

Deze bijdrage is een reactie vanuit de praktijk op het hoofdartikel in deze editie van Tijdschrift voor HRM: 'Voorwaarden tot het uitbouwen van HRM als een professionele loopbaan' van Lisbeth Claus en Daniel Vloeberghs.

Professionalisering ondanks of dankzij Ulrich

Martien Bouwmans

In januari 2003 werden binnen ING Nederland de HR-rollen van Ulrich (1997) ingevoerd. De vraag die het internationale onderzoek van Claus en Vloeberghs bij mij opriep was deze: als we de, in het artikel genoemde, professionaliseringskenmerken beoordelen in het licht van de invoering van deze – voor ING (grotendeels) nieuwe – HR-rollen en nu, twee en half jaar later terugkijken, wat kunnen we dan constateren?

Voor een goed begrip van de situatie is het van belang uit te leggen, dat eind 2002 de ING-organisatie in Nederland zich transformeerde van een business unit-structuur naar een divisiestructuur, waarin per divisie een aantal BU-onderdelen terecht waren gekomen. Voor HR betekende dit dat meestal grotere HR-afdelingen ontstonden met een daarbij passend groter aandachtsgebied in de nieuwe divisies.

In lijn met de ideeën van Ulrich werd over de hele linie een service delivery model ingevoerd. Dit model is gebaseerd op het principe van click, call en face. *Click*, waarmee alle relevante standaard HR-informatie (CAO, Sociaal Plan, arbeidsvoorwaarden, in- en uitstroom processen en procedures) via Intranet beschikbaar wordt gesteld voor managers en medewerkers, *Call* waarbij men via een telefonische hulplijn voor HR-vragen terecht kan en *Face* waar specialistische HR-

adviseurs op project en accountbasis aan (het hogere) management adviesdiensten verlenen. Kortom, voor een aantal standaard-diensten kan men niet meer terecht bij een adviseur maar wordt men verwezen naar het ING Intranet of naar de telefonische HR-hulplijnen.

Hierbij dient te worden aangetekend dat de voorbereiding zich grotendeels afspeelde in de tweede helft van 2002, maar ook dat deze voorbereiding niet genoeg was om alle (tweehonderd) HR-processen te uniformeren. Voor wat betreft het model van Ulrich kan gezegd worden dat alle onderscheiden rollen die Claus en Vloeberghs noemen werden geïmplementeerd: administratieve expert (een Service Center gericht op de uitvoering van Click& Call inclusief personeels- en salarisadministratie met in totaal 200 medewerkers), een filosofie van initiërende medewerker en een coachende manager ondersteund door centraal ingerichte eHR-systemen en daarnaast (specialistische) adviseurs per divisie op het terrein van recruitment, employability en mobiliteit, change en strategie (Training & Development en Organisation & Change specialisten). Als derde onderdeel is er een centrale beleids-eenheid gericht op met name CAO, medezeggenschap en centrale communicatie (80 medewerkers).

In enkele divisies wordt het Ulrich-model dit jaar bijgesteld omdat het management te weinig rendement ziet van, of vertrouwen heeft in, de vigerende HR-rollen. Daarom worden momenteel aanpassingen in het Service Delivery Model doorgevoerd. In enkele divisies vraagt men nadrukkelijk om het ene HR-aanspreekpunt die alle specialisten in zich verenigt en dus het enige aanspreekpunt voor de klant is. En dus geen aparte recruiter en mobiliteitsadviseur ofwel een bijstelling waarmee het specialisme van deze reorganisatie enigzins wordt teruggedraaid.

Transformatie

Terug naar het artikel van Claus en Vloeberghs en terug dus naar de zes professionaliseringsdimensies. Per dimensie is hieronder aangegeven wat de transformatie als gevolg van negentien grote en kleine P&O-afdelingen van BU's naar zes HR-afdelingen (variërend van 50 tot 100 medewerkers per HR-afdeling) in zes divisies vervolgens voor de professionaliseringsdimensies heeft betekend.

1. In welke mate heeft HR een officieel erkend kennisdomein en wordt het beschouwd als een specifieke discipline (kennis en vaardigheden)?

Binnen ING heeft de initiële wijziging in ieder geval HR in de schijnwerpers geplaatst. Temeer aangezien door de invoering van het Ulrich-model ook de rol van het management ten aanzien van HR-taken werd uitgebreid naar een meer coachende rol en de manager nadrukkelijk als het eerste aanspreekpunt voor medewerkers werd neergezet. De conclusie is dus dubbel: enerzijds werd HR met haar experts en service center nadrukkelijk geprofileerd in zijn expertrol en anderzijds had een fors aantal managers gemengde gevoelens omdat HR-rollen

– in hun ogen – bovenop hun reguliere taken kwamen.

