. Vanwege het tegenvallende aantal aanmeldingen, is er een week later nog een reminder verstuurd en zijn alle Directoraat-Generalen benaderd om hun managers op te geven. De focusgroepen zijn onderdeel van de gedeeltelijke samenwerking tussen de ADR en de onderzoeksstagiaire van DP&O.

De vier focusgroepen zijn opgedeeld in twee sessies over de oorzaken en twee sessies over de mogelijke oplossingen van het probleem. Dit om beide onderwerpen goed uit te kunnen diepen. Voor het gebruik van focusgroepen is gekozen om zo in een kort tijdsbestek een groot aantal managers te kunnen spreken. Daarnaast is een focusgroep een effectieve methode om de deelnemers ook met elkaar het gesprek aan te laten gaan. Door de verschillende meningen die tijdens het gesprek aan bod komen, zullen de managers aan het denken worden gezet en hierdoor zal hun kijk op het vraagstuk worden verduidelijkt.

In de voorbereiding van de sessies is er een sessieplan opgesteld dat duidelijk maakt wat de planning is, welke tools nodig zijn en wat de rolverdeling tussen de facilitators is. Deze sessieplannen zijn terug te vinden in bijlage 3.

De opkomst bij de focusgroepen was als volgt:

Datum	Onderwerp	Aantal deelnemers
02/04/2019	Oorzaken	3
03/04/2019	Oorzaken	11
17/04/2019	Oplossingen	6
18/04/2019	Oplossingen	4

Omdat het onderwerp 'personeelsbeheer' in zijn geheel wat abstract is om mee aan de slag te gaan, is er gekozen om de oorzakensessies te richten op de processen: instroom, doorstroom en bewust belonen. Dit omdat uit de controles blijkt dat bij de uitvoering van deze processen de meeste fouten worden gemaakt. Door deze thema's centraal te stellen, wordt het voor de managers makkelijker om concrete oorzaken van het probleem te benoemen. Tijdens de oorzakensessies bleek dat vele oorzaken voor meerdere processen een belemmering vormden. Vandaar dat in de oplossingsessies iets minder gestuurd is op de drie processen instroom, doorstroom en bewust belonen.

In de oorzakensessies worden de managers per probleem gevraagd wat zij als oorzaken voor het genoemde proces zien. Deze ideeën schrijven ze op post-its en zij gaan hierover in gesprek. Zij zullen gezamenlijk de belangrijkste oorzaak kiezen en deze verder uitwerken. Als het gesprek niet helemaal op gang komt, zal de "superheldentechniek" worden gebruikt. Hierbij krijgen de deelnemers de keuze uit een aantal bekende personen, van Barack Obama tot Max Verstappen. Om het probleem van een andere kant te bekijken, zal de deelnemers gevraagd worden hoe hun 'superheld' naar dit probleem zou kijken en wat hem zou opvallen. Voor sessie 1 zijn de uitwerkingen hiervan terug te vinden in bijlage 4.1, voor sessie 2 is dit bijlage 4.2.

Bij de oplossingsessies is de opzet bijna gelijk aan die van de oorzakensessies. Ook hier schrijven de managers hun ideeën op en gaan zij hierover in gesprek. Daarna maken zij de keuze voor een oplossing die veel impact maakt en goed realiseerbaar is. Deze werken zij verder uit en hierbij maken zij een mini-businesscase. De uitwerkingen voor sessie 3 zijn terug te vinden in bijlage 4.3 en voor sessie 4 in bijlage 4.4.

Bij de resultaatverwerking voor dit rapport is vooral gekeken naar de overkoepelende oorzaken. De opmerkingen over specifieke regelgeving of incidenten zullen buiten beschouwing worden gehouden. Deze zijn wel relevant voor het ADR-onderzoek, maar in dit onderzoek in mindere mate

doordat er vooral naar het totaalbeeld wordt gekeken. De belangrijkste bevindingen staan beschreven in hoofdstuk 6: Resultaten.

5.3.2 Enquête

Halverwege april zijn alle 140 managers van het bestuursdepartement per mail uitgenodigd om deel te nemen aan de enquête ter verbetering van het personeelsbeheer. In deze mail is het doel van het onderzoek nogmaals duidelijk gemaakt en is beschreven dat de managers direct impact hebben op de uitkomsten van dit onderzoek. Om de respons te verhogen is er na een week nog een reminder verstuurd en zijn alle HR-adviespersonen gevraagd om de enquête onder de aandacht te brengen tijdens de MT-overleggen.

De enquête is opgesteld om de resultaten uit de eerste twee focusgroepen te toetsen bij een bredere doelgroep, om zo de betrouwbaarheid van de resultaten vast te kunnen stellen. De enquêtevragen zijn voortgevloeid uit de resultaten van de twee oorzakensessies. Deze resultaten zijn geclusterd in de volgende categorieën: tijd, motivatie, ondersteuning, kennis en beleid & procedures. Deze komen overeen met de valkuilen zoals beschreven in hoofdstuk 4.2. Voor deze indeling is gekozen om per valkuil te kunnen kijken of het een rol speelt bij de problemen omtrent het personeelsbeheer bij het ministerie. Per valkuil konden de respondenten ook d.m.v. een open vraag aangeven wat zij nodig hebben om de situatie te kunnen verbeteren.

Voor de beantwoording van de meerkeuzevragen is gekozen voor een vier-punts Likertschaal met de antwoordopties: (1) oneens, (2) gedeeltelijk oneens, (3) gedeeltelijk eens & (4) eens. Hierdoor kunnen de respondenten hun antwoorden beter nuanceren dan wanneer er alleen gebruik wordt gemaakt van de antwoordopties eens/oneens. Voor het aandragen van oplossingen is gekozen voor een open vraagstelling, dit om de respondenten vrij te laten in hun antwoordkeuze, wat mogelijk tot nieuwe inzichten kan leiden.

De uitkomsten van de gesloten vragen zijn verwerkt in overzichtelijke grafieken, deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 6: Resultaten. De antwoorden op de open vragen zijn terug te vinden als bijlage 5, ook deze zullen worden meegenomen in de verwerking van de resultaten. In deze uitwerkingen zijn antwoorden als 'n.v.t.', 'zie vorig antwoord' e.d. weggelaten omdat deze geen bruikbare informatie bevatten.

De managers hebben twee weken de tijd gehad om deel te nemen aan de enquête. In totaal zijn 56 managers gestart aan de enquête, waarvan 46 hem ook daadwerkelijk volledig hebben afgerond. In hoofdstuk 6: 'Resultaten' staat per onderwerp aangegeven wat de respons (n-waarde) op dat onderdeel was.

5.4 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

5.4.1 Betrouwbaarheid

Volgens Baarda (2014) kan een onderzoek als betrouwbaar worden gezien, wanneer bij herhaling van het onderzoek dezelfde onderzoeksresultaten naar boven komen. Dit is deels gewaarborgd in dit onderzoek doordat het onderzoek is uitgevoerd door externe onderzoekers. Zowel de ADR als de onderzoeksstagiaire hebben geen baat bij de uitkomsten van het onderzoek en hebben ook geen tegenstrijdige belangen binnen het ministerie. Hierdoor wordt het risico vermeden dat er wordt gestuurd op (gewenste) antwoorden.

Daarnaast zijn de deelnemers gevraagd om gevoelige zaken tijdens de focusgroepen binnenskamers te houden. Dit om te zorgen dat de deelnemers zich vrij voelden om te spreken en zich niet geremd voelden om bepaalde antwoorden te geven met het risico dat ze hier naderhand op worden aangesproken.

In de enquête is bewust gekozen om niet te vragen naar persoonlijke gegevens. Dit om de anonimiteit van de respondenten te kunnen waarborgen. Deze gegevens zijn ook niet relevant voor

het onderzoek, omdat de opdrachtgever niet op zoek is naar een scheiding tussen afdelingen of functies. De keuze voor het anoniem laten beantwoorden van de enquête verhoogt daarnaast de kans dat de respondenten vrijuit durven te antwoorden doordat deze antwoorden niet naar hen herleidbaar zullen zijn. Wanneer dezelfde respondenten de enquête nogmaals zouden invullen, zou dit dus waarschijnlijk tot dezelfde resultaten leiden.

5.4.2 Validiteit

Om de validiteit van het onderzoek te kunnen waarborgen is er onder andere gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat er verschillende methodes worden gebruikt om de data te verzamelen, de geldigheid van de data wordt hiermee gewaarborgd (Baarda, 2014). In dit onderzoek is hiervan gebruik gemaakt door de resultaten uit de focusgroepen te gebruiken voor de vragen in de enquête. Hierdoor worden deze resultaten getoetst bij een bredere doelgroep.

Daarnaast is er in de vier focusgroepen gebruik gemaakt van dezelfde opzet. De eerste twee verschillen qua inhoud wel van de laatste twee focusgroepen, maar de opzet van de sessies komt overeen. Hierdoor kunnen de resultaten goed met elkaar vergeleken worden. Ditzelfde geldt voor de enquêtevragen. Door steeds dezelfde manier van vraagstelling te gebruiken, kunnen de resultaten naast elkaar worden gelegd en kunnen er bruikbare conclusies worden getrokken.

5.4.3 Bruikbaarheid

De opdrachtgevers zijn nauw betrokken geweest bij het opstellen van de onderzoeksopzet. Ook in de loop van het proces is de opzet meermaals bij hen getoetst en hebben zij de mogelijkheid gekregen om feedback te geven. Mede door deze feedback is het onderzoek een aantal weken uitgesteld en is er gekozen om de sessies te verkorten van 3,5 naar 2 uur. Ook de enquêtevragen zijn getoetst bij de opdrachtgevers en hun feedback is meegenomen in de definitieve versie van de enquête. Door de opdrachtgevers nauw te betrekken bij het proces, is de bruikbaarheid gewaarborgd. Zij hebben inspraak gekregen in de vormgeving van het traject, waardoor de resultaten erg bruikbaar zullen zijn voor het vervolgtraject betreft de verbetering van het personeelsbeheer.

6.0 Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van de focusgroepen en de enquête op een overzichtelijke manier uitgewerkt. Dit met als doel om antwoord te geven op de twee praktijkdeelvragen. Paragraaf 6.1 gaat over hoe de managers de huidige situatie met betrekking tot het personeelsbeheer ervaren en paragraaf 6.2 gaat over wat de managers nodig hebben om hun taak in het personeelsbeheer beter uit te kunnen voeren. Bij de uitwerking van de resultaten zal bij iedere praktijkdeelvraag onderscheid worden gemaakt in de factoren: ondersteuning, kennis, beleid & procedures, motivatie en tijd.

6.1 Resultaten praktijkdeelvraag 1

Hoe ervaren de managers momenteel de uitvoer van hun taak in het personeelsbeheer?

6.1.1 Ondersteuning

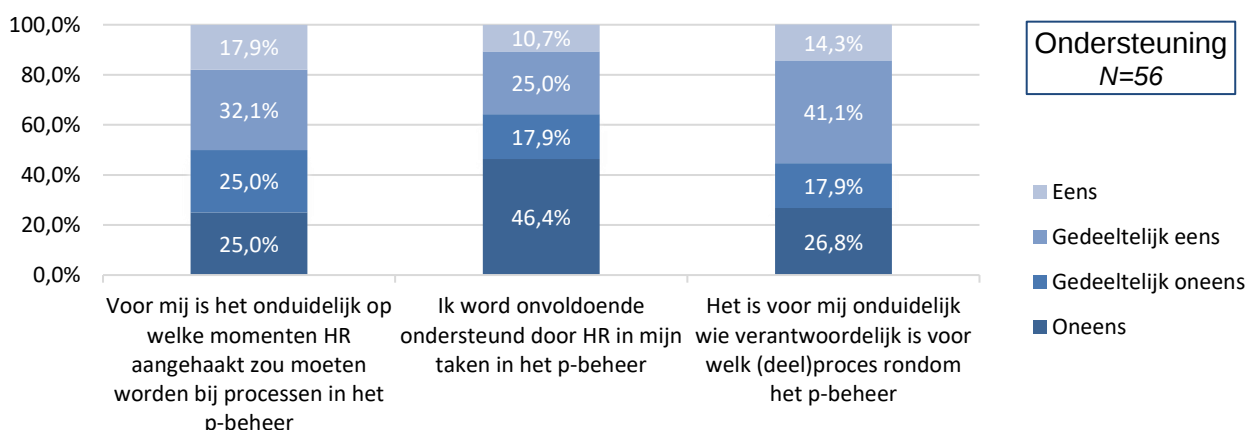
Focusgroepen

Uit de eerste twee focusgroepen is gebleken dat de managers momenteel op sommige vlakken een gebrek aan (de juiste) ondersteuning ervaren bij de taken omtrent het personeelsbeheer. Bij de verzameling van oorzaken bleek de voornaamste oorzaak te zijn dat het voor een aantal managers onduidelijk is wat de taakverdeling tussen hen en HR is. Hierbij gaat het niet alleen om de taakverdeling tussen hen en hun HR-adviespersoon, maar ook tussen die van hen en EC O&P en in sommige gevallen P-Direkt (Analyseschema 1, bijlage 4.1.1, 2019).

De deelnemers gaven aan dat het voor hen niet altijd duidelijk is bij welke processen zij de kennis van HR moeten inroepen en wanneer zij zelf verantwoordelijk zijn voor een proces. Daarnaast leeft het gevoel dat er onderlinge kwaliteitsverschillen zijn tussen de HR-adviespersonen en de ondersteuning vanuit EC O&P/ P-Direkt (Analyseschema 1, bijlage 4.1.1, 2019). In de tweede focusgroep werd aangegeven dat HR zelf ook niet altijd op de hoogte is van de regelgeving en procedures omtrent de verschillende HR-processen. Hierdoor komt het voor dat er vanuit HR verschillende tegenstrijdige adviezen worden gegeven (Analyseschema 2, bijlage 4.2.1, 2019).

Enquête

Deze uitspraken zijn getoetst door middel van drie gesloten vragen in de enquête. Een overzicht van de resultaten is in Figuur 5 weergegeven.



Figuur 5: Uitkomsten enquête - ondersteuning

Uit deze resultaten blijkt dat bij de eerste vraag de verhouding 50/50 is over of de managers (gedeeltelijk) op de hoogte zijn wanneer zij HR moeten aanhaken bij processen in het p-beheer. Wat betreft de ondersteuning blijkt dat bijna de helft van de respondenten het oneens is met de uitspraak dat zij onvoldoende worden ondersteund door HR. Slechts 10,7% van de respondenten geeft bij deze vraag aan dat dit wel het geval is. Uit de resultaten van de derde vraag blijkt dat het voor het merendeel van de respondenten onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor de verschillende deelprocessen in het p-beheer.

6.1.2 Kennis

Focusgroepen

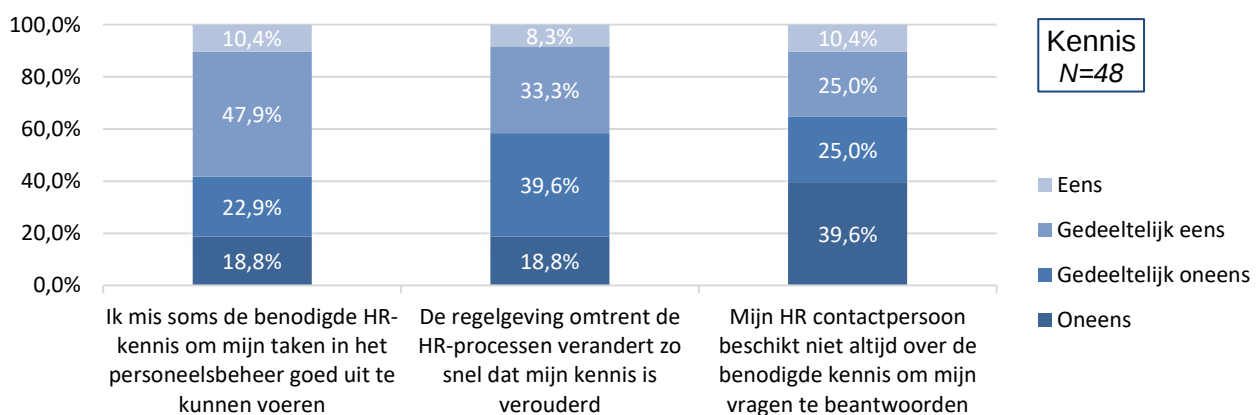
In de eerste focusgroep gaven de deelnemers aan dat de kennis omtrent de HR-processen vaak ontbreekt bij managers omdat ze hier niet in worden getraind of voor opgeleid. Ook gaven zij aan dat de regelgeving en mogelijkheden bij processen als 'belonen' niet altijd duidelijk zijn bij zowel de manager als bij HR. Hierdoor worden beslissingen genomen die moeilijk omkeerbaar zijn (Analyseschema 1, 4.1.1, 2019). De wetgeving omtrent verschillende HR-processen verandert snel, hierdoor is het niet altijd duidelijk wat mogelijk is en hierin wordt te weinig geadviseerd door HR (Analyseschema 2, bijlage 4.2.1, 2019).

Daarnaast is een belangrijke oorzaak dat sommige situaties maar zelden voorkomen, waardoor de regelgeving omtrent dat proces niet duidelijk is (Analyseschema 2, bijlage 4.2.1, 2019). Uit de uitgewerkte oorzaken blijkt dat het uitgangspunt 'zelfservice' van P-Direkt vraagt om kennis en kunde van managers, maar dat de acties daarvoor nooit zijn opgepakt. Er wordt veel op inhoud gestuurd, maar minder op proces en personeel (Uitwerking oorzaken, bijlage 4.2.2, 2019).

Enquête

Deze uitkomsten worden deels bevestigd door de resultaten uit de enquête die hieronder in Figuur 6 zijn weergegeven. Hieruit blijkt dat ruim de helft van de respondenten het (gedeeltelijk) eens is met de stelling dat zij soms de benodigde HR-kennis missen om hun taken in het personeelsbeheer goed uit te kunnen voeren.

Uit de resultaten van de tweede vraag blijkt dat bijna 60% van de respondenten het (gedeeltelijk) oneens is met de stelling dat de snel veranderende regelgeving ervoor zorgt dat hun kennis is verouderd. Ook blijkt dat 65% van de respondenten het (gedeeltelijk) oneens is met de stelling dat hun HR-contactpersoon niet altijd over de benodigde kennis beschikt om hun vragen te kunnen beantwoorden.



Figuur 6: Uitkomsten enquête - kennis

6.1.3 Beleid & Procedures

Focusgroepen

Onduidelijk beleid & procedures werden in de focusgroepen als een van de belangrijkste oorzaken gezien van de tekortkomingen in het personeelsbeheer. Het ontbreken van een checklist en een stappenplan werden meerdere malen genoemd. Hierdoor heerst er onduidelijkheid over wie wat wanneer moet doen (Analyseschema 1, bijlage 4.1.1, 2019). Managers ondernemen de stappen waarvan ze weten dat ze het zelf moeten doen, maar haken de juiste mensen niet aan waardoor essentiële onderdelen worden vergeten/overgeslagen (Uitwerking oorzaken, bijlage 4.1.2, 2019).

Ook in de tweede focusgroep werd aangegeven dat het niet duidelijk is welke stappen bij verschillende mutaties genomen moeten worden, bijvoorbeeld bij het aannemen van een nieuwe medewerker (Analyseschema 2, bijlage 4.2.1, 2019). Ook is het beleid bij verschillende HR-processen niet duidelijk, of is het niet passend bij de individuele situatie. Hierdoor wordt er gewerkt

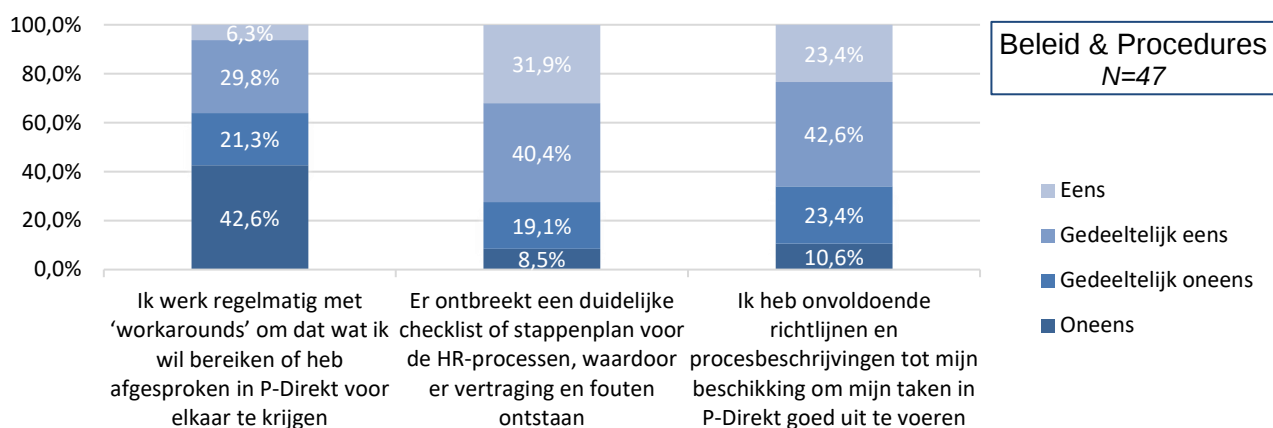
met work-arounds om zaken alsnog voor elkaar te krijgen (Uitwerking oorzaken, bijlage 4.2.2, 2019).

