

Een nieuw HRM-model voor de Nederlandse Politie

De aanloop naar één nationale politieorganisatie

Ester de Kleer en Dirk Hilarides

Anders dan wat velen denken, heeft er tot op heden eigenlijk nog niet zoiets bestaan als de Nederlandse Politie. Het 'oude' politiestelsel vindt haar grondslag in de politiewet van 1993. In die periode werden de Rijkspolitie en de gemeentepolitie omgevormd tot vijftig regiokorpsen en een korps landelijke politiediensten (het KLPD). Destijds was dit een zeer majeure operatie waarmee een grote slag werd gemaakt in de richting van meer eenduidigheid en een landelijk herkenbare manier van organiseren. Toch zijn de politiekorpsen in de loop van de jaren uitgegroeid tot zeer zelfstandige organisaties met elk een zelfstandige korpsbeheerder (burgemeester), die samen met de korpschef zijn eigen stempel drukt op de koers en de organisatie van het korps op weg naar de beoogde veiligheidsomstandigheden.

Inmiddels zijn we ruim vijftien jaar verder en staan er voor de politie weer grote veranderingen op til. De 28 verschillende politie-eenheden (inclusief het KLPD, de Politieacademie en de voorziening tot samenwerking Politie Nederland, vtsPN) zullen volgens het regeerakkoord van de huidige regering worden samengevoegd tot één Nationale Politie. De Nationale Politie zal straks bestaan uit tien regionale eenheden, een of meer landelijke politieonderdelen (zoals het huidige KLPD) en een centraal Politiedienstencentrum waarin alle ondersteunende taken een plek zullen krijgen.

Drs. E. de Kleer was ten tijde van het beschreven proces projectleider professionalisering HRM bij het landelijk programma HRM Politie Nederland. Nu is zij HR-consultant bij Bright & Company | HR Strategy te Maarssen.

D. Hilarides is directeur van het landelijk programma HRM Politie Nederland.

Het besluit tot vorming van één Nationale Politie komt niet uit de lucht vallen en heeft niet alleen binnen de politiek, maar ook binnen de politie na een lange aanloop steeds meer draagvlak gekregen. De afgelopen jaren is er vanuit Den Haag steeds meer druk op de politie ontstaan om aan te tonen dat er ook in het oude bestel goed kon worden samengewerkt en dat een efficiënte bedrijfsvoering mogelijk was. In de ogen van de politiek heeft dit echter te weinig opgeleverd. Met de Nationale Politie moeten de schaalvoordelen in de bedrijfsvoering nu echt worden verzilverd en moet de basis worden gelegd voor meer landelijke speerpunten in het operationele politiewerk. Ook de korpschefs zijn het idee meer gaan omarmen en hebben in 2010 een gezamenlijk advies uitgebracht over hoe de politie er in een landelijke context uit zou moeten zien.

Voor het werkveld van HRM heeft deze beweging een grote impact. In de loop van de jaren is er binnen de verschillende korpsen een eigen HRM-praktijk ontstaan met eigen HRM-beleid en -instrumentarium. Ook zijn er grote verschillen in de bestuurlijke ophanging van HRM en de wijze waarop het HRM-werk invulling krijgt. Dit heeft ertoe geleid dat de borging en de toegevoegde waarde van HRM binnen de verschillende korpsen onderling nauwelijks vergelijkbaar is. Ondanks het natuurlijke gegeven dat deze professionele vrijheid voor zowel politie- als HRM-leidinggevendens plezierig en ook functioneel was (zolang de organisatiedoelen worden gehaald), bestaat binnen het HRM-werkveld al langer het idee dat de politie gebaat is bij een betere en intensievere samenwerking. Motieven hiervoor waren kostenbesparing, maar ook kwaliteitsverhoging door het bundelen van kennis. Dat heeft in de praktijk geleid tot samenwerkingsverbanden tussen korpsen die bijvoorbeeld hun salarisadministratie hebben samengevoegd, een MD-adviseur delen, opleidingsactiviteiten bundelen of zelfs een gezamenlijk shared services center zijn begonnen (zoals het SSC Noord).