2. In welke mate wordt HR erkend als een specifiek vakgebied met eigen kennis en vaardigheden, die waarde toevoegt aan de organisatie en wordt beschouwd als een volwaardige businesspartner (erkenning)?

Deze strategische rol van HR valt nauwelijks af te dwingen; die moet worden verdiend. Voor de professionals die deze rol al hadden, veranderde er nauwelijks iets, anderen probeerden de hen toegeschreven rol op te eisen; soms met succes, soms zonder. Enkeligen kregen te horen: help me nu maar gewoon met de operationele en tactische zaken waarbij specifieke kennis op het terrein (van bijvoorbeeld Arbo, uitstroom en arbeidsmarktcommunicatie) relevant zijn, de strategie regel ik zelf wel. Er is dus sprake van een wisselend succes met enkele kleine positieve uitschieters. Maar hoe men het ook wendt of keert, de basis moet op orde zijn om überhaupt deze rol te kunnen verwerven.

Dat op een aantal plaatsen de structuur nu wordt bijgesteld laat zien, dat HR er niet overal in is geslaagd om zijn toegevoegde waarde te bewijzen.

3. In hoeverre beschikken de HR-professionals over autonomie en eigen beslissingsbevoegdheid om hun werk uit te voeren en om in hun loopbaan voortgang te maken (beslissingsbevoegdheid en autonomie)?

De uniformering van processen werd gedurende de eerste twee jaren beter en beter. Dit bood meer helderheid voor de klanten en meestal ook voor de HR-professionals. De efficiency werd verhoogd, maar de autonomie van de HR-professionals kleiner omdat de ruimte voor afwijkingen voor specifieke situaties

kleiner werd. Daar tegenover staat de uniforme behandeling naar zowel management als medewerkers en de eenvoudiger wijze van inwerken (de fitnesses van het vak leren) en de verdieping op het thema/onderwerp/expertgebied.

4. In welke mate vertonen HR-professionals een ideologie van dienstbaarheid, waarbij het leveren van goed werk voortgaat op eigen gewin (dienstenideologie)? Discussies over goed werk zijn veelvuldig gevoerd binnen de HR-wereld van ING. Grensconflicten uitgediscussieerd, processen verhelderd en verbeterd en dat alles met het oog voor de klant en de klantwensen aan de ene kant en de wens om de efficiency en eenduidigheid te vergroten aan de andere kant. De eigen rol was in deze discussies meestal veel belangrijker dan het eigen gewin en dat levert een positief beeld ten aanzien van dit kenmerk op.
5. Zijn geloofsbrieven, certificaten en een universitair diploma noodzakelijk om het beroep te beoefenen (geloofsbrieven en certificatie)? De eisen zijn verscherpt, de functies en competenties belangrijker geworden en verder is er door de diverse expertcenters nadrukkelijk gewerkt aan de professionalisering via opleiding, training, coaching, intervisie en onderlinge kennisworkshops. Ook op dit onderdeel heeft daarmee een verdieping van de HR-professie plaatsgevonden.

6. Kan de externe controle worden gemeten, die uitgaat van overheden, wetten, vakbonden en de HR-professionele organisatie zelf (externe professionele controle)? Meer en meer zijn de HR-processen en uitvoering leidend; varianten vereisen specifieke toestemming en als gevolg van deze elementen is de mogelijke externe controle door bijvoorbeeld een externe accountant zeker vergroot. Ook die kan nu makkelijker dan drie jaar geleden met de processen, wetten of CAO meer zaken controleren en in die zin meer grip krijgen op de HR-organisatie en hun klanten.

De voorlopige conclusie voor ING Nederland mag zijn dat de transformatie van twee en half jaar geleden zeker niet alle interne klanten gelukkig heeft gemaakt, deze klanten hadden liever een HR-medewerker die alle moeilijke zaken uit handen neemt. Het heeft wel de professionalisering van de HR-populatie en gelukkig ook de HR-know how van een deel van het management bevorderd. Maar een ding is zeker, de invoering van deze transformatie heeft zeer zeker de discussie waar Claus en Vloeberghs om vragen in hun slotzin tussen HR-professionals en HR en het ING management gevoed en in die zin was en is het de discussie van een strategische partner waardig.

Drs. M. Bouwmans MBA/MBI is manager HR/Organisation & Change van Retail/ING Bank en schreef deze reactie op persoonlijke titel.