Daarnaast wordt er gesproken over ingewikkeld beleid dat niet eenduidig is binnen de organisatie. Dezelfde lijn wordt niet altijd gehanteerd binnen een Directoraat Generaal of laat staan binnen het gehele ministerie. Er zijn veel uitzonderingen die tot verwarring leiden (Analyseschema 2, bijlage 4.2.1, 2019).

Enquête

In Figuur 7 is te zien dat het vele gebruik van work-arounds deels wordt ontkracht in de enquête. Slechts 36,1% geeft aan het (gedeeltelijk) eens te zijn met de stelling dat ze dit regelmatig doen om hun doel alsnog te bereiken.

Wel is ruim 70% van de respondenten het (gedeeltelijk) eens met de stelling dat er een duidelijke checklist of stappenplan ontbreekt voor de HR-processen en dat hierdoor vertraging en fouten ontstaan. Ook is het merendeel het erover eens dat ze onvoldoende richtlijnen en procesbeschrijvingen tot hun beschikking hebben om hun taken in P-Direkt goed uit te kunnen voeren. Toch geeft ook bijna 35% aan het hier (gedeeltelijk) niet mee eens te zijn.



Figuur 7: Uitkomsten enquête - beleid & procedures

6.1.4 Motivatie

Focusgroepen

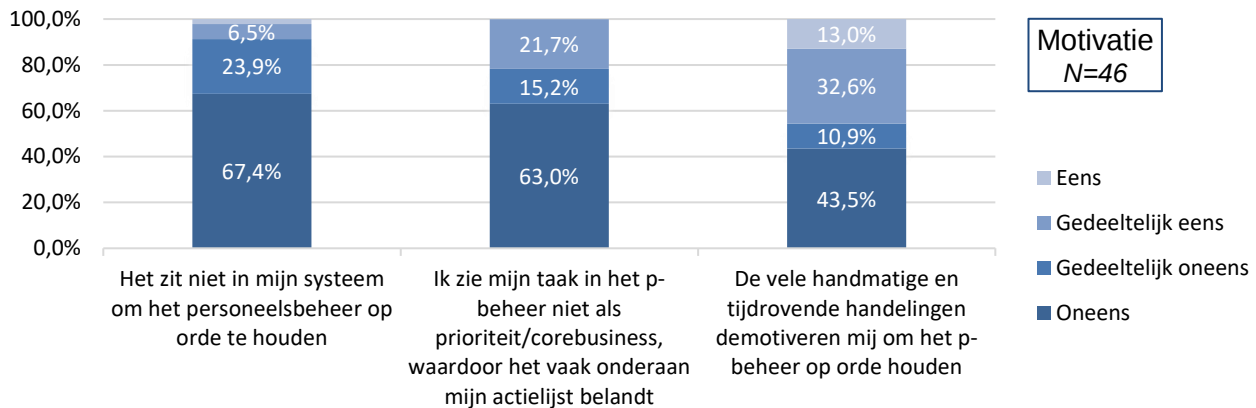
Tijdens de tweede focusgroep kwam naar boven dat de taak omtrent het personeelsbeheer niet altijd prioriteit heeft bij managers, waardoor het vaak onderaan de actielijst komt (Analyseschema 2, bijlage 4.2.1, 2019). In de tweede sessie werd ook aangegeven dat het niet in het systeem van de managers zit om de taken omtrent het personeelsbeheer uit te voeren (Analyseschema 2, bijlage 4.2.1, 2019).

Daarnaast werden de vele handmatige handelingen in de uitvoering van het personeelsbeheer ook genoemd als reden waarom het vaak fout gaat. Deze zijn foutgevoelig en worden regelmatig vergeten (Analyseschema 1, bijlage 4.1.1, 2019). Tot slot bleken trage systemen en processen ook een oorzaak te zijn voor managers om hun administratieve taak voor zich uit te schuiven (Uitwerking oorzaken, bijlage 4.2.1, 2019).

Enquête

De resultaten uit de enquête ontkrachten deels de resultaten uit de focusgroepen. Uit Figuur 8 blijkt dat 90% van de respondenten heeft aangegeven het (gedeeltelijk) oneens te zijn met de stelling dat het niet in hun systeem zit om het personeelsbeheer bij te houden. Ook op de stelling dat het p-beheer onderaan de actielijst belandt omdat de managers dit niet als prioriteit/corebusiness beschouwen, gaf bijna 80% van de respondenten aan het hier niet (geheel) mee eens te zijn.

Wel blijkt dat bij zo'n 45% van de respondenten de vele handmatige en tijdrovende handelingen een demotiverende factor vormen om het p-beheer op orde te houden.



Figuur 8: Uitkomsten enquête – motivatie

6.1.5 Tijd

Focusgroepen

Uit de uitkomsten van de eerste focusgroep blijkt dat de deelnemers vinden dat er veel administratieve last komt kijken bij het administratieve proces rondom het personeelsbeheer. Het uitvoeren van deze taak kost veel tijd (Analyseschema 1, bijlage 4.1.1, 2019).

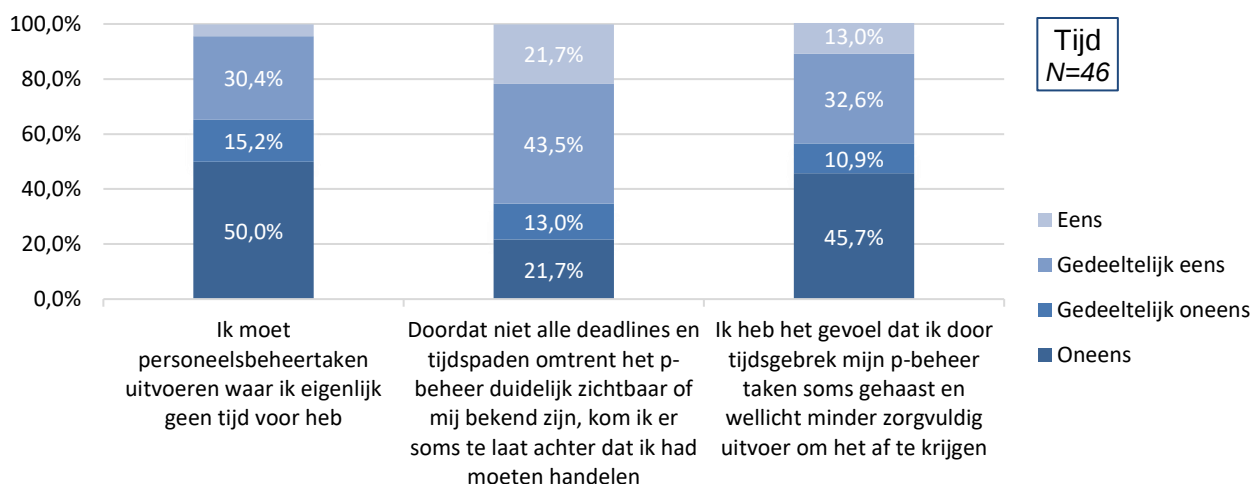
Daarnaast blijven stukken soms lang bij andere partijen liggen, waardoor de deadline bij ontvangst al is verstreken (Analyseschema 2, bijlage 4.2.1, 2019).

Enquête

Uit Figuur 9 blijkt dat de helft van het aantal respondenten het oneens is met de stelling dat ze te weinig tijd hebben om hun personeelsbeheertaken uit te voeren. Daarnaast is ook nog eens 15% van de respondenten het hier gedeeltelijk mee oneens. De andere 35% van de respondenten heeft aangegeven het (gedeeltelijk) met de stelling eens te zijn.

Wel geeft bijna 65% van de respondenten aan dat door de onbekendheid van deadlines en tijdspaden in het p-beheer, zij er soms te laat achter komen dat ze hadden moeten handelen.

Een ruime meerderheid van zo'n 56% van de respondenten gaf aan dat zij het (gedeeltelijk) oneens waren met de stelling dat zij door tijdsgebrek hun taken in het p-beheer soms gehaast en wellicht minder zorgvuldig uitvoeren om het af te krijgen. Slechts 10,9% gaf aan het hier geheel mee eens te zijn.



Figuur 9: Uitkomsten enquête – tijd

6.2 Resultaten praktijkdeelvraag 2

Welke verbeterpunten zien de managers om de gewenste situatie betreft de kwaliteit van het personeelsbeheer te bereiken?

6.2.1 Ondersteuning

Focusgroepen

Uit de derde focusgroep is gebleken dat de deelnemers graag op een laagdrempeligere manier advies willen kunnen vragen bij een helpdesk. Ook gaven zij aan dat een (gedeeltelijke) verplaatsing van HR-advies terug naar de werkvloer gewenst zou zijn (Analyseschema 3, bijlage 4.3.1, 2019).

Daarnaast is het van belang om de rolverdeling helder te maken, bijvoorbeeld bij lastige situaties zoals chronische ziektes e.d. (Analyseschema 3, bijlage 4.3.1, 2019). In de vierde focusgroep gaven de deelnemers ook aan dat ze behoefte hebben aan onderlinge uitwisselingsmomenten waarin managers met elkaar het gesprek aan kunnen gaan over de verschillende situaties waarin zij terecht komen als manager (Analyseschema 4, bijlage 4.4.1, 2019).

In de laatste focusgroep bleek ook dat er behoefte is aan steun vanuit hun management. Momenteel wordt van de managers verwacht dat zij hun HR-taak goed vervullen, maar hier wordt niet op beoordeeld of gestuurd. Ze worden niet aangesproken op de manier waarop ze deze taak uitvoeren, terwijl ze hier wel behoefte aan hebben (Analyseschema 4, bijlage 4.4.1, 2019).

Enquête

Uit de enquête kwam dat de respondenten behoefte hebben aan een duidelijke rolverdeling. Ook gaven ze aan dat ze behoefte hebben aan een sluitend overzicht van verantwoordelijkheden en inhoudelijke expertises per p-adviseur. Een andere respondent voegde hieraan toe dat hij graag duidelijkheid zou krijgen over wie welke taken heeft binnen het P&O domein. Dit zou zichtbaar moeten zijn op het intranet inclusief telefoonnummers (Uitwerking ondersteuning, bijlage 5.1, 2019).

Zoals ook al in de focusgroepen werd aangegeven, gaven een aantal respondenten aan dat ze behoefte hebben aan concretere ondersteuning door middel van een helpdesk of loket. Zeker bij zaken die weinig voorkomen (zoals re-integratie en verzuimbegeleiding) is hulp gewenst. Een van de respondenten gaf aan dat de HR-adviseur vooral een strategische rol heeft, maar hij niet weet bij wie hij terecht moet bij andere zaken (Uitwerking ondersteuning, bijlage 5.1, 2019).

Een aantal respondenten gaf aan dat wanneer zij hulp nodig hebben, zij de vraag bij hun HR-adviseur neerleggen. Een van de respondenten gaf aan dat het goed schakelen tussen de HR-adviseur en leidinggevende en het invullen van P-Direkt van groot belang zijn. Een andere respondent stelde dat het hebben van een contactpersoon bij DP&O goed werkt (Uitwerking ondersteuning, bijlage 5.1, 2019).

6.2.2 Kennis

Focusgroepen

In de vierde focusgroep werd benoemd dat leidinggevenden momenteel worden geselecteerd op inhoudelijke kennis en niet op de kwaliteiten waarover een manager zou moeten beschikken (Analyseschema 4, bijlage 4.4.1, 2019). In de uitwerking wordt dit onderbouwd met de stelling dat het ministerie meer zou moeten investeren in leidinggevenden die met name bezig zijn met organisatievorming. Volgens de deelnemers is dit te bereiken door leidinggevenden de ruimte te geven om bepaalde kwaliteiten te kunnen ontwikkelen. Hierbij hoort een duidelijke visie op leiderschap, op de gewenste leiderschapstijl en op de kernwaarden. Deze zullen moeten worden uitgesproken zodat deze bekend worden en er gebouwd kan worden aan gezamenlijk eigenschap op het gebied van personeelsbeheer (Uitwerking oplossingen, bijlage 4.4.2, 2019).

In de derde focusgroep gaven de deelnemers aan dat er een verplichte opleiding zou moeten komen voor beginnende managers. Deze opleiding zou zich niet alleen moeten richten op de verantwoordelijkheid in het personeelsbeheer, maar ook op het 'vak' van een manager en het voeren van gesprekken. Een jaarlijkse opfriscursus voor managers zou ervoor moeten zorgen dat deze kennis niet verloren gaat (Analyseschema 3, bijlage 4.3.1, 2019).

Enquête

In de uitkomsten van de enquête komt ook naar boven dat scholing en opfriscursussen erg gewenst zijn. Ook werd er aangegeven dat er behoefte is aan een training over de nieuwe ontwikkelingen binnen het HR-vak. Hierin zou HR een actievere rol moeten aannemen en niet alleen moeten verwijzen naar het intranet (Uitwerking kennis, bijlage 5.2, 2019).

Een van de respondenten gaf aan dat er ingezet moet worden op (zelf-) educatie van managers. Hij stelt dat een manager meer kan dan hij denkt en dat dit sneller gaat mits het een keer wordt voorgedaan. Een andere respondent gaf daarbij aan dat E-learning hiervoor de oplossing kon zijn (Uitwerking kennis, bijlage 5.2, 2019).

Naast de jaarlijkse bijscholing van de managers, gaf een aantal respondenten aan dat de HR-ondersteuners ook regelmatig geschoold moeten worden om bij te blijven bij de nieuwste ontwikkelingen. Hierbij stelde een respondent dat hij zelf op hoofdlijnen bij wil zijn, maar het niet nodig vindt om van alles tot in detail op de hoogte te zijn. Hiervoor vindt hij dat de HR-adviseur altijd up to date op de hoogte hoort te zijn, zodat hij bij deze persoon terecht kan (Uitwerking kennis, bijlage 5.2, 2019). Aan de andere kant gaven meerdere respondenten aan momenteel genoeg ondersteuning van hun HR-adviespersoon te ervaren. Ze zouden met vragen altijd bij hun adviseur terecht kunnen (Uitwerking kennis, bijlage 5.2, 2019).

Op het gebied van informatievoorziening zou een van de managers graag willen zien dat er beknopte info en tools beschikbaar worden gesteld. Hieraan kan worden toegevoegd dat de managers graag meer geïnformeerd zouden willen worden door DP&O over veel voorkomende zaken en actuele kaders (Uitwerking kennis, bijlage 5.2, 2019).

6.2.3 Beleid & Procedures

Uit de uitwerking van de derde focusgroep blijkt dat er betere richtlijnen nodig zijn om te zorgen dat er minder fouten worden gemaakt. Momenteel zou elk gestructureerd overzicht ontbreken. De respondenten zouden graag een overzicht zien waarin per proces staat aangegeven wie er betrokken horen te zijn. Om dit te kunnen bereiken zou er een checklist moeten worden ontwikkeld die stapsgewijs laat zien welke handelingen genomen dienen te worden. De respondenten zien deze overzichten graag in P-Direkt verschijnen (Uitwerking oplossingen, bijlage 4.3.2, 2019).

Op het gebied van P-Direkt zagen de deelnemers van de derde focusgroep ook graag dat de P-Direkt app bruikbaar zou worden om personeelsbeheerstaken uit te voeren. Ook de mogelijkheid om 'de next step' aan te geven bij personeelsprocessen is gewenst. Hierdoor wordt het duidelijk wat de volgende handeling moet zijn (Analyseschema 3, bijlage 4.3.1, 2019).

In de vierde focusgroep werd de oorzaak van de problemen dieper in de organisatie gezocht en werd gesteld dat er momenteel geen eenduidig beleid is op het gebied van personeelsbeheer. Dit gaat bijvoorbeeld om de regels omtrent het belonen van medewerkers, deze worden op verschillende wijze binnen het bestuursdepartement geïnterpreteerd en gehanteerd. Daarnaast gaven de respondenten aan dat het momenteel wordt geaccepteerd dat er op verschillende wijze leiding wordt gegeven en dat de organisatie inconsequent en te vrijblijvend is op het gebied van personeelsbeheer. Dit zou moeten worden aangepakt (Analyseschema 4, bijlage 4.4.1, 2019).

Om de verschillen in beloningen per afdeling gelijk te trekken, zien de deelnemers van de vierde focusgroepen graag een opschoonactie gebeuren. Dit om de wildgroei aan beloningen te

ondermijnen en te zorgen dat het altijd duidelijk is waarom een bepaalde beloning is toegekend. Dit zou de basis van een uniform beleid moeten zijn (Uitwerking oplossingen, bijlage 4.4.2, 2019).

Ook zou volgens de deelnemers van de vierde focusgroep beleid moeten worden gemaakt om het personeelsbeheer onderdeel te maken van het primaire proces van het management. Leidinggevendenden zouden zich meer bezig moeten kunnen houden met leidinggeven in plaats van het geven van advies aan hogere hand. Dit is momenteel niet mogelijk omdat de adviseringstaak erg hoog in de boom ligt. Om het doel te kunnen bereiken zijn er concrete afspraken nodig waar ook daadwerkelijk op wordt gestuurd. De adviestaat aan de minister of Directoraat-Generaal zal bij de professionals moeten komen te liggen, in plaats van bij hun leidinggevende. Hierbij is het van belang dat van bovenaf het goede voorbeeld wordt gegeven, *practice what you preach* is leidend (Uitwerking oplossingen, bijlage 4.4.2, 2019).

Enquête

In de enquête is meermaals in verschillende bewoording aangegeven dat er behoefte is aan procesbeschrijvingen, een handboek of stroomschema's. Dit om duidelijk te maken welke stappen er genomen moeten worden bij de verschillende personeelsbeheertaken. Een van de respondenten opperde dat heldere tutorials hierbij zouden kunnen helpen. Het is belangrijk dat de informatie begrijpelijk en toegankelijk is. Een checklist bij de lastigere onderdelen van het personeelsbeheer is ook een gewenst hulpmiddel (Uitwerking beleid & procedures, bijlage 5.3, 2019).

Naast de praktische ondersteuning, gaf een aantal respondenten ook aan voornamelijk op zoek te zijn naar ondersteuning in de vorm van een persoon. Zij stellen dat zij niet zoveel hebben aan extra procedures of beleid, maar op zoek zijn naar ontzorging op het vlak van personeelsbeheer (Uitwerking beleid & procedures, bijlage 5.3, 2019).

6.2.4 Motivatie

Focusgroepen

Op het gebied van motivatie zijn er weinig uitspraken gedaan in de focusgroepen. Wel werd er in de derde focusgroep gesteld dat het belangrijk is om de bewustwording van het belang van het personeelsbeheer te versterken (Focusgroep 3, bijlage 4.3.1, 2019).

Enquête

In de enquête komt bovenstaande uitspraak meermaals naar boven. Een van de respondenten gaf aan dat er een betere beschrijving moet komen van wat er nodig is en waarom. Daarnaast zou het personeelsbeheer als agendapunt terug moeten komen in het MT, zodat managers hierover met elkaar in gesprek kunnen gaan. Het belang van actueel en overzichtelijk p-beheer zou duidelijk moeten worden gemaakt en medewerkers, leidinggevendenden en HR zouden hier periodiek over moeten worden geïnformeerd

Ook een verbetering van P-Direkt zou er bij een aantal managers voor zorgen dat zij gemotiveerder met het personeelsbeheer aan de slag gaan. Hierbij gaat het vooral om de gebruiksvriendelijkheid en de mogelijkheid om personeelsbeheertaken in de app te kunnen afhandelen. Daarnaast zou een vermindering van administratieve taken voor een van de respondenten ook tot meer motivatie leiden (Uitwerking motivatie, bijlage 5.4, 2019).