Er is binnen de verschillende korpsen een eigen HRM-praktijk ontstaan

Om dergelijke initiatieven ook korpsoverstijgend te borgen, is in 2005 het landelijk programma HRM Politie Nederland in het leven geroepen. Met twaalf projecten is vanuit dit landelijk programma HRM gewerkt aan een meer eenduidig HRM-beleid en -instrumentarium voor de politie. De projecten omvatten een breed scala aan thema's: van de bouw van een landelijk functiegebouw en de ontwikkeling van een landelijk HRM-proceshuis tot het bevorderen van een vitale loopbaan binnen de politie. Hoewel er met het landelijk programma HRM goede resultaten zijn geboekt, bleef de zwakke plek het gedecentraliseerde besturingsmodel, waarin de korpsen elk een zelfstandige rechtspersoon zijn en ultimo altijd een eigen richting konden bepalen. Met de komst van de Nationale Politie komt aan deze situatie nu een einde.

Dit artikel gaat in op het proces zoals zich dat de afgelopen twee jaar heeft voltrokken in aanloop naar één nationale politieorganisatie. De beweging naar een Nationale Politie heeft voor Nederland een ongekennde schaal. 28 relatief 'losse' organisaties worden omgesmeed tot één landelijk 'bedrijf' met 65.000 medewerkers. Wij beschrijven de inhoudelijke zoektocht naar de principes en uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het inrichten van één geconcentreerde HRM-organisatie, die de landelijke politieorganisatie maximaal ondersteunt. Dit heeft inzichten opgeleverd die interessant zijn voor alle HR-professionals, maar zeker voor diegenen voor wie het concentreren en standaardiseren van de HRM-functie, gekoppeld aan kwaliteitsverbetering, een actueel thema is in hun dagelijkse praktijk.

Druk op de kosten

De interesse van 'Den Haag' in het bundelen van de ondersteunde bedrijfsprocessen binnen de politie, is steeds vooral ingegeven door de wens om te komen tot (verregaande) kostenbesparing. In 2009, onder het laatste kabinet-Balkenende, werd duidelijk dat er zwaar bezuinigd moest worden en dat ook de politie niet langer buiten schot kon blijven. Tegelijkertijd was er de eis om blauwe sterkte te behouden, waardoor besparingen gezocht werden in het landelijk aansturen en standaardiseren van de ondersteunende processen. De verwachting was dat hiermee een belangrijk deel van de benodigde bezuinigingen binnen de politieportefeuille kon worden gerealiseerd. Deze verwachting werd onderstreept door *feasibility*-studies, die door adviesbureau KPMG in dat jaar zijn uitgevoerd. In deze *feasibility*-studies werd voor de verschillende ondersteunende processen op basis van actuele politiedata het besparingspotentieel berekend.

In het HRM-veld binnen de politie zijn de uitkomsten van de *feasibility*-studies met gemengde gevoelens ontvangen. Het beeld dat er door standaardisatie en harmonisatie aanzienlijke besparingen konden worden gerealiseerd, werd weliswaar (breed) gedeeld, maar tegelijkertijd was er ook zorg dat met een te eenzijdige focus op *cost-cutting* ook de kwaliteit van de HRM-dienstverlening ernstig onder druk zou komen te staan.

Na de vaststelling van de *feasibility* studies door het Korpsbeheerdersbeeraad (Kbb) en de toenmalige minister, werd duidelijk dat het haalbaarheidsonderzoek een vervolg zou krijgen in de vorm van verdiepende businesscases. Niet alleen op het terrein van HRM, maar ook op het gebied van inkoop, ICT, en financiën. Dit moment is door het landelijk programma HRM en de hoofden HRM van de korpsen (verenigd in het HRM Beraad) aangegrepen om zelf een gemeenschappelijk standpunt in te nemen over de gewenste ontwikkeling van HRM binnen de Nederlandse Politie. Belangrijkste aanleiding hiervoor was onze professionele overtuiging dat de modelvorming niet alleen gebaseerd moet zijn op de vraag hoe er zoveel mogelijk bezuinigd kan worden, maar ook op de vraag hoe een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan het primaire politiewerk verder kan worden ingevuld. Een proces dus waarbij goede afwegingen werden gemaakt tussen kostenbesparingen enerzijds, maar tegelijkertijd ook behoud en zelf verbetering van de HRM-dienstverlening over de langere termijn anderzijds, bijvoorbeeld door meer kennisdeling en een hoger niveau van advisering.

Daarbij was duidelijk wat ons vertrekpunt moest zijn. Naast het financiële uitgangspunt van de *feasibility* studies, was ons inhoudelijke vertrekpunt de visie op de politieorganisatie van de toekomst, de 'Werkgeversvisie' genaamd.

De Werkgeversvisie

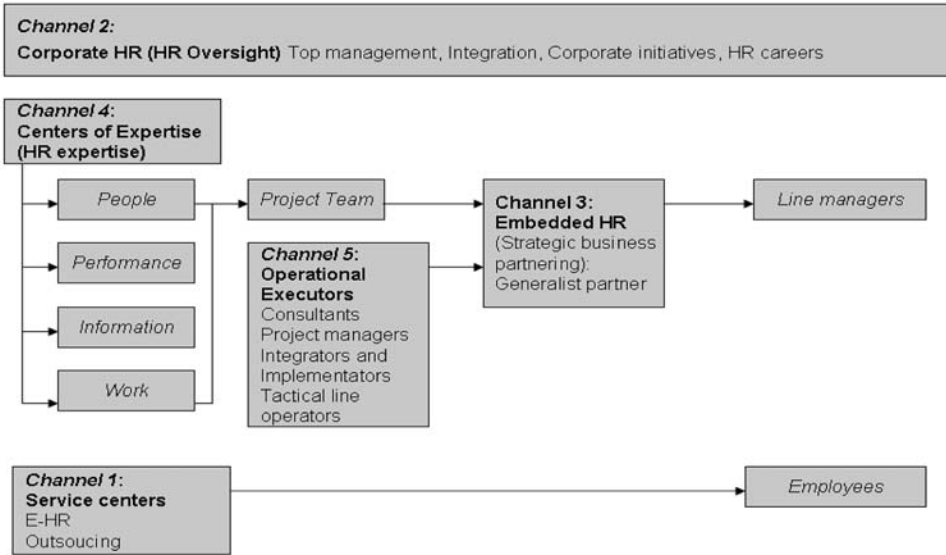
In 2005 heeft de politie een nieuwe missie, visie en strategie geformuleerd onder de naam Politie in Ontwikkeling (PiO). De missie van de politie luidt: waakzaam en dienstbaar staat de politie voor de waarden van de rechtstaat. Deze missie is uitgewerkt in tien punten aan de horizon die richting geven aan de activiteiten van de politie in de maatschappij. Vanuit PiO is een Werkgeversvisie opgesteld die verwoordt wat voor soort organisatie de politie moet zijn om te kunnen bijdragen aan de veiligheid in de samenleving. Immers hoe de organisatie omgaat met haar medewerkers, bepaalt de toegevoegde waarde van de medewerkers en dus het resultaat van de organisatie. De Werkgeversvisie kijkt vanuit de dominante ontwikkelingen in de maatschappij naar de wijze waarop de politie(mensen) daarin zou moeten acteren.

De Werkgeversvisie is gebaseerd op het idee dat de politie, gezien de maatschappelijke context waarin zij opereert, veel meer dan voorheen een netwerkorganisatie moet worden waarin kwaliteiten nodig zijn op een breed terrein. Samenwerken, diversiteit, kennisontwikkeling, creativiteit zijn veel meer dan voorheen de (HRM-) speerpunten waar op ingezet moet worden. Het meervoudig kijken, denken en doen moet het leidende principe zijn voor medewerkers en leidinggevendenden. Dit betekent een harde noodzaak voor een divers personeelsbestand met leidinggevendenden die naast sturing op resultaten, vooral ook sturen op de ontwikkeling van medewerkers. Een organisatie waar professionaliteit en vakmanschap de kern vormen van het opereren op straat en waar die vakmanschapsontwikkeling op alle mogelijke manieren wordt ondersteund en gestimuleerd.

Vorbereiding van de businesscase HRM

De projectgroep belast met het ontwikkelen van de visie op ontwerp en inrichting van een optimale HRM-functie voor de politie, bestond uit een aantal hoofden HRM van korpsen en stond onder voorzitterschap van het landelijk programma HRM. De projectgroep werd ondersteund door adviesbureau Bright & Company. De projectgroep hanteerde een aanpak waarbij 'breed' werd gekeken naar de best mogelijke organisatievormen voor HRM. Als vertrekpunt zijn we hierbij uitgegaan van het 'HR Transformation model' zoals Ulrich dat aanhangt. Er is gekozen voor dit model omdat het een toegankelijk ordeningskader biedt voor het organiseren van HRM-werk binnen een organisatie. Het was tevens voor ons zeer toepasbaar omdat het zich juist, meer dan andere inrichtingsmodellen, leent voor het inrichten van een concern-organisatie. Dit model wordt in bijgaand kader toegelicht.