Twee respondenten gaven aan op dit vlak baat te hebben bij meer ondersteuning. Eén van hen gaf aan dat de optelsom van alle kleine taken ervoor zorgt dat het een tijdrovende taak is in de relatie tot haar gehele werkpakket. Ondersteuning voor deze taken zou dit verminderen (Uitwerking motivatie, bijlage 5.4, 2019).

Meerdere respondenten gaven aan dat managers moeten beseffen dat het personeelsbeheer tot de corebusiness behoort. Een van de respondenten stelde dat wanneer je dit niet zo ziet, je geen

leidinggevende moet worden. Een andere respondent versterkte bovenstaande met de uitspraak "gewoon je werk doen" (Uitwerking motivatie, bijlage 5.4, 2019).

Verder liepen de antwoorden van de respondenten uiteen. Een van hen zou het personeelsbeheer graag interactiever zien, nu voert ze haar gesprekken achter een scherm om het verslag ter plekke vorm te geven. Een ander stelt dat goede ondersteuning en het snel handelen van collega's haar motiveert. Dit wordt versterkt door de uitspraak van een respondent die stelt dat het verloop bij HR best groot is en het daardoor voorkomt dat het wiel vaak opnieuw moet worden uitgevonden (Uitwerking motivatie, bijlage 5.4, 2019).

6.2.5 Tijd

Focusgroepen

Uit de vierde focusgroep blijkt dat de deelnemende respondenten soms een gebrek aan tijd ervaren. Dit komt doordat er te veel van hen wordt verwacht op het adviseringsvlak. Zoals bij paragraaf 6.2.3 al is aangegeven zien zij de oplossing hiervoor in het beter prioriteren van personeelsbeheer binnen de organisatie. Het topmanagement zal hierin een voorbeeldrol moeten nemen. Deze ontwikkeling zal ervoor moeten zorgen dat de managers meer tijd krijgen om zich te richten op het personeelsbeheer (Uitwerking oplossingen, bijlage 4.4.2, 2019).

Enquête

Op het gebied van tijd zou een aantal respondenten graag zien dat zij eerder meldingen ontvangen wanneer de deadline van taken bijna verstrijkt. Een respondent gaf aan dat hij deze notificatie nu pas krijgt wanneer een deadline is verstreken. Een overzicht van doorlooptijden en termijnen zou hierbij ook kunnen helpen. Een andere respondent opperde een duidelijke digitale procesbeschrijving met een tijdbalk, zodat het makkelijker wordt om tijdig de benodigde acties te ondernemen (Uitwerking tijd, bijlage 5.5, 2019).

Meerdere respondenten stelden dat het als manager je taak is om tijd te maken voor het personeelsbeheer. Een van de respondenten deed hierbij de uitspraak dat je er als manager voor moet zorgen dat er meer zaken 'in het moment' kunnen worden afgehandeld. Een andere respondent gaf aan dat er meer tijd in het MT zou kunnen worden besteed aan dit onderwerp (Uitwerking tijd, bijlage 5.5, 2019).

Ook gaven drie respondenten aan de oplossing in meer ondersteuning te zien. Eén van hen stelde dat het personeelsbeheer meer integraal belegd zou moeten worden binnen een afdeling, Directoraat Generaal of taakorganisatie. Dit werd bevestigd door een andere respondent die vindt dat personeelsbeheertaken meer centraal moeten worden opgepakt binnen een directie, met behulp van een HR-adviseur. Volgens de respondent zijn er veel taken die prima centraal af te handelen zijn (Uitwerking tijd, bijlage 5.5, 2019).

7.0 Conclusie

Het doel van dit hoofdstuk is om antwoord te geven op de hoofdvraag. Per valkuil die eerder uit de theorie is afgeleid, zal de huidige situatie en de gewenste situatie beschreven worden. Hierbij zal de verbinding worden gezocht met de theorie en de situatieschets. In het hoofdstuk 'Resultaten' zijn de uitkomsten uit de open vragen letterlijk per onderdeel opgenomen. Het komt voor dat die resultaten beter bij een ander onderwerp passen, in dit hoofdstuk zijn de resultaten aan het juiste onderwerp gekoppeld.

7.1 Conclusies: ondersteuning

Uit de theorie blijkt dat de juiste ondersteuning een essentieel onderdeel is bij het uitbesteden van de HR-taak aan de lijn binnen organisaties. Om verwarring en discussie te voorkomen is het van belang dat er een goede taakverdeling op papier staat. Hierdoor weet eenieder wat er van hen verwacht wordt en worden foute beslissingen als gevolg van ontbrekende informatie voorkomen.

Uit de praktijk blijkt dat bovenstaande nog niet zo wordt ervaren. Zo geven de respondenten aan dat er veel onduidelijkheid heerst over de taakverdeling tussen hen en HR en dat het soms onduidelijk is wanneer zij de hulp van HR moeten inschakelen. Daarnaast geeft een aantal van de respondenten ook aan dat ze onvoldoende worden ondersteund door HR in hun taken in het personeelsbeheer. Wat betreft de ondersteuning vanuit HR blijkt dat er in sommige gevallen een gevoel van onderlinge kwaliteitsverschillen wordt ervaren door de managers.

Een veelgenoemde oplossing voor bovenstaande problemen is extra ondersteuning in de vorm van mankracht. Hierbij wordt gedacht aan een helpdesk waar het management terecht kan voor laagdrempelig advies op het gebied van personeelsbeheer. Uit paragraaf 1.2 blijkt dat P-Direkt deze laagdrempelige hulp al biedt, maar afleidend uit de resultaten van het praktijkonderzoek blijkt dat deze mogelijkheid nog niet algemeen bekend is.

Daarnaast is er veel behoefte aan een duidelijk overzicht waarin de rolverdeling binnen DP&O duidelijk wordt. Op intranet zou een lijst gepubliceerd moeten worden waarin per expertise staat aangegeven wie daarvoor verantwoordelijk is, inclusief contactgegevens.

Naast extra ondersteuning vanuit HR, geven de managers ook aan behoefte te hebben aan meer ondersteuning vanuit hun leidinggevende. Momenteel is de HR-taak wel onderdeel van het takenpakket van de managers, maar worden zij hier niet op beoordeeld of gestuurd. Ze worden niet aangesproken op de manier waarop zij deze taak uitvoeren, terwijl ze hier wel behoefte aan zouden hebben.

7.2 Conclusies: kennis

Volgens Bos-Nehles et al. (2006) is het essentieel dat managers over de juiste HR-kennis en -competenties beschikken om hun HR-taken goed uit te kunnen voeren. In de praktijk blijkt dat dit momenteel bij het merendeel van de respondenten niet altijd het geval is. De basis voor het ontbreken van deze kennis ligt volgens de respondenten bij de selectie van nieuwe managers. Hierbij wordt voornamelijk gekeken naar of de betreffende persoon over inhoudelijke kennis beschikt, maar niet of hij over de competenties beschikt die bij de rol van een manager horen. De respondenten zouden graag zien dat er meer ruimte en tijd komt om deze competenties te ontwikkelen.

Daarnaast werd vaak genoemd dat de respondenten veel meerwaarde zien in een introductiecursus op het gebied van HR wanneer zij worden aangesteld als manager. Momenteel gebeurt dit nog niet en is het aan de manager zelf om de juiste kennis te vergaren. Deze cursus zou zich niet alleen moeten richten op het onderhouden van het personeelsbeheer, maar ook op de bijkomende aspecten bij de rol van manager, zoals het voeren van gesprekken bij beoordeling, verzuim e.d. Uit de theorie blijkt dat wanneer managers niet over de juiste kennis beschikken, het risico bestaat dat

er foute beslissingen worden genomen. Dit zou tot een afbreukrisico kunnen leiden op de kwaliteit van het HR-advies.

Ook bleek uit het praktijkonderzoek dat de respondenten graag een jaarlijkse opfriscursus zouden zien om zo hun HR-kennis up to date te houden. Daarnaast zou er meer gestuurd moeten worden op de zelf-educatie van managers door middel van E-learning en online tutorials. Hierdoor kunnen managers bij HR-zaken die weinig voorkomen (zoals langdurige ziekte), snel over de juiste informatie beschikken.

Tot slot gaf een deel van de respondenten aan dat hun HR-contactpersoon momenteel niet altijd over de juiste kennis beschikt om hun vragen te beantwoorden. De managers zouden graag zien dat hun contactpersoon bij HR altijd op de hoogte is van de nieuwste ontwikkelingen. Om dit te bereiken werd er geopperd dat de HR-ondersteuners ook regelmatig bijgeschoold moeten gaan worden om bij te blijven bij hun vakgebied.

7.3 Conclusies: beleid & procedures

De theorie stelt dat om de verplaatsing van personeelsbeheerstaken mogelijk te maken, het van belang is dat de administratie goed is ingericht en dat bijbehorende werkwijzen, regelingen dergelijke zijn gestroomlijnd. De procedures en regelingen zouden zo transparant mogelijk moeten zijn, zodat er weinig ruimte is voor verschillende inzichten en meningen. Momenteel blijkt dat binnen het ministerie onduidelijk beleid & procedures als een van de belangrijkste oorzaken wordt gezien voor de tekortkomingen in het personeelsbeheer.

Uit de praktijk blijkt dat het voor een deel van de managers onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Het merendeel heeft aangegeven dat er een duidelijke checklist of stappenplan ontbreekt voor de HR-processen. Dit heeft als gevolg dat er vertraging en fouten ontstaan en dat de juiste mensen te laat worden aangehaakt in de verschillende processen rondom het personeelsbeheer. Een duidelijk overzicht van de processen met daarin vermeld wie wat wanneer moet doen zou veel verheldering opleveren. Ook geeft dit inzicht in de tijdsplanning, waardoor managers zich bewust zijn van de deadlines en tijdspaden. Een aantal respondenten ziet dit overzicht graag in de app van P-Direkt verschijnen.

De respondenten ervaren verschillen in de hantering van de regels omtrent het personeelsbeheer binnen de verschillende Directoraten-Generaal. Er wordt gesteld dat er geen eenduidig beleid is en dat bijvoorbeeld op het gebied van belonen er binnen elke DG de regels anders worden nageleefd. Momenteel wordt er geaccepteerd dat er op verschillende wijze leiding wordt gegeven en dat de organisatie inconsequent en te vrijblijvend is op het gebied van personeelsbeheer. Hierin zou één lijn getrokken moeten worden. Op het gebied van beloningen ziet een aantal respondenten graag een opschoonactie gebeuren om zo de verschillende afdelingen gelijk te trekken en de wildgroei aan beloningen terug te dringen.

Ook zou het beleid binnen het ministerie moeten worden aangepakt om het personeelsbeheer onderdeel te maken van het primaire proces van het management. Momenteel hebben zij het vooral druk met hun adviserende taak, in plaats van het leidinggeven aan hun team. Om dit te realiseren zijn er concrete afspraken nodig waarop ook daadwerkelijk wordt gestuurd. De adviestaak aan de minister of Directoraat-Generaal zal bij de professionals moeten komen te liggen, in plaats van bij hun leidinggevende. Het is hierbij van belang dat het topmanagement het goede gedrag laat zien en het management onder hen aanmoedigt om deze ontwikkeling voort te zetten. Hierbij zal dus eigenlijk gedeeltelijk worden teruggevallen op de voorheen gebruikte top-down manier van leidinggeven, waarbij ontwikkelingen vanaf bovenaf werden gestuurd.

7.4 Conclusies: motivatie

Uit een van de focusgroepen bleek dat het onderhouden van het personeelsbeheer niet in het systeem zit bij managers. Dit werd echter ontkracht in de enquête. Ook blijkt uit de enquête dat

het grootste gedeelte van de respondenten hun taak in het personeelsbeheer wel als corebusiness zien. De vele handmatige handelingen en de trage systemen blijken wel een demotiverende factor te vormen voor de managers.

Uit de theorie blijkt dat het van groot belang is dat de managers worden betrokken in de besluitvorming. Wanneer dit niet gebeurt, ontstaat het risico dat het management de nut en noodzaak van bepaalde taken en beleidskeuzes niet gaat inzien en ze daardoor minder geneigd zijn om zich in te spannen. In de praktijk blijkt dat de respondenten het erg belangrijk vinden dat de bewustwording van het belang van het personeelsbeheer wordt versterkt binnen het ministerie. Het onderwerp zou moeten terugkomen in het MT, zodat managers met elkaar in gesprek kunnen gaan over het onderwerp. Daarnaast zouden medewerkers, leidinggevend en HR periodiek moeten worden geïnformeerd over de nut van een compleet personeelsbeheer.

Verder blijkt dat eerdergenoemde onderdelen als duidelijk beleid & procedures en de juiste ondersteuning ervoor zorgen dat managers gemotiveerder met het personeelsbeheer aan de slag gaan. Een verbetering van het systeem P-Direkt is hierbij ook van belang, managers zien graag dat het mogelijk wordt gemaakt om personeelsbeheerstaken uit te voeren in de app.

7.5 Conclusies: tijd

Bos-Nehles et al. (2006) stellen dat om de uitvoering van HR-taken door de lijn te laten slagen, het van essentieel belang is dat zij hiervoor voldoende tijd krijgen. Vaak wordt de HR-taak toegevoegd aan het takenpakket van managers, maar worden zij hierin niet gecompenseerd in tijd of salaris. Zoals al eerder benoemd in paragraaf 6.3 blijkt deze situatie zich ook voor te doen binnen het ministerie. Zowel de theorie als de praktijk zien het belang van het opnemen van de HR-taken in het functieprofiel, zodat zij hier ook daadwerkelijk op worden beoordeeld.

De meerderheid van de respondenten in de enquête geeft aan dat de deadlines en tijdspaden niet altijd duidelijk zijn. Hierdoor komen ze er vaak te laat achter dat ze hadden moeten handelen en komen hierdoor in tijdsnood of missen de deadline. Dit zou voorkomen kunnen worden als P-Direkt eerder een melding geeft wanneer een deadline bijna verstrijkt. Zo kunnen de managers op tijd handelen. Nu voert een gedeelte van de managers vanwege tijdsgebrek hun taken soms gehaast en minder zorgvuldigheid uit. Dit past niet bij het streven van het ministerie om een betrouwbare en zorgvuldige partner te zijn.

7.6 Eindconclusie

Dit onderzoek heeft het doel om te achterhalen waar het momenteel fout gaat bij de uitvoer van het personeelsbeheer door managers en wat zij nodig hebben om hun taak beter uit te kunnen voeren. Dit om uiteindelijk de kwaliteit van het personeelsbeheer te verbeteren. Bovenstaande deelconclusies laten zien dat de sleutel tot het antwoord op de vraag niet in één hoek zit. Op alle vijf de vlakken (ondersteuning, kennis, beleid & procedures, motivatie en tijd) blijkt winst te behalen. Ook blijken er sterke verbanden tussen deze onderwerpen te zijn.

Om het vraagstuk op te lossen zullen er een aantal veranderingen plaats moeten vinden. Om te beginnen is er meer ondersteuning vanuit verschillende kanten nodig en zal de kwaliteit hiervan moeten worden verbeterd. Daarnaast is er veel winst te behalen in het bijscholen van managers om hen de benodigde HR-kennis bij te brengen. Er zullen duidelijkere werkinstructies moeten komen om te zorgen dat managers makkelijker informatie kunnen opzoeken. Ook zal er eenduidig beleid moeten worden gecreëerd om te zorgen dat de HR-taak prioriteit krijgt en dat deze binnen de verschillende afdelingen ook hetzelfde wordt nageleefd. Bovenstaande verbeteringen vormen deels de oplossing om managers gemotiveerder te krijgen voor de personeelsbeheertaak. Winst valt nog te behalen in het meer betrekken van het management bij beslissingen zodat ze op de hoogte zijn van de nut en noodzaak van bepaalde besluiten. Daarnaast zou de HR-taak een fundamenteel onderdeel moeten worden van het takenpakket van het management. Tot slot zou een verbetering van het P-Direkt systeem tot veel tijdswinst bij managers leiden.

8.0 Discussie

Terugkijkend op het onderzoek zijn er een aantal onderdelen waarop gereflecteerd kan worden. In dit hoofdstuk wordt o.a. kritisch gekeken naar de keuze voor de onderzoeksmethodes en de sterktes en zwaktes die die keuze hebben meegebracht. Daarnaast wordt er ook gereflecteerd op de onderzoeksresultaten. Tot slot wordt er nog kritisch gekeken naar de gebruikte theorie en het opgestelde conceptueel model.

8.1 Sterktes en zwaktes van het onderzoek

Wanneer er kritisch wordt gekeken naar de betrouwbaarheid van het onderzoek, moet gesteld worden dat de resultaten niet geheel representatief zijn voor de gehele doelgroep, ofwel alle managers van het bestuursdepartement. Uit de steekproefcalculator van AOM (n.d.) blijkt dat bij de gebruikelijke steekproefmarge van 5%, de steekproefgrootte uit 88 personen had moeten bestaan om een betrouwbaarheid van 90% te garanderen. Uiteindelijk hebben 46 managers volledig deelgenomen aan de enquête. Daarnaast hebben er in totaal nog 24 managers meegedaan aan de focusgroepen, maar in deze populaties zal enige overlap zitten. Dit is niet exact te achterhalen door het anonieme karakter van het praktijkonderzoek. De resultaten zijn dus niet volledig betrouwbaar, maar doordat toch meer dan 1/3^e van de populatie heeft deelgenomen, zijn de onderzoeksresultaten wel van reële waarde.

Wat betreft de validiteit kan gesteld worden dat de enquête een goede toevoeging is geweest op de focusgroepen. Dit omdat in de resultaten van de focusgroepen veel persoonlijke meningen naar boven kwamen. Deze bleken in de enquête niet altijd gedragen te worden door de bredere doelgroep. Met deze extra toetsing van de resultaten is dus voor een deel voorkomen dat persoonlijke meningen uiteindelijk zijn gegeneraliseerd voor de gehele doelgroep. Dit geldt vooral voor de eerste onderzoeksvraag omdat alleen de uitkomsten uit de eerste twee focusgroepen breder zijn getoetst. De validiteit had verhoogd kunnen worden door de resultaten uit de laatste twee focusgroepen (die in het teken stonden van oplossingen) ook te toetsen bij de gehele doelgroep. Deze zijn nu niet getoetst, maar zijn wel meegenomen in de resultaten en zullen ook terugkomen in de adviezen. Hierbij moet wel gezegd worden dat de laatste twee focusgroepen uit minimaal vier personen bestonden en dat de resultaten wel door deze groepen werden gedragen. Het gaat hierbij dus niet om individuele meningen.

De gedeeltelijke samenwerking met de ADR heeft voor zowel sterktes als zwaktes in dit onderzoek gezorgd. De grootste sterkte zat hem in de autoriteit die de ADR binnen het ministerie van J&V heeft. Dit heeft ervoor gezorgd dat de bereidwilligheid bij managers om mee te doen aan dit onderzoek waarschijnlijk hoger lag dan wanneer het onderzoek alleen was uitgevoerd door de onderzoeksstagiaire. Zonder de samenwerking met de ADR had de opkomst bij de focusgroepen en de deelname aan de enquête waarschijnlijk lager gelegen dan nu. Daarnaast kreeg de afstudeerstagiaire de kans om met ervaren onderzoeksters te werken, waardoor er professioneel te werk is gegaan.

Daarentegen is een zwakte van de samenwerking geweest dat twee verschillende belangen gecombineerd moesten worden tot één onderzoek. Dit omdat het niet gewenst was dat er twee soortgelijke onderzoeken, betreffende dezelfde doelgroep, in een kortopvolgende periode werden gehouden. Dit zou de bereidheid bij managers om deel te nemen aan de onderzoeken voor beide partijen niet ten goede komen. De gecombineerde belangen zijn goed zichtbaar in de opzet van de focusgroepen. Voor dit onderzoek had het relevanter geweest om deze sessies te richten op het gehele personeelsbeheer, in plaats van op de drie onderdelen instroom, doorstroom en bewust belonen die vanuit de ADR vandaan kwamen. Dit heeft ertoe geleid dat de resultaten niet direct te koppelen waren aan de vijf onderwerpen die de basis vormen voor dit onderzoek. Door middel van clustering van de resultaten is dit uiteindelijk toch gelukt.