In zijn boek HR Transformation (2009) omschrijft Dave Ulrich in een aantal stappen hoe te komen tot een krachtig, waarde toevoegend HRM in organisaties. Ten behoeve van de inrichting van HR kenmerkt hij vijf onderscheidende en elkaar soms overlappende sets van HR-verantwoordelijkheden. Deze vijf verantwoordelijkheden vertegenwoordigen leveringskanalen of manieren om HR-werk te doen. In de figuur wordt dit zichtbaar en daaronder worden deze vijf channels of leveringskanalen kort beschreven.



1. Service centers: min of meer zelfstandige eenheid van waaruit administratieve/beheersmatige of operationele diensten worden geleverd aan de verschillende organisatieonderdelen. Veelal op basis van dienstverleningsovereenkomsten (SLA's) of op basis van verrekening.
2. Concern / corporate HRM: de 'centrale' afdeling waar veelal de organisatiebrede/onderdeeloverstijgende HRM-taken zijn ondergebracht.
3. Decentraal embedded HRM: de decentrale HRM afdelingen, waar veelal de onderdeel-specifieke HRM-taken zijn ondergebracht. Zoals bijvoorbeeld advies (vaak in de vorm van HR Business Partners)
4. Expertise Centre: gespecialiseerde eenheid waarin hoogwaardige HRM experttaken zijn belegd, bijvoorbeeld rond juridische zaken, arbeidsvoorwaarden, et cetera.
5. HRM Procesbegeleiding: eenheid met HRM-professionals die zich bezighouden met verandermanagement en implementatieprocessen op HRM-gebied

Tegen deze achtergrond hebben we drie verschillende onderzoeksrichtingen gekozen:

- Literatuurstudie; waarbij de theoretische varianten voor een moderne HRM-organisatie zijn geanalyseerd (en het model van Ulrich is getoetst);
- Externe vergelijking; waarbij bij negen grote organisaties is bekeken hoe HRM wordt georganiseerd en welke (beleids)keuzes eraan ten grondslag liggen;
- Interne inhoudelijke dialoog; waarbij in de vorm van ronde tafelbijeenkomsten met leidinggevendenden in het primaire proces is gediscussieerd over de opgave voor HRM in de toekomstige politieorganisatie.

In de volgende drie paragrafen gaan wij nader in op de uitkomsten.

Literatuurstudie: op zoek naar bruikbare modellen en wetenschappelijke inzichten

In het literatuuronderzoek (zie de referenties voor de geraadpleegde literatuur) hebben we ons verdiept in de vraag wat ‘goed HRM’, in de context van een ‘concern’ nu eigenlijk is. Daartoe hebben we – naast de literatuur zelf uiteraard – enkele professoren en lectoren op het vakgebied geïnterviewd.¹ Het beantwoorden van de vraag bleek nog niet eenvoudig. Vernieuwende ideeën genoeg, maar een expliciete relatie tussen de effectiviteit van HRM bij verschillende organisatie modellen wordt meestal niet gemaakt. Dat neemt niet weg dat de gesprekken veel interessante informatie hebben opgeleverd. Zo werd door velen benadrukt dat moet worden vermeden om *best practices* leidend te laten zijn bij de totstandkoming van een passend model voor de politie.

“Best practices moeten niet leidend zijn bij de totstandkoming van een passend model voor de politie”

‘Best fit’ is een veel belangrijker principe; ofwel de vraag wat de politieorganisatie kenmerkt en de afweging wat dit betekent voor de vereiste samenwerking tussen leidinggevendenden, medewerkers en HRM-professionals in het HRM-proces. Andere bevindingen waren:

- De verbinding van HRM met de business dient voorop te staan. Focus op de dilemma’s waar leidinggevendenden in het primaire proces van de politie van wakker liggen en vertaal dit naar een benodigde bijdrage van HRM;
- HRM’ers zouden zich meer moeten ontwikkelen als organisatieadviseur en verander(des)kundige. De traditionele HR-taken zouden niet meer door de HRM-professionals uitgevoerd moeten worden, maar door leidinggevendenden en medewerkers;

- ‘Goed HRM’ is HRM dat in de politieorganisatie unieke talenten herkent, ontwikkelt en inzet om gewaardeerde opbrengsten duurzaam te verwezenlijken;
- HRM is hoeder van de menselijke maat in organisaties en heeft de verantwoordelijkheid om het voortouw te nemen in morele discussies en dilemma’s. Daarmee is HRM ook het geweten van de organisatie.