De bruikbaarheid van dit onderzoek is wel een groot pluspunt. Het vraagstuk is een actueel pijnpunt binnen het ministerie en dit onderzoek zou mede moeten voorkomen dat ze in de

toekomst nog een gele kaart krijgen met betrekking tot de onvolkomenheden in het personeelsbeheer. Door de opdrachtgevers nauw te betrekken in het gehele proces, is het hele onderzoek goed afgestemd op hun behoeftes. Het rapport kan worden gebruikt om concrete vervolgstappen te ondernemen. Daarnaast hebben de managers de kans gehad om mee te denken met dit onderzoek. De kans dat de uitkomsten uit dit onderzoek worden gedragen door de doelgroep, wordt hiermee verhoogd.

8.2 Reflectie op de onderzoeksresultaten en de conclusie

De onderzoeksresultaten bevestigen de eerdere veronderstelling dat de oorzaken voor het probleem breder liggen dan alleen bij gedrag en motivatie. De gekozen factoren: ondersteuning, kennis, beleid & procedures, motivatie en tijd blijken allen een rol te hebben in dit vraagstuk. Wanneer je de theorie toepast in de praktijk, blijkt er bij de overheveling van HR-taken naar de lijn onvoldoende rekening te zijn gehouden met een aantal cruciale factoren. Opmerkelijk is dat wanneer je de resultaten bekijkt er een soort verband te herkennen is, dit is hieronder weergegeven.

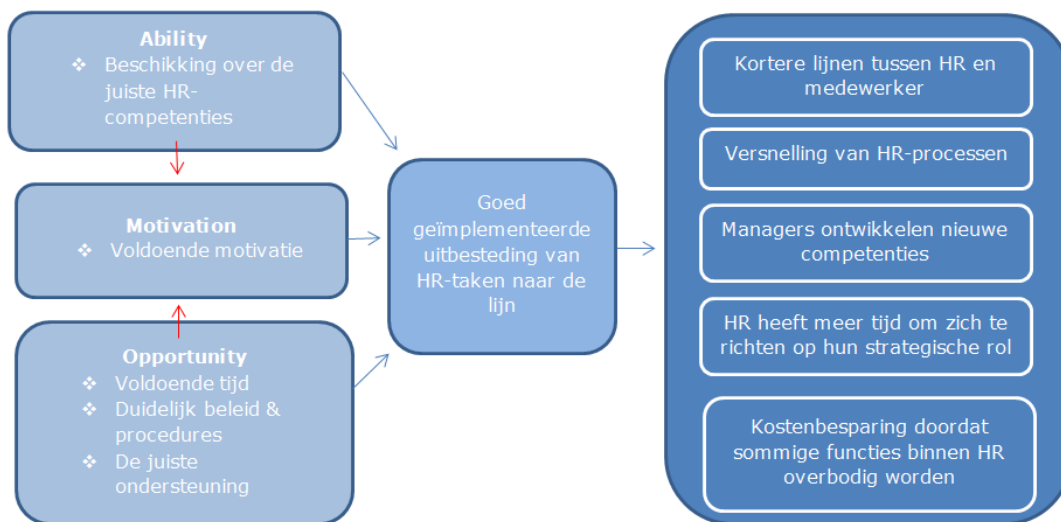
Managers worden aangesteld op hun inhoudelijke bekwaamheid i.p.v. hun managerskwaliteiten	
	+
Managers worden bij aanstelling niet geschoold in het leidinggevende vak, ze moeten lerende wijs in deze rol groeien	
	+
Managers zien de nut en noodzaak van goed personeelsbeheer niet in	
	+
Er wordt veel van managers gevraagd op het adviseringsvlak, waardoor er minder tijd overblijft voor (de ontwikkeling in) hun HR-verantwoordelijkheden	
	+
Het HR-beleid wordt binnen de afdelingen anders geïnterpreteerd waardoor er onduidelijkheid ontstaat over de taakverdeling en regelgeving.	
	+
Er zijn weinig procesbeschrijvingen beschikbaar die een manager van informatie zouden kunnen voorzien bij onbekende processen.	
	+
In het systeem is nog veel ruimte voor verbetering op het gebied van efficiëntie en duidelijkheid	
	+
De HR-adviseurs hebben vooral een strategische rol en zouden niet het punt moeten zijn waar laagdrempelige vragen aan worden gesteld.	
	+
De helpdesk van P-Direkt is niet algemeen bekend	
	=
De kwaliteit van het personeelsbeheer laat te wensen over	

Een aantal van deze onderdelen zijn makkelijker aan te pakken dan andere en dit zal niet allemaal binnen een periode van een jaar kunnen gebeuren. Hierbij zal goed moeten worden bestudeerd welke aanpassingen het meeste effect hebben op de situatie.

8.3 Reflectie op de theorie en het conceptueel model

De theorie omtrent dit vraagstuk is nogal summier, dit is terug te zien in het theoretisch kader. Er zijn weinig theorieën die het vraagstuk ondersteunen en de theorieën die dit wel doen, worden eigenlijk in elk onderzoek dat zich op dit onderwerp richt aangehaald. Het AMO-model van Appelbaum et al. (2001) en de valkuilen beschreven door Bos-Nehles et al. (2006) zijn vaak de basis van de onderzoeken die zich richten op de verplaatsing van HR-taken naar de lijn. De beperkte theorie doet niet onder aan de kwaliteit hiervan. Bovenstaande theorieën vormen een goede leidraad voor het gehele onderzoek.

In het theoretisch kader wordt vermeld dat de theorie van Bos-Nehles et al. (2006) nog weinig is getoetst in de praktijk. Knies (2012) is een van de weinige geweest die dit wel heeft gedaan. Haar onderzoek bevestigde de relatie van de vijf factoren met de mate waarin de verschuiving van HR-taken naar de lijn succes vol was. Alle factoren hadden hierin een gelijke invloed. Uit de resultaten van het onderzoek bij het ministerie blijkt dat deze gelijke verhouding van factoren niet helemaal opgaat. Uit de resultaten blijkt dat de motivatie bij managers om aan de slag te gaan met het personeelsbeheer afhankelijk is van verschillende factoren, waaronder of het hen mogelijk wordt gemaakt om hun taak uit te voeren en de ondersteuning die zij hierin ervaren. Hierdoor zou het conceptueel model betreffende de gewenste situatie binnen het ministerie zoals hieronder worden weergegeven. Hierin is met de rode pijlen aangeduid wat de nieuwe verbanden zijn. Dit model laat de uitkomsten van dit onderzoek zien. Om met volledige zekerheid te kunnen stellen dat 'ability' en 'opportunity' invloed hebben op de motivatie van managers binnen het ministerie, zal er specifiek onderzoek moeten worden gedaan naar de relatie tussen deze drie factoren.



Figuur 10: Aangepast conceptueel model - gewenste situatie

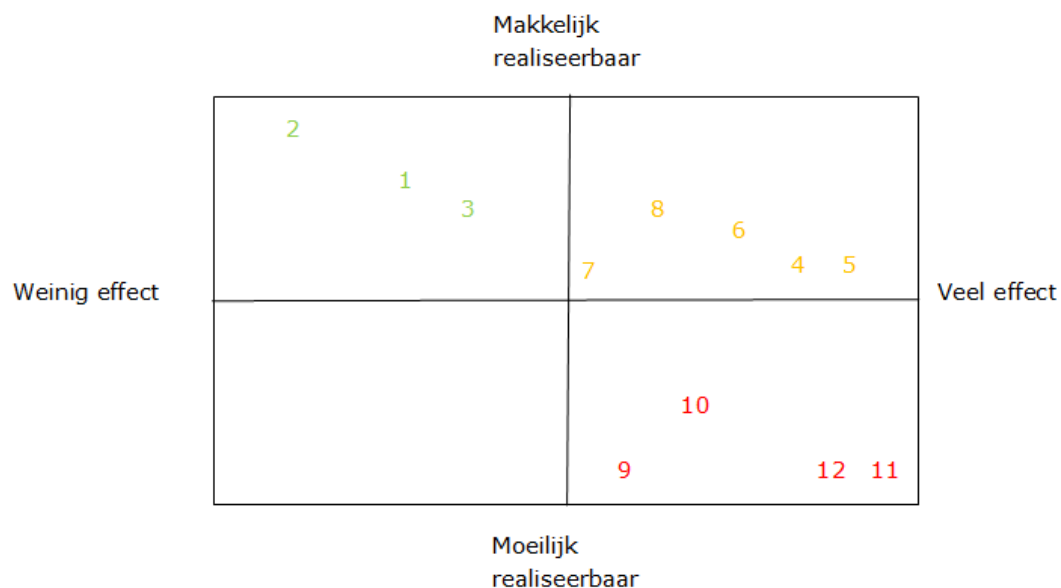
9.0 Adviezen & Implementatie

In dit hoofdstuk worden de adviezen gepresenteerd. Deze zijn voortgekomen uit de resultaten van het onderzoek. Eerst zijn de adviezen op een rij gezet en door middel van een kwadrant zijn de realiseerbaarheid en de verwachte effectiviteit duidelijk gemaakt. Vervolgens zijn de adviezen stuk voor stuk zo ver mogelijk uitgewerkt. Vanuit de organisatie is er vooral behoefte aan een adviesrapport, dit omdat het op dit moment nog te onduidelijk is welke concrete stappen er genomen moeten worden en welk kostenplaatje hieraan vasthangt. Dit zal later moeten worden bepaald.

Uit de informatie uit de hoofdstukken 'resultaten' en 'conclusie' zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

1. De ondersteuning op het gebied van personeelsbeheer vanuit P-Direkt moet meer worden gepromoot;
2. Er moet een lijst komen op het intranet met daarin wie binnen de HR-afdelingen verantwoordelijk is voor de verschillende expertisegerieden;
3. De nut en noodzaak van goed personeelsbeheer moet duidelijker worden uitgedragen;
4. Er zal een introductiecursus ontworpen moeten worden voor nieuwe managers om ze bekend te maken met de HR-taken;
5. Jaarlijks zal er een opfriscursus moeten komen om zowel het management als de HR-ondersteuning up to date te houden van de recente ontwikkelingen;
6. Er zullen procesbeschrijvingen moeten komen waarin duidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is betreft het personeelsbeheer;
7. Er moet een opschoonactie komen om de wildgroei aan beloningen te ondermijnen en een nieuwe start te creëren;
8. Er zal verder onderzocht moeten worden of extra HR-ondersteuning voor het management echt nodig is;
9. Het verrichten van p-beheer taken moet mogelijk worden gemaakt in de P-Direkt app;
10. Het systeem P-Direkt moet een signaal gaan afgeven wanneer deadlines bijna verstrijken;
11. HR-taken moeten een fundamenteel onderdeel worden van het takenpakket van managers;
12. Er moet eenduidig HR-beleid worden gecreëerd op het gebied van personeelsbeheer waar alle afdelingen zich aan gaan houden.

In Figuur 11 zijn alle adviezen in een kwadrant geplaatst. Hierdoor wordt inzichtelijk hoeveel effect de adviezen hebben en in welke mate ze realiseerbaar zijn.



Figuur 11: Kwadrant met adviezen

9.1 Het promoten van de ondersteuning vanuit P-Direkt

De ondersteuning op het gebied van personeelsbeheer vanuit P-Direkt moet meer worden gepromoot.

Aanleiding:

Momenteel ervaren veel managers een te kort aan laagdrempelige ondersteuning op het gebied van personeelsbeheer. Echter biedt P-Direkt deze ondersteuning aan door middel van een telefonische helpdesk. Schijnbaar wordt hier nog niet genoeg gebruik van gemaakt en zal deze mogelijkheid dus meer gepromoot moeten worden.

Wat is er nodig:

Informatiekaarten waarop staat wat P-Direkt allemaal kan betekenen voor de managers, zodat deze verspreid kunnen worden, dit kan ook door middel van een promotietekst op het intranet.

Grootste winstpunten	Grootste risico's
Managers weten P-Direkt te vinden voor hun laagdrempelige vragen	Managers zullen geen gebruik gaan maken van de hulp vanuit P-Direkt, waardoor de situatie onveranderd blijft
Managers zullen minder vaak bij hun HR-adviseur aan hoeven te kloppen waardoor zij zich kunnen richten op het strategische vlak	

Haalbaarheid/randvoorwaarden:

Deze interventie zal waarschijnlijk niet de gehele onvrede weghalen over het te kort aan ondersteuning, maar voor de managers die niet afweten van het bestaan van deze dienst vanuit P-Direkt kan het toch uitkomst bieden. Uiteindelijk zou de ideale situatie zijn dat managers bij kleine vragen gebruik maken van deze dienst, in plaats van zelf aan de slag te gaan. Hierdoor kunnen slordigheidsfoutjes voorkomen worden.

Benodigde energie:

Vanuit het team KCIB binnen de Directie P&O zal contact moeten worden gezocht met P-Direkt over het bestaan van informatiekaarten m.b.t. hun dienstverlening. Deze zullen door middel van de HR-adviseurs moeten worden verspreid binnen de MT's.

9.2 Wie, wat, waar binnen HR

Er moet een lijst komen op het intranet met daarin wie binnen de HR-afdelingen verantwoordelijk is voor de verschillende expertisegebieden.

Aanleiding:

Managers gaven aan dat het voor hen onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor welke expertise binnen HR.

Wat is er nodig?

Een lijst waarin per team staat wie de contactpersoon is voor de verschillende expertises binnen HR (DP&O, EC O&P), inclusief contactgegevens.

Grootste winstpunt:	Grootste risico's
Managers weten de juiste persoon te vinden, waardoor contacten sneller worden gelegd	De lijst verouderd snel

Haalbaarheid/randvoorwaarden:

Om deze interventie blijvend succesvol te laten zijn, is het van belang dat het overzicht eens per maand wordt geüpdatet. Anders verouderd de informatie en schiet het zijn doel voorbij.

Benodigde energie:

Binnen DP&O zal ieder team een overzicht moeten maken van de taken binnen hun team en de verantwoordelijke daarvoor. Ook bij EC O&P moeten de relevante contactpersonen worden opgehaald. Deze lijst zal door de communicatiepersoon binnen DP&O op het intranet kunnen worden geplaatst.

9.3 Nut en noodzaak personeelsbeheer

De nut en noodzaak van goed personeelsbeheer moet duidelijker worden uitgedragen.

Aanleiding:

De managers hebben aangegeven dat het niet voor iedereen duidelijk is wat de nut en noodzaak is van het goed onderhouden van het personeelsbeheer. Dit zou meer moeten worden uitgedragen.

Wat is er nodig?

Een overzicht waarin inzichtelijk wordt gemaakt hoeveel fouten er momenteel worden gemaakt en wat de gevolgen hiervan zijn. Hierdoor zullen managers bewuster worden van hun rol in dit proces.

Grootste winstpunten	Grootste risico's
Managers nemen hun rol in het personeelsbeheer serieuzer	Voor managers die al veel aandacht besteden aan het personeelsbeheer kan het als een schop tegen het zere been voelen
Managers zullen zich meer gaan inzetten waardoor er minder fouten ontstaan	

Haalbaarheid/randvoorwaarden:

De kans dat deze interventie op de korte termijn effect heeft is aanneembaar, wel zal deze bewustwording op de lange termijn weer wegzakken. Om het effect door te zetten zal een update van dit overzicht een aantal keer per jaar moeten terugkomen in het MT.

Benodigde energie:

Het overzicht van de maandelijkse bevindingen die wordt gecreëerd door KCIB zal door middel van de HR-adviespersonen moeten worden verspreid en worden besproken in het MT.

9.4 Introductiecursus nieuwe managers

Er zal een introductiecursus ontworpen moeten worden voor nieuwe managers om ze bekend te maken met de HR-taken.

Aanleiding:

Managers ervaren momenteel een informatietekort op het moment dat zij voor het eerst worden aangesteld als manager. Ze worden getraind op de inhoud, maar nauwelijks op hun rol als manager. Dit gebrek aan kennis vormt het risico dat er verkeerde beslissingen worden gemaakt.

Wat is er nodig?

Een verplichte introductiecursus die wordt gefaciliteerd voor nieuw aangestelde managers. Hierin zal hen de basiskennis van het HR-vak worden bijgebracht, leren ze werken met P-Direkt en worden zij daarnaast getraind in het voeren van lastige gesprekken.

Grootste winstpunten	Grootste risico's
Managers zijn vanaf het begin op de hoogte van wat er van hen verwacht wordt	Het verplichte karakter van de cursus kan tot weerstand leiden
De kwaliteit van de gesprekken zal omhoog gaan doordat de managers worden getraind	
Managers leren gelijk werken met P-Direkt	

Haalbaarheid/randvoorwaarden:

Het aanbieden van een introductiecursus is goed haalbaar. In samenwerking met EC O&P kan gekeken worden naar een geschikte cursus. Wellicht bieden andere ministeries een dergelijke cursus al aan en kan hiervan geprofiteerd worden.

Benodigde energie:

Binnen de afdeling DP&O zal iemand verantwoordelijk moeten worden gesteld voor de implementatie van deze interventie. Het ontwikkelen van deze cursus zal enige energie kosten. Daarnaast zullen nieuwe managers in hun eerste maand een dag(deel) kwijt zijn aan deze cursus. Wanneer ervoor wordt gekozen om de cursus intern te faciliteren, dan zal er ook een train de trainer cursus moeten worden gefaciliteerd.

9.5 Opfriscursus voor managers & HR-advies

Jaarlijks zal er een opfriscursus moeten komen om zowel het management als de HR-ondersteuning up to date te houden van de recente ontwikkelingen.

Aanleiding:

Om het effect van advies 9.4 langdurig te laten zijn, is het van belang dat de HR-kennis van managers jaarlijks wordt geüpdatet. Daarnaast is er in het praktijkonderzoek meermaals aangegeven dat de managers ook groot belang zien van een jaarlijkse opfriscursus voor de HR-adviseurs.

Wat is er nodig?

Een jaarlijks verplichte cursus met updates over de nieuwste veranderingen in het HR-vakgebied en P-Direkt. Dit verplichte effect heeft als doel om de kwaliteit van de HR-kennis bij het management en HR-advies te kunnen garanderen.

Grootste winstpunten	Grootste risico's
Managers zijn altijd op de hoogte van de laatste HR-ontwikkelingen	Het verplichte aspect van de cursus kan voor weerstand zorgen bij de managers
Minder verwarring over nieuwe regelgeving	Het introduceren van deze cursus bij HR-advies kan voor verontwaardiging zorgen omdat zij hetzelfde zullen worden geschoold als de managers

Haalbaarheid/randvoorwaarden:

Er zal met EC O&P overlegd moeten worden over de ontwikkeling en uitvoering van deze cursus. Daarnaast zal deze interventie gecommuniceerd moeten worden met de managers zodat zij alvast op de hoogte zijn van dit traject. Ook zullen er jaarlijks meerdere data beschikbaar moeten worden gesteld, zodat iedere manager zelf een geschikt moment kan kiezen. Hierop zal moeten worden toegezien door hun HR-adviespersoon.

Benodigde energie:

De ontwikkeling van deze cursus zou gecombineerd kunnen worden met de ontwikkeling van de introductiecursus zoals geïntroduceerd bij 9.4. Hierdoor zal één persoon dan verantwoordelijk worden gesteld voor deze trajecten. Daarnaast zullen de managers en HR-advies jaarlijks een dag(deel) kwijt zijn aan het volgen van deze cursus en zullen er facilitators moeten worden getraind.

9.6 Procesbeschrijvingen

Er zullen procesbeschrijvingen moeten komen waarin duidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is betreft het personeelsbeheer.

Aanleiding:

Momenteel staan de processen niet duidelijk op papier. Hierdoor is het voor de managers onduidelijk wie verantwoordelijk is voor welk proces en welke stappen er genomen moeten worden bij elk proces.

Wat is er nodig?

Voor elk proces in de uitvoering van het personeelsbeheer moet een overzichtelijk stappenplan komen waarin duidelijk wordt welke handelingen uitgevoerd moeten worden, wie hiervoor verantwoordelijk is en welk tijdspad hieraan vasthangt.

Grootste winstpunten	Grootste risico's
Door de tijdspaden wordt het inzichtelijk wanneer managers een handeling moeten verrichten	De procesomschrijvingen zullen snel in de archiefkast belanden
De juiste personen zullen op het juiste moment worden aangehaakt	De procesomschrijvingen zullen regelmatig moeten worden geüpdatet om te zorgen dat de informatie nog klopt
Minder fouten in het personeelsbeheer doordat de processen worden verhelderd	

Haalbaarheid/randvoorwaarden:

De managers geven aan dat ze dit stappenplan graag in P-Direkt hadden zien verschijnen maar dit is lastig realiseerbaar omdat het ministerie dit zelf niet kan aanpassen in P-Direkt. Het intern opstellen en opleveren van documenten/visuals is makkelijker te realiseren en hierdoor kan sneller worden ingespeeld op de behoefte. Waarschijnlijk heeft P-Direkt deze procesomschrijvingen al liggen en zullen deze alleen moeten worden toegespitst op de rol van de manager en visueel aantrekkelijk worden gemaakt.

Benodigde energie:

Vanuit het team KCIB zal contact moeten worden gezocht met P-Direkt om te kijken welke procesbeschrijvingen al beschikbaar zijn. Daarna zal er een designer in opdracht moeten worden gesteld om deze processen visueel inzichtelijk te maken. Door middel van de communicatiepersoon op de afdeling kunnen deze vervolgens op het intranet beschikbaar worden gesteld.

9.7 Opschoonactie

Er moet een opschoonactie komen om de wildgroei aan beloningen te ondermijnen en een nieuwe start te creëren.

Aanleiding:

Managers gaven tijdens de sessies aan dat er soms 'vreemde dingen' (beloningen, afspraken) in P-dossiers staan die niet goed verantwoord zijn of waar geen einddatum aan hangt. Leidinggevenden ervaren nu dat er verschillende beloningsculturen zijn binnen de verschillende DG-kolommen, het J&V beleid wordt volgens hen niet éénduidig toegepast.

Wat is er nodig?

Een éénmalige opschoonactie (wellicht gevolgd door een periodieke check) waarin per DG wordt gekeken naar de toegekende beloningen en de manier waarop deze in het systeem staan. Hiervoor zal duidelijk moeten worden bepaald welke richtlijnen er gelden voor het toekennen van beloningen.

Grootste winstpunten	Grootste risico's
Onrechtmatig toegekende beloningen worden getackeld	De opschoonactie zal voor verheldering zorgen bij het management, maar zal waarschijnlijk niet direct leiden tot een vermindering van het aantal bevindingen in de controles op het personeelsbeheer
Overzicht in de toegekende beloningen en de grond van toekenning	De kans bestaat dat er beloningen zullen worden afgenomen bij medewerkers, dit zal voor discussies en ontevredenheid gaan zorgen.
Eén duidelijke lijn binnen het ministerie over het wel of niet toekennen, zodat er niet meer met work-arounds gewerkt gaat worden.	

Haalbaarheid:

Er moeten duidelijke randvoorwaarden worden gesteld die bij de opschoonactie worden gehanteerd en daarna de basis voor het eenduidige beleid moeten vormen. Om dit te bereiken is er goede sturing nodig. Daarnaast is het van belang dat er draagvlak wordt gecreëerd bij managers, zodat deze maatregel zonder al te veel weerstand kan worden doorgezet.

Benodigde energie:

Het gehele management zal zich voor deze actie extra moeten inspannen. Daarnaast zal er gekeken moeten worden of HR-advies nog een rol kan spelen in de ondersteuning.

9.8 Verder onderzoek naar extra HR-ondersteuning

Er zal verder onderzocht moeten worden of extra HR-ondersteuning voor het management echt nodig is.

Aanleiding:

Managers hebben meerdere keren aangegeven dat zij behoefte hebben aan extra laagdrempelige ondersteuning op het gebied van personeelsbeheer.

Concreet advies:

Managers geven dit niet voor niets aan. Echter kan de implementatie van de andere adviezen ervoor zorgen dat dit gevoel wordt verminderd. Daarom luidt het advies om over ongeveer twaalf maanden een herhaalonderzoek te houden waarin wordt gekeken of de interventies ervoor hebben gezorgd dat de managers zich beter ondersteund voelen in hun taken in het personeelsbeheer. Wanneer dit niet zo is, is het van belang dat dit serieus wordt genomen omdat het anders de kwaliteit van het personeelsbeheer te kort zal doen. Dit onderzoek zal door DP&O geïnitieerd moeten worden.

9.9 & 9.10 Maatregelen m.b.t. P-Direkt

- Het verrichten van p-beheer taken moet mogelijk worden gemaakt in de P-Direkt app
- Het systeem P-Direkt moet een signaal gaan afgeven wanneer deadlines bijna verstrijken

Aanleiding:

Managers zouden graag zien dat het in P-Direkt mogelijk wordt om hun personeelsbeheer taken in de P-Direkt app uit te voeren. Daarnaast zou het voor de managers veel winst opleveren als het systeem eerder een signaal afgeeft wanneer een deadline bijna verstrijkt, dit gebeurt nu pas wanneer de deadline is verstreken.

Wat is er nodig?

Een gesprek met een contactpersoon binnen P-Direkt die verantwoordelijk is voor de verbetering van het systeem. In dit gesprek kunnen bovenstaande signalen worden afgegeven en kan er gekeken worden naar de mogelijkheden. Het is van belang dat de uitkomsten van dit gesprek

worden gecommuniceerd met het management, zodat duidelijk wordt dat er iets met hun opmerkingen wordt gedaan.

Haalbaarheid:

De twee adviezen kunnen niet zomaar gerealiseerd worden, het initiatief hiervoor ligt bij P-Direkt. Het is in het systeem alleen mogelijk om wijzigingen aan te brengen voor het hele rijk. De andere ministeries zullen hiervan dus ook op de hoogte moeten worden gebracht. Dit zal waarschijnlijk niet heel veel weerstand opleveren, omdat de implementaties ook voor hen voordelig zullen zijn. Toch zal uiteindelijk P-Direkt moeten beslissen of zij echt iets met deze signalen gaan doen, hier heeft het ministerie nauwelijks invloed op.

Grootste winstpunten:

- Managers zijn met de P-Direkt app in staat om hun taken in het personeelsbeheer plaats onafhankelijk uit te voeren, hierdoor zullen ze er waarschijnlijk sneller aan toekomen.
- De signalen bij het bijna verstrijken van deadlines zullen ervoor zorgen dat er minder mutaties te laat worden ingevoerd doordat de managers zich bewust zijn van de deadlines.

9.11 & 9.12 Overkoepelende HR-adviezen

- *HR-taken moeten een fundamenteel onderdeel worden van het takenpakket van managers*
- *Er moet eenduidig HR-beleid worden gecreëerd op het gebied van personeelsbeheer waar alle afdelingen zich aan gaan houden*

Aanleiding:

Managers geven aan dat binnen het management de focus ligt op de inhoudelijke verantwoordelijkheid, maar niet op hun HR-verantwoordelijkheid. Dit heeft tot gevolg dat veel leidinggevenden een groot deel van hun tijd bezig zijn met het controleren van en sturen op inhoud en minder tijd hebben voor hun HR-taak. Dit is een logisch gevolg van het feit dat managers voornamelijk worden aangesteld om hun goede inhoudelijke kennis i.p.v. op eigenschappen waarover een manager zou moeten beschikken. Dit systeem wordt in stand gehouden doordat managers worden beoordeeld en aangesproken op hun inhoudelijke taken en niet op hun HR-taak. Managers zouden graag zien dat de HR-taak primair onderdeel wordt van hun takenpakket, zodat ze hier ook op beoordeeld gaan worden.

Daarnaast ervaren de managers veel verschillen in de manier waarop met de HR-taak wordt omgegaan per afdeling. Zij zouden graag zien dat er duidelijk beleid komt over de manier waarop het management met deze verantwoordelijkheid moet omgaan. Er zouden geen verschillen mogen zijn in interpretatie hiervan. Dit zou ervoor moeten zorgen dat het belang van een goede uitvoering van het HR-beleid bij iedereen bekend is.

Wat is er nodig?

Er zal intern goed moeten worden gekeken naar de manier waarop het ministerie de HR-taak bij managers wil beleggen. Als blijkt dat zij hun management graag inhoudelijk verantwoordelijk willen stellen, dan zal gekeken moeten worden of de operationele HR-taken niet elders belegd zouden moeten worden. De andere keuze zou kunnen zijn dat managers primair verantwoordelijk worden voor de opbouw en onderhoud van de organisatie en het personeel. Hierop worden ze dan ook aangesproken en beoordeeld. Hierbij zou de adviestaak dus lager in de organisatie moeten komen te liggen. De huidige situatie laat de HR-taak ondersneeuwen en om o.a. de kwaliteit van het personeelsbeheer te verbeteren zal hier verandering in moeten komen.

Haalbaarheid:

De kans dat deze verandering zich gaat voordoen, is aanzienlijk klein, zeker op de korte termijn. Om dit voor elkaar te krijgen zal eerst de noodzaak van een goed HR-beleid tot in de hoogste adviesorganen moeten doordringen en zal het een agendapunt moeten worden bij de belangrijke HR-overleggen. Naast een structurele verandering is er ook sprake van een cultuurverandering,

hier gaat een lange periode overheen om dit te bereiken. Daarnaast zullen er twee kampen in het management ontstaan, het ene die de inhoudelijke taak wil behouden en het andere kamp dat zich juist wil richten op het bouwen aan organisatie en personeel. Eventuele verandering in de huidige situatie zal dus veel wrijving veroorzaken. Dit maakt het advies een belangrijk signaal, maar de realiseerbaarheid ervan erg beperkt.

9.13 Slotadvies

Wanneer je kijkt naar de haalbaarheid en het effect van de adviezen, is het aan te raden om te beginnen met de introductiecursus, de opfriscursus en de procesbeschrijvingen. Het implementeren van deze adviezen kost de nodige energie, maar kan op de korte termijn al voor veel verschil zorgen. Hier zal dus de meeste prioriteit naar uit moeten gaan.

Het vervolgonderzoek naar de extra ondersteuning zal zoals gezegd het beste pas over twaalf maanden (of zelfs nog later) kunnen plaatsvinden. Dit omdat de andere adviezen hun tijd nodig hebben om effectief te kunnen zijn. Dit kan van invloed zijn op de mate waarin de managers zich ondersteund voelen.

De adviezen die in Figuur 11 in het vlak met "weinig effect, makkelijk realiseerbaar" vallen, kosten weinig energie om te kunnen realiseren. Daarom luidt het advies om hier op korte termijn aandacht aan te besteden. De kwaliteit van het personeelsbeheer zal door deze adviezen niet direct verbeteren, maar het zal vooral voor veel opheldering zorgen in het proces omtrent het personeelsbeheer.

Tot slot zijn er nog vier adviezen die wel veel effect zullen hebben, maar erg lastig realiseerbaar zijn. Bij deze adviezen is het vooral van belang dat de signalen worden afgegeven aan de juiste personen. De adviezen m.b.t. P-Direkt zullen moeten worden besproken met die organisatie, zodat zij in ieder geval op de hoogte zijn van de wensen vanuit het management van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Wat betreft de adviezen m.b.t. de verandering van het beleid en het takenpakket van managers, is het van belang dat dit wordt besproken in de hoogste adviesorganen. Hierdoor kan er in ieder geval een signaal vanuit het management worden afgegeven en kan het gesprek worden aangegaan. Vervolgens kan er gekeken worden naar de mogelijkheden betreft deze adviezen.

Literatuurlijst

- AOM. (n.d.) AOM Steekproefcalculator [onderzoekstool]. Opgevraagd van (<https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/>) op (15 mei 2019).
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Do high performance work systems pay off? In S. Vallas (red.) *The Transformation of Work (Research in the Sociology of Work)* (85-107). Bingley: Emerald Group.
- Autoriteit persoonsgegevens. (n.d.). Algemene informatie AVG [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/avg-europese-privacywetgeving/algemene-informatie-avg#geldt-de-avg-ook-voor-politie-en-justitie-6202>) op (7 februari 2019).
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Bos-Nehles, A. C., van Riemsdijk, M., Looise, J. C., & Kok, I. (2006). HRM implementeren op de werkvloer. Een uitdaging voor lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM*, 9(3), 75-93. Opgevraagd van (<https://research.utwente.nl/en/publications/hrm-implementeren-op-de-werkvloer-een-uitdaging-voor-lijnmanagers>).
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Oxford: Blackwell.
- Brewster, C. & Larsen, H.H. (2000). *Responsibility in human resource management*.
- Dijkstra, J. (2011). *Handboek Human Resource Management*. Assen: Van Gorcum.
Do high performance work systems pay off?. In the transformation of work (red.) (85-107). Emerald Group publishing Limited
- Hanssen, R. (2017). *Verschuiving HRM-taken richting lijnmanagement. Goed idee? Of valkuil?*. Sittard: BCT.
in Northern Europe (195-218). Oxford: Blackwells.
- Kluijtmans, F., Kampermann, A. (2017). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (proefschrift) (Utrecht: Universiteit van Utrecht).
- Lievens, F. (2007). *Handboek Human Resource Management. Back to basics*. Leuven: Lannoo Uitgeverij.
- Managementmodellensite. (n.d.). 7S-model [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://managementmodellensite.nl/7s-model-2/>) op (7 februari 2019).
- Marketingscriptie. (n.d.). Wat is een DESTEP-analyse? [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://www.marketingscriptie.nl/destep-analyse-maken/>) op (7 februari 2019).
- Ministerie van BZK. (2006). *Proces ontwerp Generieke Functie: procesrollen en autorisaties* [intern document].

- Ministerie van BZK. (2017). Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk [jaarrapportage]. Opgevraagd van (<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/documenten/rapporten/2018/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2017>) op (5 februari 2019).
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2019, 7 februari). Jaarplan HR concerncontrole DP&O [intern document].
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2019). Maandrapportages personeelsbeheer [intern document].
- NRC. (2017, 17 mei). Personeel is zwakke plek van overheid [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://www.nrc.nl/nieuws/2017/05/17/personeel-is-zwakke-plek-van-overheid-9258077-a1559268>) op (11 februari 2019).
- Overheid.nl. (2007, 9 mei). Kamerstuk 31027, nr. 1 [rapport]. Opgevraagd van (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-31027-1.html>) op (5 april 2018).
- Pauwe, J., & Farndale, E. (2007). HR shared service centers in Nederland. Ervaringen, verwachtingen en lessen voor de toekomst. *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), 7-31. Opgevraagd van (<https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/hr-shared-service-centers-in-nederland-ervaringen-verwachtingen-e>).
- Parlement. (n.d.). Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) [informatief artikel]. Opgevraagd van (https://www.parlement.com/id/vkipglrdhetw/ministerie_van_justitie_en_veiligheid) op (5 februari 2019).
- P-Direkt. (2014, oktober). Afwegingskader terugdringen administratieve belasting manager [intern document].
- P-Direkt. (n.d.) Informatie rijkspersoneel [intern document].
- Perry, E. L., & 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(2), 262-273. doi:10.1080/09585190701799838
- Rijksoverheid. (n.d.). Auditdienst Rijk [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/auditbeleid/auditdiensten>) op (24 april 2019).
- Rijksoverheid. (n.d.). Organisatie Ministerie van Justitie en Veiligheid [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid/organisatie>) op (6 februari 2019).
- Rijksoverheid. (n.d.). Politieke leiding [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid/organisatie/organogram/politieke-leiding>) op (6 februari 2019).
- Rijksoverheid. (2019, 2 mei). Organogram ministerie van Justitie en Veiligheid [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid/organisatie/organogram>) op (8 mei 2019).
- Rijksweb. (2018, 12 maart). Missie MJ&V [intern document].
- Rijksweb. (2018, 12 april). Veranderaanpak [intern document].

Rijksweb. (2018, 31 mei). AVG en persoonsgegevens [intern document].

Rijksweb. (2018, 16 juli). Diversiteit aan personeel [intern document].

Rijksweb. (2018, 3 september). "Rijk" in ICT [intern document].

Rijksweb. (2018,18 oktober). AVG en privacy [intern document].

Rijksweb. (2018, 18 oktober). Afdeling Kwaliteit, Control en Interne Bedrijfsvoering [intern document].

Rijksweb. (2018, 29 november). EC O&P [intern document].

Rijksweb. (2018, 18 december). Over leiderschap/Management Development [intern document].

Rijksweb (2019, 12 januari). Sturingsmodel J&V [intern document].

Rijksweb. (2019, 6 februari). Stukken Beter [intern document].

Rijksweb. (2019, 21 maart) P&O rollen [intern document].

Sakib, I. K. (2011). *HR Devolution: Rhetoric or Reality?* Auckland: University of Technology.

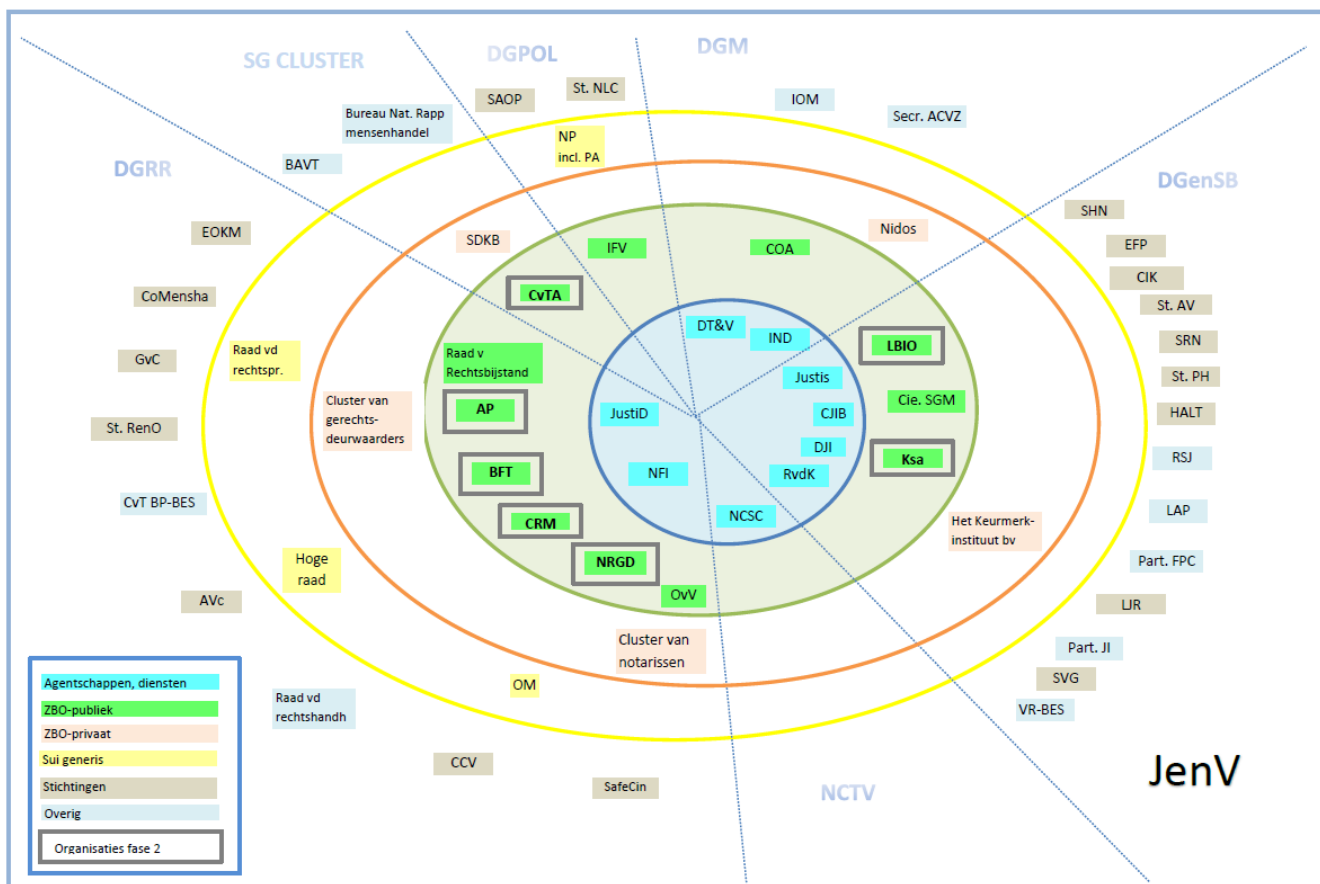
Schotpoort, R. (2017). *Managen? Ik ben diplomaat. Een onderzoek naar HR-implementatie door lijnmanagers bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken* (scriptie) (Utrecht: Universiteit van Utrecht).

WEA. (2016, 15 juni). Top 10 eigenschappen van een goede werkgever [informatief artikel]. Opgevraagd (van <https://www.werkenenergieanalyse.nl/blog/top-10-eigenschappen-van-een-goede-werkgever/>) op (11 februari 2019).

Werken voor Nederland. (n.d.). Wat is de Rijksoverheid? [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://www.werkenvoornederland.nl/over-de-rijksoverheid/wat-is-de-rijksoverheid>) op (5 februari 2019).

Bijlagen

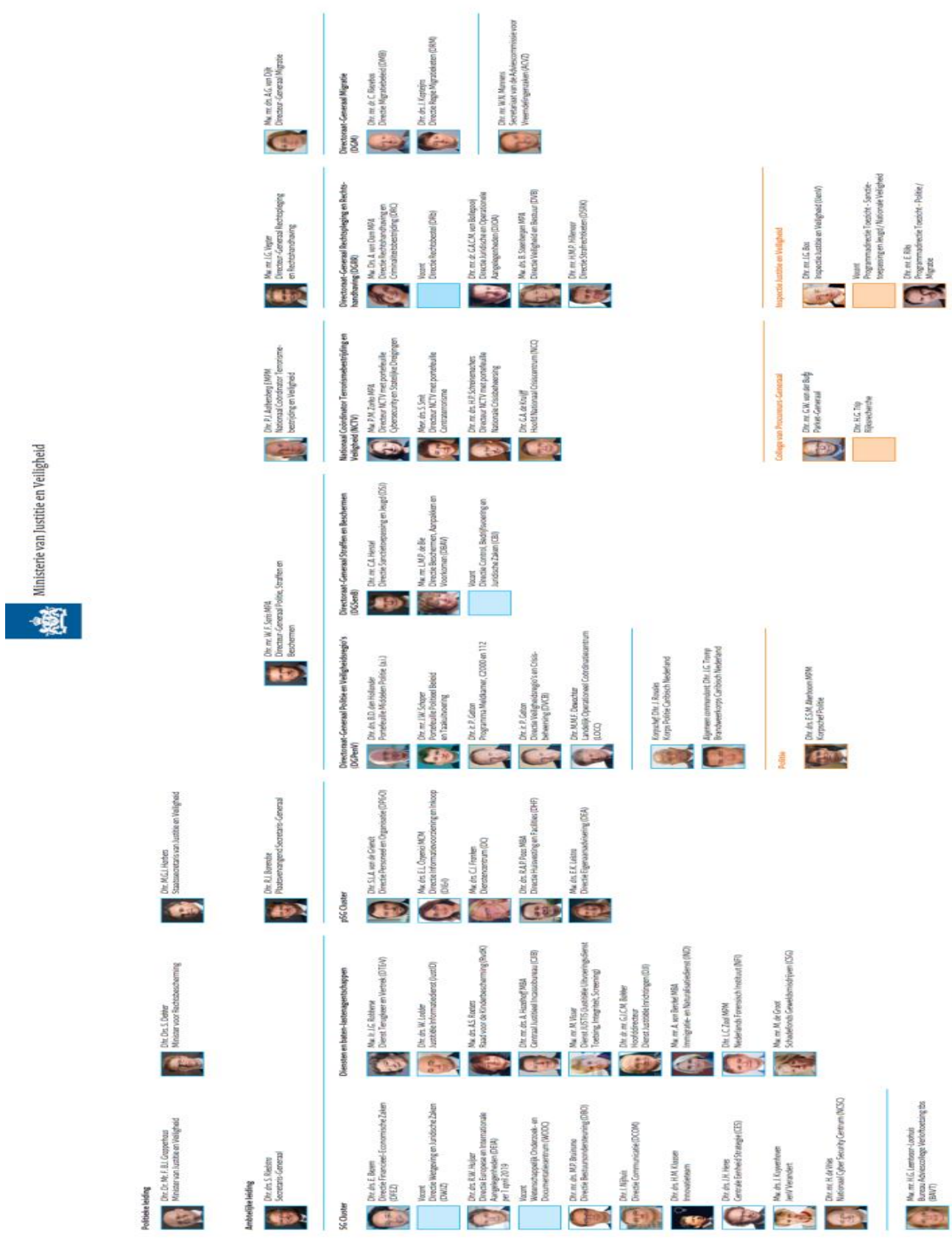
Bijlage 1: Overzicht taakorganisaties binnen JenV



Figuur 12: Taakorganisaties J&V.

Overgenomen van Rijksweb.

Bijlage 2: Organogram ministerie van Justitie en Veiligheid



Figuur 13: Organogram ministerie van Justitie & Veiligheid.
Overgenomen van Rijksoverheid.

Bijlage 3: Uitgewerkte sessieplannen focusgroepen

Bijlage 3.1: Sessieplan oorzakensessies

Oorzakensessies 2 & 3 april 2019				
Fase	Tijd	Inhoud	Tools	Opmerkingen
0. Opbouw	Aanvang: 08.00 Duur: 60	Opbouw van de ruimte	Post-its, stiften, tape, flipover,	Iedereen
1. Toelichting doel/ vraagstuk / agenda	Aanvang: 09.00 Duur: 20	Iedereen welkom heten en op gemak stellen. Korte toelichting op onderzoek, waarom is het zo belangrijk dat P-beheer goed geregeld is (volledig, foutloos) Opzet en doel van deze sessie, belofte en resultaat. Kennismaking (10-14 pers). Noem je voornaam en in één zin: Welk probleem zou jij als eerste aanpakken als je morgen Secretaris-Generaal was? Korte uitleg indeling sessie & omschrijving problemen Toelichting op de regels	Regels	Simone Fanny Fanny Fanny
2. Oorzaken op tafel	Aanvang: 09.20 Duur: 45	Deelnemers verzamelen zich bij een flipover - (2 min) Eerst herhalen probleem en omschrijving. - (5 min.) Vervolgens oorzaken op post-its en op tafel/flip plakken. Let op: 1 oorzaak per post-it, iig een onderwerp en werkwoord opschrijven. Evt. P-Direkt verwijzen naar aparte hoek. - (5 min) Creatieve techniek. WHY WHY WHY. Vraag door, waarom is dit een oorzaak? Apart opschrijven. Dan doordraaien, iedereen aan elke tafel geweest. - Evt. superheldenkaarten		Robin Simone Fanny
3. Pauze	Aanvang: 10.10 Duur: 5	Koffie, thee, wc	Koffie, thee, koekjes	
4. Clusteren en kiezen	Aanvang: 10.15 Duur: 10	- (2 min) Mensen kiezen een tafel/flipover (eerlijk verdelen) waar ze energie op hebben zitten. - (2 min) Vraag of ze de oorzaken willen clusteren op thema en elk thema een naam willen geven. - (4 min) Kiezen: Welke belangrijkste oorzaak zouden volgens jou met een goede oplossing nog dit jaar kunnen worden verbeterd, waar je ook invloed op hebt binnen J&V (bestrijden/voorkomen)? Zet streepje met stift op de post-it.	- Stemstickers - Stiften	Robin Simone Fanny

		- Instructie: 1 streepje per oorzaak, mag meerdere per thema, max 5 streepjes. - Tafelbegeleider pakt de post-it met meeste streepjes eruit. (één van de tafels mag 2 post-its pakken).		
5. Uitwerken	Aanvang: 10.25 Duur: 20	(15) Je blijft bij je gekozen probleem/oorzaak. In groepjes aan de slag met uitwerken via het invulformulier. (5 min) Voorbereiden Pitch (iedereen heeft een rol)	- Mindmap - Pitchkaartjes	
6. Pitchen & aanvullen	Aanvang: 10.45 Duur: 10	(2 min) Uitleg pitch: 1 groepje pitcht, de rest schrijft mogelijke aanvullingen op post it. Die worden bij de mindmap geplakt. 60 seconden per pitch, 30 seconden schrijven aanvullingen.	Post-its Stiften	
7. Afsluiting	Aanvang: 10.55 Duur: 5	Toelichten op wat we gaan doen met de uitkomsten (enquête en sessies fase 3). Rondje: in één zin, wat neem je mee uit deze sessie?		

Bijlage 3.2: Sessieplan oplossingsessies

Oplossingsessies 17 & 18 april 2019				
Fase	Tijd	Inhoud	Tools	Opmerkingen
0. Opbouw	Aanvang : 08.00 Duur: 60	Opbouw van de ruimte & doorspreken sessieplan	Post-its, stiften, tape, flipover,	Iedereen
1. Toelichting doel/ vraagstuk/ agenda & kennismaking	Aanvang : 09.00 Duur: 20	Iedereen welkom heten en op gemak stellen. Korte toelichting op onderzoek, waarom is het zo belangrijk dat P-beheer goed geregeld is (volledig, foutloos) -- Martijn Opzet en doel van deze sessie, belofte en resultaat, anders dan anders. Kennismaking. Noem je voornaam en in één zin: Welk probleem zou jij als eerste aanpakken als je morgen Secretaris-Generaal was? Korte uitleg indeling sessie & omschrijving problemen. Einddoel: mini businesscase	Regels	Fanny Martijn Fanny Fanny
2. Oplossingen & Ideeën	Aanvang : 09.20 Duur: 45	Plenaire toelichting HKW-vragen, daarna (3x) Deelnemers verzamelen zich bij een flipover - (2 min) Eerst herhalen probleem en omschrijving. - (5 min.) Vervolgens oplossingen op post-its en op flip plakken. Let op: 1 oplossing per post-it, iig een onderwerp en werkwoord opschrijven. Evt. P-Direkt verwijzen naar aparte hoek. - (5 min) Creatieve techniek. Hoe zou een 'super' organisatie naar dit vraagstuk kijken, met welke oplossing zouden zij komen? Dan doordraaien, iedereen bij elke flipover geweest.	Flipovers Prints van Problemen Prints van HKW-vraag Superorg.-kaarten	Marcel Robin Fanny
3. Kiezen & Pauze	Aanvang : 10.05 Duur:15	Kiesinstructie (as van realiseerbaarheid & as van verschil maken in de uitvoering van het werk) Koffie, thee, wc	Stickers Slide/flipover met cocd-box Koffie, thee, koekjes	Fanny

4. Aan de slag met uitwerken	Aanvang : 10.20 Duur: 25	- (2 min) Mensen kiezen een tafel/flipover (eerlijk verdelen) waar ze energie op hebben zitten. - Tafelbegeleider pakt de post-it met meeste streepjes eruit. (één van de tafels mag 2 post-its pakken). - (2 min) Ze zoeken eventueel een ander idee erbij wat versterkend kan werken. - (15 min) Uitwerken idee: Formulier invullen - (5) subgroepen stakeholders inventariseren, en mini plan van aanpak	-Formulieren - Stiften - Kaartjes stakeholders -Format miniplan van aanpak	Iedereen één tafel
5. Pitchen & aanvullen	Aanvang : 10.45 Duur: 10	Uitleg pitch: 1 groepje pitcht, de rest schrijft mogelijke aanvullingen op post it. Die worden bij het idee geplakt. 60 seconden per pitch, 30 seconden schrijven aanvullingen.	Post-its Stiften	
6. Afsluiting	Aanvang : 10.55 Duur: 5	Toelichten op wat we gaan doen met de uitkomsten (enquête en sessies fase 3). Rondje: in één zin, wat neem je mee uit deze sessie?		

Bijlage 4: Uitwerkingen focusgroepen

Bijlage 4.1: Uitwerkingen sessie 1

4.1.1 Analyseschema 1

Sessie 1 (02/04/2019)	Onvolledigheid instroom	Onjuistheid en onrechtmatigheid bij bewust belonen	Tijdigheid doorstroom
Brainstorm- sessie post-its	1. Er is onduidelijk of en op welk moment een VOG aangevraagd dient te worden	1. Bij instroom/doorstroom wordt de toegewezen toelage van de medewerker niet opnieuw getoetst of besproken	Niet aan bod gekomen door tijdgebrek
	2. Beperkte betrokkenheid van HR-advies bij de ondersteuning in het instroom-/sollicitatieproces	2. Sommige beloningen hebben geen einddatum, waardoor ze oneindig door kunnen lopen zonder getoetst te worden	
	3. Manager, HR-adviseur en beleidsadviseur weten elkaar niet altijd te vinden	3. Er komt veel administratieve last kijken bij het administratieve proces rondom o.a. deze taak. Dit kost veel tijd.	
	4. Er is geen checklist bij het doorlopen van het instroomproces	4. De bevoegdheden die managers volgens de structuur hebben, matchen niet met hun verantwoordelijkheden in P-Direkt. Ze kunnen vaak meer dan zou mogen	
	5. Er is geen toezicht/monitoring op aanlevering van gegevens door HR	5. De regels en mogelijkheden omtrent belonen zijn niet altijd bekend bij zowel de managers als HR	
	6. Onduidelijkheid over bijzondere situaties, waarin anders gehandeld moet worden dan in de meeste gevallen	6. Onbekendheid regelgeving, de regelgeving is ingewikkeld en veranderlijk	
	7. De juiste mensen worden niet altijd tijdig betrokken bij het aanstellingsproces	7. Regelgeving past niet altijd bij het gewenste maatwerk	
	8. Het gevoel leeft dat er kwaliteitsverschillen zijn tussen HR-	8. Onderbouwing van keuze is niet opgenomen in P-Direkt	

	adviseurs/ondersteuning	(proces en randvoorwaarden zijn niet navolgbaar)	
		9. Gevoelige zaken worden niet altijd opgenomen in het P-dossier	
		10. Het vier-ogen principe wordt niet toegepast, waardoor er weinig controle is	
		11. De kennis omtrent HR-processen ontbreekt, managers worden hier niet in getraind of voor opgeleid	
		12. Communicatie tussen latende en ontvangende manager is niet altijd optimaal	
Superhelden-techniek Arjen Lubach	9. Onduidelijkheid over wie wanneer moet doen	Niet gebruikt	
	10. Overmatige hoeveelheid invoeringen en bewerkingen die handmatig moeten gebeuren, dit is foutgevoelig		
	11. Er is nog veel handmatig werk, wat soms vergeten wordt		
	12. Bepaalde informatie wordt handmatig op papier opgeschreven, dit is niet altijd goed leesbaar voor andere partijen		
Oorzaak waar we dit jaar nog iets mee kunnen binnen de J&V organisatie	Het ontbreken van een checklist waardoor niet duidelijk is wie welke taak heeft en wie er betrokken zijn bij het indiensttredingsproces	De regelgeving omtrent het belonen van medewerkers is niet altijd duidelijk, waardoor beslissingen worden genomen die moeilijk omkeerbaar zijn	

Bij het instroomproces zijn de P-Dossiers niet altijd volledig

Wat is precies de oorzaak?

Dossiers zijn bij het instroomproces niet altijd volledig omdat managers HR Advies/ondersteuning onvoldoende betrekken bij het instroomproces. Soms is er helemaal niemand aangehaakt. Daarnaast is er onwetendheid/onbekendheid bij managers, de lijn en HR advies of er een checklist is met stappen die moeten worden ondernomen bij het instroomproces. Als die er wel is, is deze in ieder geval niet bekend.

Licht in één zin toe waarom dit een belangrijke oorzaak voor het probleem is:

Managers zijn zelf betrokken en actief bezig met het instroomproces, ze ondernemen de stappen waarvan ze weten dat ze zelf moeten doen, maar haken de juiste mensen niet aan waardoor essentiële onderdelen worden vergeten/overgeslagen.
Wie nog meer betrokken zouden moeten zijn, wat die mensen doen en waar ze voor verantwoordelijk zijn (dossier, VOG, WID-scan aanstellingsbrief) is onduidelijk. (Onbewust onbekwaam)

Hoe is deze oorzaak ontstaan/waar komt dit gedrag vandaan?

Als iemand binnen het departement 'manager' wordt, komt er veel onderwijs/ondersteuning/introductie op het gebied van inhoud. De nieuwe manager wordt echter niet opgeleid/meegenomen als het gaat om P-verantwoordelijkheden en wie/wat/waarover gaat en wat er moet gebeuren. Nieuwe managers zijn inhoudelijk vooral sterk op hun eigen vakgebied en daarmee onbewust onbekwaam. P&O kennis is niet geborgd bij de ontwikkeling van leidinggevend.

Wie hebben er vooral last van?

Nieuwe medewerkers, leidinggevend, ondersteuners en soms HR-advies.

Zijn er nog negatieve neveneffecten?

Als het P-dossier onvolledig is kan er vertraging bij de aanstelling ontstaan. Daarnaast komt bij het oppoppen van fouten veel bureaucratie kijken en is er negatieve frustratie over P&O en P-processen bij betrokkenen.

Wat is precies de oorzaak?

Er is geen inzicht in bijzondere toelagen en afspraken daarover. Managers zijn zich niet altijd bewust van de artikelen die van toepassing zijn en zoeken soms voor en maatwerkoplossing een route in P-Direkt. Sommige toelage-afspraken zijn zelfs oneindig (of lijken dat te zijn) of ze hebben geen of onduidelijke voorwaarden. Daardoor zijn toelagen moeilijk terug te draaien. Het gesprek erover aangaan is moeilijk als voor de manager onduidelijk is op basis van welke afspraak en welke voorwaarden toelagen of beloningen worden toegekend. Afspraken worden zonder tijdslimiet in P-Direkt gezet. Er vindt dan geen controle of check plaats of het type werk of de prestatie nog worden behaald.

Licht in één zin toe waarom dit een belangrijke oorzaak voor het probleem is:

Er zijn toelagen die oneindig doorlopen (zelfs bij overplaatsing) terwijl mensen er volgens de voorwaarden of eerdere afspraken op enig moment geen recht meer op hebben. Toelages worden dan uitgekeerd zonder de benodigde basis.

Hoe is deze oorzaak ontstaan/waar komt dit gedrag vandaan?

Er is onvoldoende aandacht voor de doorwerking van afspraken. De regelgeving is complex (is het artikel 8 of 22) en de omstandigheden waaronder mensen werken veranderen (reorganisatie, inzet, prestaties, ziekte enz.).

Wie hebben er vooral last van?

De organisatie en managers. Managers die het gesprek willen aangaan kunnen soms niet de juiste onderbouwing terugvinden in P-Direkt. Ook in mindere mate de medewerker. Voornamelijk als die al jaren een toelage krijgt, ervan uitgaande dat die blijvend was o.b.v. afspraken van lang geleden en daar vervolgens het gesprek over aan moet gaan en de toelage kwijtraakt.

Zijn er nog negatieve neveneffecten?

Het is lastig voor managers om de afweging te maken om het gesprek aan te gaan (bij kwetsbare, slecht functionerende mensen bijvoorbeeld). De gevolgen inschatten, de moeite en energie vormen één afweging, een gelijke behandeling een tweede. Als manager wil je één lijn trekken maar ook een goede werkgever zijn en je keuzes kunnen uitleggen aan de collega's.

Bijlage 4.2: Uitwerkingen sessie 2

4.2.1 Analyseschema 2

Sessie 2 (03/04/2019)	Onvolledigheid instroom	Onjuistheid en onrechtmatigheid bij bewust belonen	Tijdigheid doorstroom
Brainstorm sessie post-its	1. Het is niet duidelijk waarom een nieuwe VOG nodig is (kost allemaal extra tijd)	1. (interne) Regelgeving is ingewikkeld en wordt niet duidelijk uitgelegd (bv onduidelijkheid over mobiliteitstoeslag en periodiek)	1. De taak omtrent het personeelsbeheer is geen prioriteit, waardoor het vaak onderaan de actielijst komt
	2. Niet alle documenten zitten op de goede plek in het P-dossier	2. Er zijn te veel uitzonderingen (dit is foutgevoelig)	2. Er is gedoe tussen de uit- en inlenende manager over detacheringsvoorwaarden, pragmatisch werken wordt hierdoor moeilijk gemaakt
	3. Het besluit ontbreekt vaak	3. J&V beleid werkt beperkend	3. Er zijn vooraf geen duidelijke afspraken gemaakt tussen de in- en uitlenende manager
	4. De manager heeft geen inzicht in wat er nu in het P-dossier ontbreekt	4. Er wordt niet 1 en dezelfde lijn gehanteerd binnen DG/J&V	4. Slechte communicatie bij overdracht van de ene naar de andere leidinggevende
	5. Er zit onjuiste informatie in het P-dossier	5. Mandaat is niet scherp en niet conform P-Direkt	5. Bij nieuwe wetgeving is het niet altijd duidelijk wat er mogelijk is, hierin wordt te weinig geadviseerd
	6. Er is onbekend welke stappen er genomen moeten worden bij trainees en stagiaires.	6. Uitrekenen bedrag arbeidsmarktvergoeding art 22a moet leidinggevende zelf doen (is ingewikkeld en systeem faciliteert hier niet bij)	6. Sommige situaties komen zelden voor, waardoor de regelgeving omtrent dat proces niet duidelijk is
	7. Het is niet meteen duidelijk welke schaal een nieuwe medewerker krijgt	7. Bewust belonen wordt incidenteel - hoogstens 1x per jaar - gedaan (Leidinggevende doet dit dus niet vaak en kennis invoer ontbreekt dikwijls)	7. Er is geen inwerktraject geweest voor de personeelsbeheertaken van managers, hierdoor ontbreekt de benodigde kennis

	8. Het is niet meteen duidelijk welke stappen je moet nemen wanneer je een nieuwe medewerker aanneemt	8. Soms is het niet mogelijk om een toelichting op te nemen (onvoldoende ondersteuning systeem)	8. De manager moet in sommige gevallen zelf de hoogte van het nieuwe salaris berekenen, dit is foutgevoelig
	9. Een goede checklist voor de stukken in een dossier ontbreekt	9. Toevoegen documenten gaat niet of lastig in het systeem	9. Er zijn veel ingewikkelde afspraken, waarbij het advies vanuit HR onvoldoende is
	10. Er is geen stappenplan dat je kunt volgen aan de voorkant (bv. Wat te bespreken met de nieuwe medewerker)	10. Leidinggevende is soms terughoudend in toepassing/gebruik van beloningen ivm verantwoordelijkheid voor fouten (je moet goed en transparant verantwoording aan iedereen kunnen afleggen)	10. Leidinggevende weet niet bij wie hij terecht moet voor sommige zaken
	11. Een schoon/kloppend formatie overzicht ontbreekt (bv. Medewerker op niet formatieve plaats terwijl een formatie plaats leeg is)		11. Er is geen intern termijn opgesteld waarin besluitvorming plaatsvindt of de medewerker vast of tijdelijk in dienst blijft
	12. Het zit niet in het systeem van de managers om het P-dossier op orde te houden		12. Contracten blijven soms ergens liggen, waardoor het proces wordt vertraagd
	13. Het is niet duidelijk waar momenteel de verantwoordelijkheid voor een goed P-dossier ligt		13. Ondertekeningen voor detacheringen duren te lang, waardoor de termijn is verstreken
	14. De managers krijgen geen terugkoppeling van fouten/tegemoetkomingen		14. Er is onduidelijk wie wat moet doen in het proces
	15. Het duurt allemaal erg lang voordat benodigde stukken in het P-dossier hangen		15. Het is niet duidelijk welke stappen bij verschillende mutaties genomen moeten worden
			16. Er worden vanuit HR verschillende tegenstrijdige adviezen gegeven
			17. HR is zelf ook niet altijd op de hoogte van de verschillende regelgevingen en procedures

Oorzaak waar we dit jaar nog iets mee kunnen	Onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor welke processen en in welk tijdsbestek		Een gebrek aan de juiste kennis over de doorstroomprocessen bij managers, maar in sommige gevallen ook bij de HR-adviseurs
---	--	--	--

4.2.2 Uitwerking oorzaken

Bij het instroomproces zijn de P-Dossiers niet altijd volledig

Wat is precies de oorzaak?

We weten als managers niet precies welke documenten in P-Direkt gezet moeten worden, wanneer we aan zet zijn (aan het begin en aan het einde van het instroomproces) en wie er aangehaakt moeten zijn, met welke verantwoordelijkheden. Het is dus niet duidelijk wat er nu van de manager wordt verwacht.

Daarnaast is het niet altijd duidelijk wat de deadlines zijn (en wanneer die verstrijken), soms ben je als manager, omdat je iets aan het uitzoeken bent, net te laat met invoeren/bijwerken/doorsturen en vertraagt het proces zonder dat je je van de deadline bewust was.

Licht in één zin toe waarom dit een belangrijke oorzaak voor het probleem is:

Het ontbreken van zicht op wie doet wat en wanneer leidt tot onduidelijkheid of het ontbreken van informatie in de dossiers.

Hoe is deze oorzaak ontstaan/waar komt dit gedrag vandaan?

Het management heeft geen expertise als het gaat om het P-proces. De eerste en de laatste stappen in het proces liggen bij de manager (vacature uitschrijven, akkoord geven op aanstelling). Het is momenteel lastig voor managers om scherp te krijgen of ze goed doen.

Wie hebben er vooral last van?

Zowel medewerkers als de organisatie. Het kan daarom voorkomen dat nieuwe medewerkers niet tijdig kunnen starten.

Zijn er nog negatieve neveneffecten?

Bovenstaande leidt tot irritatie, een hogere werkdruk bij managers en ondersteuners en, wanneer nieuwe medewerkers instromen, een start die niet opportuun is (slechte sfeer, indruk).

Wat is precies de oorzaak?

De regelgeving omtrent bewust belonen is heel ingewikkeld, zeker omdat managers het maar weinig hoeven toe te passen (1x per jaar officieel).

Het gelijke monniken, gelijke kappen principe i.c.m. de regelgeving maakt het voor managers ook lastig. Hoe leg je het uit dat de één wel en de ander niet een beloning krijgt?

Licht in één zin toe waarom dit een belangrijke oorzaak voor het probleem is:

Als de regelgeving ingewikkeld is en het systeem niet volledig ondersteunend dan verhoogt dat de drempel voor managers om beloningen toe te kennen.

Hoe is deze oorzaak ontstaan/waar komt dit gedrag vandaan?

Je ziet dat er work-arounds worden gecreëerd. Er worden veel VVV-bonnen uitgegeven of er komt een schijntoelichting in P-Direkt: 'zoals afgestemd met betrokkenen' als onderbouwing. Er zijn managers die aanvinken dat e.e.a. met de hogere leidinggevende is afgestemd, terwijl het mandaat officieel bij hen ligt. P-Direkt opbouw loopt niet synchroon met het mandaat van de managers en er vindt geen controle op plaats. Men kan dus altijd aanvinken: 'afgestemd met Directeur' of 'n.v.t.', ook als dit niet is gebeurd of niet nodig is geacht.

Managers merken dat 'de regelgeving groeit en blijft groeien' en dat de manager steeds meer 'zelf moet gaan doen'.

Wie hebben er vooral last van?

Managers die lastig hun weg vinden in de regelgeving en het systeem.

Medewerkers (als beloning weer wegvalt)

ADR (want die maken er steeds opmerkingen over)

Zijn er nog negatieve neveneffecten?

Regelgeving vormt een drempel voor beloningen terwijl die soms juist meehelpen bij het voorkomen van demotivatatie of uitstroom van potentieel.

Beloningen zijn sowieso een basis voor ongelijkheid.

Bij bewust belonen komen in de P-dossiers onjuistheden en onrechtmatigheden voor

Wat is precies de oorzaak?

Er ontbreekt kennis bij managers over hoe het werkt bij doorstroom (arbeidsvoorwaarden, rechtspositie). Informatie daarover is lastig vindbaar in de krochten van Rijksportaal.

Ook HR medewerkers hebben hier niet altijd alle kennis over.

Het uitgangspunt van 'zelfservice' van P-Direkt vraagt om kennis en kunde van managers, maar de acties daarvoor zijn nooit opgepakt.

De wet normalisering en 'flexwerken' als uitgangspunt maken het niet eenvoudig om het goede te doen.

Licht in één zin toe waarom dit een belangrijke oorzaak voor het probleem is:

De kennis is de basis voor het handelen. Soms weet de manager (of de HR-adviseur) niet dat hij/zij iets moet doen. (Onbewust Onbekwaam)

Hoe is deze oorzaak ontstaan/waar komt dit gedrag vandaan?

Bij de introductie van P-Direkt/Self Service is er geen aandacht voor de kennis en kunde van de managers geweest en daarna is dit ook niet meer opgepakt. Het departement stuurt op inhoud en veel minder op het proces en personeel. Anderzijds verwachten ze wel foutloze dossiers.

Het is soms in het proces verwarrend of een taak voor een manager is of voor P-ondersteuning.

Wie hebben er vooral last van?

Leidinggevenden, HR adviseurs en medewerkers.

Zijn er nog negatieve neveneffecten?

Het systeem wordt nu soms omzeild. Er vinden work-arounds plaats.

Er komt nu veel administratieve rompslomp en tijdverspilling kijken bij de logge administratietaken en het systeem.

Het ligt er maar net aan of je HR-adviseur een expert is of niet, of het snel en goed gaat.

Bijlage 4.3: Uitwerkingen sessie 3

4.3.1 Analyseschema 3

Sessie 3 (17/04/2019)	Te weinig HR-kennis bij managers	Onduidelijkheid over wie welke verantwoordelijkheid heeft
Brainstormsessie post-its	Snelle toegang P-Direkt	Rolverdeling helder maken
	Individueel scorebord per manager waarin staat welke fouten er zijn geconstateerd	In verplichte intro-cursus/training duidelijke taakverdeling benoemen
	Laagdrempelige hulp/ helpdesk	Procedure voor overplaatsing is niet helder
	HRM-advies (deels) terug naar de werkvloer	De rollen bij het proces van chronisch zieken/moeilijke gevallen verduidelijken
	P-Direkt app ook voor p-beheer mogelijk maken	Overplaatsing binnen J&V stroomlijnen
	In de P-Direkt app de mogelijkheid inbouwen om 'the next step' aan te geven bij p-processen zodat je weet wat je volgende handeling moet zijn	Status van mutaties inzichtelijk maken
	Duidelijke Q&A op P-Direkt	Duidelijke logische benamingen van formulieren gebruiken
	Defensie heeft een goed systeem wat betreft verzuimregistratie, wellicht hier een voorbeeld aan nemen	Ziekteverzuim UWV-formulier invoeren zodat je die meteen in het p-dossier beslist.
	Rol en deskundigheid van HR adviseurs serieus nemen, advies niet meer zomaar in de wind slaan	Wat mag je opslaan en wat niet
	Bewustwording van belang p-beheer versterken (ipv machtigingen secret)	Ticking the box, beslisboom in het systeem.
	HR-adviseurs als schakel/vliegbaan benutten	Waterdichte check op diploma's bij instroom.
	P-beheer opfris cursus jaarlijks voor managers	
	"Intro" bij je eerste keer p-chef om kennis op te doen van de processen	
	Verplichte opleiding p-beheer van de manager en p-zorg	
	Ook training voor het 'vak' manager, gespreksvoering e.d.	
	Zodra iemand p-verantwoordelijk krijgt cursus/training verplicht stellen	

Brede problematiek:

Er worden veel fouten gemaakt bij de 'instroom, bewust belonen en doorstroom processen'. Deze fouten hebben met name te maken met onvolledigheid, onvolkomenheden en onjuistheden en tijdigheid.

In de eerste twee sessies zijn jullie collega's op zoek gegaan naar oorzaken voor die problemen. Voor twee daarvan gaan we in deze sessies komen tot een oplossing om zo enkele mini-businesscases voor te kunnen leggen.

1. Hoe kunnen we J&V managers de beste P-managers van Den Haag laten worden?

Probleem: Het management heeft geen P-expertise. Veel managers bij J&V zijn doorgegroeid vanuit de inhoud. Als ze manager worden krijgen ze er een grote P-verantwoordelijkheid bij.

Oorzaak: Als iemand binnen het departement 'manager' wordt, komt er veel onderwijs/ondersteuning/introductie op het gebied van inhoud. De nieuwe manager wordt echter niet opgeleid/meegenomen als het gaat om P-verantwoordelijkheden en wie/wat/waarover gaat en wat er moet gebeuren. Het belang van hun P-rol sneeuwt soms onder. Nieuwe managers zijn inhoudelijk vooral sterk op hun eigen vakgebied en daarmee onbewust onbekwaam. P&O kennis is niet geborgd bij de ontwikkeling van leidinggevend.

Uitwerking voor idee bij oorzaak: Onvoldoende HR-kennis bij managers
Titel idee: Verplichte training P-beheer bij aanstelling manager
Stakeholders: DP&O, managers, aanbieder van trainingen

Waarom?

Opheffen onwetendheid bij managers (kennis verplichten)

Wat? (omschrijf het idee)

- Lepelklare management prep bij entree functie met p-verantwoordelijkheid.
- Skills-training: wat houdt het in om een p-chef te zijn. Niet alleen met betrekking op het personeelsbeheer, maar ook bijvoorbeeld bij 'lastige' gesprekken en smart vastlegging.

Mogelijke knelpunten

De vrijwilligheid van managers om deze training te volgen, daarom verplichten. Eventueel zelfs pas de autorisaties toekennen wanneer ze de training hebben gevolgd.

Hoeveel? (wat kost het qua tijd/geld)

1 dagdeel per maand aan arbeidstijd voor nieuwe managers om de training te volgen

EC O&P biedt verschillende trainingen aan

Inwerkdag door HR-adviseur aan nieuwe manager kan ook een optie zijn; leren ze elkaar gelijk goed kennen.

Hoe kunnen we precies weten hoe, wie wat en wanneer bij de belangrijkste P-processen?

Probleem: We weten als managers niet precies welke documenten in P-Direkt gezet moeten worden, wanneer we aan zet zijn (aan het begin en aan het einde van het P-proces) en wie er aangehaakt moeten zijn, met welke verantwoordelijkheden.

Oorzaken: Dossiers zijn bij het instroomproces niet altijd volledig omdat managers HR Advies/ondersteuning onvoldoende betrekken bij het instroomproces. Soms is er helemaal niemand aangehaakt. Daarnaast is er onwetendheid/onbekendheid bij managers, de lijn en HR advies of er een checklist is met stappen die moeten worden ondernomen bij het instroomproces. Als die er wel is, is deze in ieder geval niet bekend. Het is momenteel lastig voor managers om scherp te krijgen of ze het goed doen.

Managers zijn zelf betrokken en actief bezig met het instroomproces, ze ondernemen de stappen waarvan ze weten dat ze zelf moeten doen, maar haken de juiste mensen niet aan waardoor essentiële onderdelen worden vergeten/overgeslagen.

Wie nog meer betrokken zouden moeten zijn, wat die mensen doen en waar ze voor verantwoordelijk zijn (dossier, VOG, WID-scan aanstellingsbrief) is onduidelijk. (Onbewust onbekwaam). Bovenstaande leidt tot irritatie, een hogere werkdruk bij managers en ondersteuners en, wanneer nieuwe medewerkers instromen, een start die niet opportuun is (slechte sfeer, indruk).

Uitwerking voor idee bij oorzaak: Het is onduidelijk wie wat waar wanneer moet doen en betrokken moet zijn.

Titel idee: Checklist en stappenplannen in de cockpit

Stakeholders: P&O, P-Direkt, ICT-ontwikkelaars

Waarom?

Er zijn betere richtlijnen nodig, dat zorgt voor minder fouten. Nu ontbreekt elk gestructureerd overzicht.

P-Direkt moet op een gebruiksvriendelijke laagdrempelige manier laten zien wie betrokken moeten zijn in het P-proces.

Wat?

- Ontwikkel een checklist met stappenplannen.
- Werk deze uit in een door ICT-gesteunde 'beslisboom'
- Richt dus een volwaardig dashboard in op het startscherm (de cockpit).
- Eerst op de inhoud P&O betrekken daarna ICT
- Alle mogelijke te doorlopen stappen moeten worden opgenomen.

Mogelijke knelpunten

Ontwikkeltijd, je moet wachten op de release, het kost geld en het vereist onderhoud.

Hoeveel?

Alle kennis is op zich bekend, eenmalig is dit veel werk.

Investing van tijd/geld is afhankelijk van het ambitieniveau.

Bijlage 4.4: Uitwerkingen sessie 4

Verloop sessie 4

Bij de tweede sessie waren vier deelnemers. Zij herkenden zich niet in de genoemde problemen en zochten de problematiek vooral in dieper liggende oorzaken. Ze benoemden dat de in het P-beheer voorkomende fouten veroorzaakt werden door het sturingssysteem van het departement. Hierover zijn zij het gesprek aangegaan. Dit gesprek heeft geresulteerd in drie uitgewerkte maatregelen/oplossingen op een ander niveau dan dat aansluit bij de eerder opgehaalde problemen.

In tweede instantie herkenden ze de uitingvormen van de problemen wel (fouten in P-beheer en weerstand op het gesprek aangaan).

De volgende onderwerpen kwamen tijdens het groepsgesprek wel ter sprake:

4.4.1 Analyseschema 4

Sessie 4 (18/04/2019): Genoemde problemen / behoeftes
Er is geen eenduidig beleid binnen het bestuursdepartement hoe regels omtrent belonen moeten worden nageleefd
De bestuursraad accepteert dat er op verschillende wijze leiding wordt gegeven
Leidinggevende worden niet aangesproken op de wijze waarop zij hun p-beheer doen
De organisatie is inconsequent en er is een te grote vrijblijvendheid op p-beheer gebied
Leidinggevend worden geselecteerd op inhoudelijke kennis, niet op de kwaliteiten waarover een manager zou moeten beschikken
Leidinggevend worden niet beoordeeld op de wijze waarop zij hun HR-taak verrichten, waardoor het nooit prioriteit zal worden
De adviesfunctie binnen de organisatie ligt erg hoog, waardoor leidinggevende vaak meer met die taak bezig zijn, dan met hun personele verantwoordelijkheden.
Er is een behoefte aan een menukaart voor bewust belonen
Er is behoefte aan onderlinge uitwisselingsmomenten waarin managers met elkaar het gesprek aan kunnen gaan over situaties waarin zij terecht komen als manager

4.4.2 Uitwerkte oplossingen

Uitwerking voor idee bij oorzaak: Er zitten veel fouten in de P-beheer bewust belonen.
Titel idee: Opschoonactie primaire, secundaire arbeidsvoorwaarden, toelagen.
Door:

Waarom?

Verschillende P maatregelen willen we actualiseren. We willen ten alle tijden weten waarom iemand bijzondere beloningen krijgt en of dat nog actueel is. Rechtsgelijkheid.
Inflatie tegengaan. Het is een soort ratrace, die heeft het wel, die niet, dat soort gesprekken.

Wat? (omschrijf het idee)

Groots aankondigen = draagvlak en hoef je niet te verantwoorden.
Kondig het af, opdracht vanuit de Bestuursraad om departement breed op te pakken.
J&V brede opschoonactie
Voorwaardelijk om dit ook te doen op andere aspecten.
Het moet duidelijk zijn hoe je dit doet
Uniformiteit uitstralen. Duidelijkheid over afbouwmogelijkheden.
Eenduidig juridisch advies erbij. Eén bureau of set aan juristen die alle leidinggevenden adviseert, één manier van norm stellen.
Deadlines zijn nodig.
Voor het einde van 2019.
Wees niet te bang om naar de rechter te moeten.
Opschoonactie gaat leidinggevenden ook helpen om bekend te worden met de regels.
Dit moet samengaan met professioneel management.

Mogelijke knelpunten

Het zit blijkbaar nog niet in het DNA van de leidinggevende om dit te doen. P-adviseurs op verschillende niveaus moeten hier voortouw in nemen.
Kan verloop opleveren, dat hoeft niet slecht te zijn.

Hoeveel? (wat kost het qua tijd/geld)

Kost enerzijds relatief veel tijd, maar levert ook veel geld op.
Tijdinvestering van leiding en vervolgzaken.
Kosten evt. voor juridisch adviseurs.

Uitwerking voor idee bij oorzaak:

Titel idee: Sturing van bovenaf op managementafspraken op P-gebied. Professioneel personeelsmanagement. Prioriteit aan geven

Waarom?

Personeelsmanagement is onderdeel van het primair proces. De problemen ontstaan door de verwaarlozing van deze prioritering. Als je deze problemen wil aanpakken moet je sturing erop zetten enerzijds en anderzijds daar ook verantwoording over vragen.

Leidinggevenden worden nu niet aangesproken op hun P-verantwoording.

Wat? (omschrijf het idee)

Sturing is niet alleen sturen dat we het zo doen, het is ook een onderdeel van je verantwoording. Het moet een opdracht zijn, bindend.

Leidinggevende moet leiding gaan geven en geen advies. Adviesbevoegdheid ligt nu te hoog.

Concrete afspraken over welke verantwoording je aflegt als het gaat om het leidinggeven aan mensen.

Stel prioriteit en sturing en verantwoording bij het op orde krijgen van het P-beheer. Wat is nou de norm voor iedereen, maak daar smart afspraken en deadlines over.

Practice what you preach

Mogelijke knelpunten

In hoeverre is de huidige organisatievorm in staat om dat te doen?

Zo lang directeurs en Directoraat Generalen (DG) inhoudelijk adviseurs blijven is dit misschien niet nodig.

Leidinggevenden hebben op dit moment echt geen tijd en prioriteit voor dit soort zaken.

DG's zijn geen team. Er moet meer gewerkt worden aan collegiaal bestuur.

Als je dit op een andere manier gaat doen, waar gaat het dan pijn doen, je kunt niet verbouwen en open blijven.

We zitten in een cultuur waarbij je de inhoudelijke rol op een hoog niveau legt. Als je het lager legt, komt er een kramp, want dan durf je geen fouten te maken. Dan is er groei nodig.

Hoeveel? (wat kost het qua tijd/geld)

Niet zo heel veel, andere invulling van je rol.

Als je niet direct de inhoud loslaat gaat de werkdruk omhoog. Als je iets prioriteert moet je iets anders deprioriteren.

Uitwerking voor idee bij oorzaak:

Titel idee: Vakmanschap leidinggevenden op personeelsmanagement.

Waarom?

Als de ambitie is om een organisatie te hebben die goed bestuurd wordt, dan moet je dit hebben. Uiteindelijk wil je een organisatie waar medewerkers tevreden zijn. Om dat te realiseren heb je leidinggevenden nodig die met name bezig zijn met de organisatie vormen. Daarom heb je betere vakmensen nodig die beter zijn in management skills.

Wat? (omschrijf het idee)

Investeren en meters maken op competenties van organisatievorming.

Ruimte bieden. Heel veel mensen hebben deze kwaliteiten al. Die raken ondergesneeuwd. De juiste mensen op die plekken zetten. En voldoende ruimte bieden om het vormingswerk te doen.

Visie op leiderschap, wat voor een soort leidinggevende past bij de organisatie die je wil worden (J&V verandert). Welke filosofie hoort daarbij. Leiderschapsstijlen en kernwaarden daarvan uitspreken en daaraan bouwen.

Gezamenlijk eigenaarschap op personeelsbeheer.

Mogelijke knelpunten

Sommige plaatsvervangers worden op inhoud/verticaal/horizontaal gestuurd.

We zitten te veel op onze eigen kolommetjes

Het moet allemaal niet te vrijblijvend zijn.

Hoeveel? (wat kost het qua tijd/geld)

Dat ligt aan de focus. Scherpere norm definiëren kost wat tijd om uit te dragen. Hoe ga je het verder inrichten.

Niet veel grote programma's eromheen creëren. Symboolpolitiek kan duur zijn.

Sessies waarbij management het gesprek aangaat.

Veel kan uit het reguliere opleidingsbudget komen. Goede uitgesproken norm nodig.

Bijlage 5: Uitwerkingen enquête

Bijlage 5.1: Uitwerking "ondersteuning"

Ondersteuning
Rolverdeling
Poortwachter processen, sollicitatieprocedures
Heldere stroomschema's, communicatie daarover en een escalatiepunt bij problemen
Helderheid verschaffen wie wanneer wat doet. In mijn vorige functie bij justitie moest ik als leidinggevende alles zelf doen nu mag ik niets meer zelf doen
Heldere aanspreekpunten, zichtbaar op Intranet: wie dat wat met telefoonnummers.
Duidelijkheid wie welke taken heeft binnen brede P&O domein, zodat helder is wanneer P-beheer aan zet is
Duidelijke beschrijving wie waarvoor verantwoordelijk is
Informatie hoe te handelen
Een sluitend overzicht van verantwoordelijkheden en inhoudelijke expertise bij p-adviseur.
Vaststellen regels richtlijnen en geven gerichte instructie
Zichtbaar maken welke processen er zijn, wie welke verantwoordelijkheid en waar je de info kunt vinden.
Uitduiden scherp maken wie wanneer in elk proces een tussenschakel is.
Het helpt als het duidelijk terug vindbaar is wie welke rol en termijn gebruikt voor het verwerken van mutaties.
Lever die ondersteuning snel. Bied opleiding voor p managers. Maak checklist, stappenplan, beslisboom voor alle voorkomende p-zaken.
Helder overzicht voor welk proces wie wat doet / zou moeten doen / aan ondersteuning kan bieden..
Informatiebijeenkomst/training waarin de belangrijkste personeelsprocessen worden doorlopen inclusief de verheldering van de rollen (en verantwoordelijkheden/bevoegdheden) van de betrokkenen in het proces.
Ondersteuning
Laagdrempelige ondersteuning die je ook helpt om zaken in p-direkt te zetten. Als leidinggevende word je niet voldoende ondersteund met het sturen van een handleiding digitaal, dat kost dure uren om dan e.e.a. uit te zoeken. En systemen zijn niet flexibel.
Concrete hulp op de werkplek. Maar ... Mijn HRM-ondersteuner is daartoe al bereid
Extra decentrale ondersteuning. Betere voorlichting
Vast aanspreekpunt voor ondersteuning p-beheer.
1 aanspreekpunt, met achtervang. Helpdesk
Ik zou graag een duidelijk, herkenbaar aanspreekpunt weten te vinden.. Of een loket?
Ten opzichte van andere Rijksoverheidsorganisaties (waar ik eerder heb gewerkt) vind ik de eerstelijns HR ondersteuning vrij karig, in de zin dat er maar beperkte capaciteit beschikbaar is. Met name de ondersteuning rondom re-integratie en verzuimbegeleiding is nogal beperkt.
Verdient verbetering
Ik heb eigenlijk maar 1 wens en dat is ondersteuning, wanneer nodig. Mijn probleem is dat aantrekken nieuwe mensen/sommige besluiten voorbereiden het niet heel vaak voorkomen, dat ik de bijbehorende stappen (in p-direkt) niet vaak doe en dus niet (altijd) onder de knie heb. Grosso modo gaat die ondersteuning wel goed, maar het blijft (voor mij) zoeken of dat p-adviseur doet (die zo begrijp ik formeel daarin geen rol meer heeft want alleen strategisch ondersteunt), p-direkt medewerker of wellicht nog een ander.
Direct contact, zeker bij doorvoeren mutaties met fin. Gevolgen in P direct (aanstellen, bevorderen, toelage toekennen, etc.).
Hulp vragen
P-direct raadplegen of bellen en/of DP&O contactpersoon vragen
Wij hebben een HRM adviseur. Probleem leg ik daar.
Een gesprek met de Hrm collega
Periodiek overleg en verstand van zaken van HRM binnen de overheid
Het hebben van een contactpersoon bij DP&O. Die heb ik ook en dat werkt goed
Het goed schakelen tussen P-adviseur en de Leidinggevende en het invullen van P-direct is van groot belang.

Mijn vragen leg ik neer bij een medewerker, die zoekt dan uit hoe de zaken geregeld kunnen/moeten worden.
Regelmatig contact (periodiek overleg) met de eigen P-adviseur. Dat heb ik op dit moment. En dat verloopt goed. Onduidelijkheden kunnen hierdoor snel worden ondervangen en het helpt bij een heldere rolverdeling.
Gewoon even vragen om hulp.
Gerichte vragen stellen aan HR en daar snel antwoord adequaat op krijgen
De vraag gaat over P-beheer en voor leidinggevenden lopen P-beheer (waar voor een HR-adviseur een maatje te groot is) en P-beleid (waar HR-adviseur maar een beperkte rol speelt) door elkaar. Als leiding gevende heb ik persoonlijk alleen contact met de HR-adviseur, dus zij/hij is mijn loket naar beide (beheer en beleid).
Gewoon weer met elkaar om tafel en bespreken
Overig
Misschien is het geen gebrek aan ondersteuning, maar gebrek aan wil en het wel makkelijk vinden dat een ander het doet of te klagen, ik vind dus de vraag niet goed geformuleerd
Periodieke afstemming ondersteuning (is in gang gezet) Mogelijkheid tot mandatering activiteiten heldere samenvatting van regels en procedures (vooral ook aanstelling, bevordering etc). Een hulpmiddel tbv beoordeling van een mdw Adhv functiegebouw rijk en de verslaglegging ervan in p-direkt in de diverse onderdelen van het gesprek. 360gr feedback hulpmiddel gekoppeld aan beoordelingscyclus
Met elkaar hierover in gesprek; update dmv nieuwsbrief of info-kaart (digitaal)
Scheiding tussen HR afdeling en wat P-direkt kan betekenen
Niveau P-direkt medewerkers verhogen

Bijlage 5.2: Uitwerking "kennis"

Kennis
Manager
Training
ik zou inzetten op (zelf-)educatie van managers. een manager kan zelf meer dan hij denkt en dat gaat ook nog sneller mits het een keer wordt uitgelegd/voorgedaan
praktische info verstrekken of kortdurende uitleg
De HR-mensen goed equiperen, trainingen geven bijvoorbeeld over nieuwe ontwikkelingen als de aanpassingen rechtspositie ambtenaren.
scholing; kennisdeling
Betere voorlichting.
E-learning, veel meer processen (gaat steeds beter) vanuit perspectief van casuïstiek van leidinggevend en medewerkers en minder terminologie gebruiken van HRM.
Opfriscursussen. En: sta stil bij de fundamentele wijziging van de rechtspositie van ambtenaren.
Reguliere kennissessies bij relevante veranderingen. Dus niet alleen "dat staat op intranet" maar een actieve rol vanuit HRM om deze kennis te delen. HRM heeft hierin ook een voorlichtende functie. Die zou actiever kunnen worden ingezet.
Volgen opleiding
Investeren in deze mensen met opleiding en introduceren van digitale dienstverleningsvoorzieningen
Permanente scholing van zowel de HR adviseurs, de HR ondersteuners maar ook de leidinggevend. Al is het maar twee keer per jaar een update over de ontwikkelingen. Bijvoorbeeld over de cao en de gevolgen daarvan en eventueel andere nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld als er in de P-Direktportaal iets vernieuwd of verbeterd is.
HR
DP&O contactpersoon raadplegen
Taak van HRM / ECO&P
Onze Hrm collega is altijd op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en informeert mij daarover.
ondersteuning door een HRM adviseur met kennis van zaken
dat p-adviseur vragen kan toetsen bij expertgroep
het hebben van een goede en vaste contactpersoon bij personeelszaken. Welke ik ook heb!
opleiden van HR medewerkers. Auditoriumsessies aan de hand van veelvoorkomende thema's
meestal is bellen met p direct voldoende anders een HR ondersteuner op de achtergrond
Zorgen dat p-chef over de kennis beschikt of daar snel toegang toe heeft.
Zie vorige antwoord, een laagdrempelige p-adviseur per directoraat-generaal, die manager ook hands on helpt ipv handleidingen toestuurt
zie eerdere opmerking. Vraag moet worden gesteld aan mijn HR medewerker.
Gewoon even hulp vragen.
Het beste is het als HR altijd up to date is of weet waar de informatie te vinden. Ikzelf wil op hoofdlijnen bij zijn maar het is niet nodig dat ik op alles tot in detail bij ben. Ik wil het vooral kunnen vragen aan iemand die wel op de hoogte is: de HR adviseur.
Persoonlijk contact met P beheer ondersteuning.
Coaching door HR
Verplichte scholing en nascholing van de HR-adviseurs
Informatievoorziening
informatie hoe te handelen
processchema en verantwoordelijkheidsverdeling/toewijzing
Beknopte Info en tools beschikbaar stellen
update geven op z'n tijd
duidelijke inzichtelijke kaders die actueel worden gehouden
Overig
Hogere functie maken van HR-adviseur
Voor veelvoorkomende zaken in p-beheer expliciete attendering vanuit DP&O.
Ik bel P-direkt of zoek op Rijksweb
Pro actief bij te nemen stappen/trajecten nagaan welke kennis bij voorbaat nodig is.
Meer HR capaciteit

Bijlage 5.3: Uitwerking "beleid & procedures"

Beleid & Procedures
Informatievoorziening
Informatie geven zodra iemand taken als leidinggevende krijgt.
Meer informatiemomenten voor leidinggevende
Leer (nieuwe) managers niet alleen leidinggeven op inhoud, maar ook op P-processen e.d.
Cursus p-direkt verplicht voor leidinggevendenden. , cursus poortwachter etc./
Helderheid wat voor welke maatregel geschikt is p direkt biedt daar lang niet altijd uitkomst
Bijvoorbeeld het proces bij poortwachter processen en welke stappen hoe in p direkt te zetten duidelijker beschrijven in de uitleg
Duidelijke procesbeschrijvingen en stappenplannen
Simpele stroomschema's, A4 etc
Checklist lastige onderdelen.
Een naslag voor leidinggevende (up to date)
Handboek HR processen (los van Direkt handleiding)Decentrale ondersteuning
Toegankelijker instructies.
Richtlijnen en procesbeschrijvingen
Procedures opstellen, verduidelijken en verspreiden
Lepelklare management prep
Het zou bijvoorbeeld in poortwachter proces bewaking veel meer aangekleed kunnen worden met voorbeelden en andere hulpmiddelen om de administratieve kant te verlichten.
Heldere tutorials (filmpjes) voor belangrijke HR processen. 'Hoe doe ik XXX ?'
Duidelijke beschrijving van de processen en rollen daarin. Handige checklist voor veel voorkomende processen.
Duidelijker instructie en terugkoppeling
Ondersteuning
Dat vind ik best een lastige vraag. Ik heb namelijk niet veel aan extra procedures of beleid. Ik ben op zoek naar zoveel mogelijk ontzorging op dat vlak.
Bij p direkt helpt het als vragen niet in een digitaal universum verdwijnen waar niemand echt eigenaar is, maar als er een mens is die zich verantwoordelijk voelt om te zorgen dat mijn probleem wordt opgelost.
Mijn antwoord wordt saai. Juist omdat de vereiste handelingen/keuzes voor de meeste managers niet heel vaak voorkomen, is het lastig om het je eigen te maken en zou m.i. Ondersteuning beste optie zijn. Ik zie niet zo veel in extra handleidingen, cursussen etc. Dat beklijft onvoldoende vrees ik.
Zie eerder antwoord, meer 'ontzorging' in de administratieve workload.
Gewoon even bellen met P-direkt helpdesk en je wordt geweldig netjes en snel geholpen.
Beslisboom voor doorvoeren mutaties.
Hulp, niet de zaak bij leidinggevende leggen zoals het systeem nu toe dwingt. Dus eigenlijk is de vraag te gesloten

Bijlage 5.4: Uitwerking "motivatie"

Motivatatie
Urgentie
Betere omschrijving wat er nodig is en waarom.
Terug laten komen in het MT (gewoon verantwoorden)
Belang van een actueel en overzichtelijk p-beheer duidelijk maken en leidinggevend (en HR medewerkers) periodiek informeren over ontwikkelingen.
Monitoren, bespreken stand van zaken in MT.
Gebruiksvriendelijkheid P-Direkt
Gebruikersvriendelijkheid p direkt verder verbeteren.
Veel betere mogelijkheden voor die dashboards, want nu een ontoegankelijk en onzuiver systeem
Direkt gebruikersvriendelijker en intuïtiever maken
Snellere toegang tot P-direkt
Makkelijkere workflow
P Direkt op ipad eenvoudiger systeem met name beoordelingssysteem gekoppeld. Met functiegebouw rijk en 360gr feedback. Evt manier om ter plekke op papier in te vullen het kost zo erg veel tijd.
Een app waarin ook taken van de p-manager kunnen worden afgehandeld.
Minder handmatige handelingen hoeven te verrichten
Ondersteuning
Ik ervaar de HR ondersteuning als prima. Het is vooral het feit dat een veelheid van kleinere uitvoerende taken bij mij terecht komt, die in de optelsom heel arbeidsintensief zijn, waardoor er dingen blijven liggen. Dus de omvang en tijdrovendheid van het werk in relatie tot mijn gehele werkpakket. Ik zou vooral baat hebben bij iemand die ook op ondersteunend niveau taken op dit vlak kan uitvoeren.
Meer ondersteuning in de administratieve taken
Prioritering
Mij digitaal herinneren aan de invoer van p-gesprekken
Beseffen dat het tot de corebusiness van een manager behoort!
Het is gewoon je taak. Spreek me erop aan.
Gewoon je werk doen.
Nvt, p-beheer is een kerntaak van iedere leidinggevende. Als je dat niet als core taak ziet, moet je geen leidinggevende worden.
Overig
Meer en tijdige duidingen van de P&C-cyclus op dit terrein
Ik ben gemotiveerd. Wel ontbreekt soms de kennis over wat je precies moet doen, zoals bv een wet poortwachter.
Maak het interactiever. Ik voer mijn gesprekken achter een scherm met de medewerker, waardoor het verslag ter plekke vorm krijgt.
Ik denk dat een deel van het werk nooit 'leuk' zal worden, maar het hoort er gewoon bij. Daarbij zou het wel helpen als er een HRM adviseur is aangehaakt die goed in de materie zit, dit een stevig adviseur is en die voor langere tijd gecommitteerd is aan een directie. Het verloop bij HRM is best groot en dat maakt dat het wel vaak opnieuw moet worden uitgevonden.
Gemotiveerde p begeleiding en topkwaliteit van ondersteuning en snel handelen kunnen collega's motiveren

Bijlage 5.5 Uitwerking "tijd"

Tijd
Notificatie
Ik krijg pas notificatie als een deadline verstreken is. P-direkt is geen dagelijkse kost voor een team dat goed draait zonder zieken! Graag melding als een taak wordt aangeboden
Duidelijker communicatie vanuit het p-direct systeem, niet van die malle meldingen waar je snel op moet reageren.
Automatische alarmeringen als ik deadlines overschrijdt, zeker als casemanager. Die taken niet zichtbaar in P-direkt tenzij specifiek naar die takenlijst gaat
Waarschuwing afloop termijn functioneringsgesprekken
Betere attenderingen via P-Direkt nu krijg ik vaak pas melding als termijn verstreken is, ik log niet dagelijks in p direkt in en werk daarnaast veelal op iPad ipv desktop
Proces
Overzicht van doorlooptijden van alle processen
Duidelijk overzicht van termijnen.
Als er een duidelijke procesbeschrijving is met een tijdbalk, liefst gedigitaliseerd en geïntegreerd in de P-Direktportaal, dan wordt het nog eenvoudiger om tijdig de benodigde acties te ondernemen.
Misschien het gebruik van inzichtelijke checklijsten
Doorlooptijden beter bekend maken
Prioritering
Zie eerder antwoord, is corebusiness van manager
Tijd is geen belemmering zoveel tijd kost het nu ook weer niet behalve als je moet uitzoeken hoe het moet.
Is eigen agendabeheer. Je kunt er wel wat meer gezamenlijk aandacht aan besteden bijv. in het MT
Beter prioriteren
Ik zie p-beheer als behorend tot mijn kerntaken, dus ik maak daar tijd voor.
Niks.. Part of the job.. Moet je als leidinggevende tijd voor vrijmaken.
Zelf tijd voor maken. Zorgen dat meer zaken "in het moment" kunnen worden afgehandeld.
P-beheer is als manager DE prioriteit. Als je daar geen tijd voor hebt, moet je spreken met je leidinggevende voor een herprioritering. Doe gewoon je werk.
Zelf tijd inruimen
Ondersteuning
Pbeheer meer integraal beleggen binnen Unit/DG/Uitvoeringsorganisatie. Meer stafondersteuning, in combinatie met HRM
Zie antwoorden hiervoor. Meer bedrijfsvoerings/administratieve/uitvoerende ondersteuning. Op HR-vlak, managementassistentie, afdelingssecretaris. Snellere meer verantwoordelijkheid nemende hulp achter de schermen van p direkt. Duidelijker meldingen van p direkt dat ik echt iets moet doen en wat dan.
Meer ondersteuning
Overig
Minder formats en het veel makkelijker maken om eigen documenten in te voeren/scannen
Helderder hebben hoe met langdurige ziekte van medewerkers om te gaan. Wat wel en wat niet in het systeem te zetten
Gebruiksvriendelijk p-systeem. Soms is het een enorme zoektocht.
De cyclus is kalender gebaseerd. Vaak ook in de periodes die het drukst zijn (einde/begin jaar, na de zomer). Ik zou eerder willen zien dat er per medewerker voldoende vaak twee formele gesprekken per jaar worden gevoerd en dat je in een dashboard bij in het loggen in een oogopslag ziet of dat goed gaat. Ook de medewerker attenderen dat zij weer toe zijn aan een gesprek. Ook zij kunnen het initiëren.
Een makkelijk antwoord is: door meer taken bij HRM neer te leggen. Maar dat is niet realistisch. Wat wel kan is P taken meer centraal oppakken binnen een directie met hulp van een HRM adviseur. Er zijn veel standaard taken die volgens mij prima zijn af te handelen centraal.
Meer tijd, lagere span of control (max 20 FTE).