Om deze ‘theoretische’ inzichten ook direct eens te toetsen aan de praktijk, hebben we ook gekeken naar de beoordelingscriteria van de vakprijs voor het beste HRM-beleid in Nederland, de P&O Proffie.² De organisaties die zich daarvoor aanmelden worden beoordeeld op de volgende punten:

- Is HRM toekomstgericht? Is er een duidelijke visie, vertaald naar lange- en korte termijndoelen?
- Is er sprake van Alignment/integratie: binnen-buiten, organisatie-HRM, HR-instrumentarium onderling
- Is er focus: een duidelijke strategische HRM-agenda, zijn er kernthema’s benoemd?
- Is HRM up-to-date en vernieuwend?
- Is HRM meetbaar en effectief?

Wat opvalt in deze opsomming is dat, naast de vragen over het strategische gehalte van HRM, *alignment* een belangrijk thema is. En niet alleen over de mate waarin HRM verbonden is met de business, maar ook de mate waarin HRM in algemene zin consistent en consequent is. Wat wij hieruit destilleerden is dat een helder en transparant servicemodel een basisvoorwaarde is voor een HRM-praktijk die ook op de langere termijn steeds kan uitleggen hoe zij werkt en op welke manier de essentiële verbindingen tussen actoren en de toegevoegde waarde aan de organisatie tot stand komen.

“HRM volgt de business en moet dus niet eigenstandig aan visie werken”

Externe vergelijking: wat zijn de ervaringen van best practices-organisaties?

Veel grote organisaties hebben inmiddels ruime ervaring opgedaan met een geconcentreerde HRM-functie die werkt voor het gehele concern. Door middel van interviews met (veelal) de eindverantwoordelijk HRM-directeur/manager, hebben we ons een beeld gevormd van de motieven en inrichtingsprincipes die ten grondslag liggen achter de gemaakte keuzes.

Als het gaat om de vraag wat nu eigenlijk het bestaansrecht of de missie van HRM is, is het antwoord van de geïnterviewden vaak unaniem: het ondersteunen van de lijn in het waarmaken van de ambities en in het behalen van de businessresultaten. Dat is niet heel verrassend. Opvallend was wél (gezien alle theorie over dit thema), dat er bij de betreffende organisaties maar weinig tijd wordt besteed aan missie- en visieformulering. Zoals één van de geïnterviewden zei: “HRM volgt de business en moet dus niet eigenstandig aan visie werken.”

Rond de HRM-agendasetting viel op dat de organisaties die meer gestuurd worden door ‘de business’, óók meer sturing zit op het bepalen van de HRM-agenda. Dat zien we terug bij organisaties waar de beoogde resultaten op corporate niveau consequent worden doorvertaald naar bedrijfsonderdelen, op basis waarvan HR vervolgens prestatie-indicatoren definieert. Deze HR-KPI's worden meestal doorvertaald naar individuele resultaatafspraken die weer terugkomen in het performancemanagement-systeem.

Voor het bespreken van de HRM-inrichting is, zoals in de vorige paragraaf aangegeven, gebruikgemaakt van het HR-transformatie model van Ulrich met de vijf leveringskanalen. Getoetst is op welke wijze deze vijf leveringskanalen in de benchmarkorganisaties zijn terug te vinden.

a. Corporate HR.

In vrijwel alle onderzochte organisaties is sprake van een concern HRM-organisatie onder leiding van een concern HRM-directeur. In de meeste gevallen rapporteert deze HRM-directeur aan de Raad van Bestuur. Er is een aantal inhoudelijke gebieden die vrijwel altijd een plek krijgen binnen deze corporate omgevingen: Beleidsontwikkeling HRM-breed, MD en training, Arbeidsvoorwaarden (Compensation & Benefits) en Industrial relations (medezeggenschap).

b. Embedded HR; decentraal HRM.

In alle onderzochte organisaties zijn er decentraal binnen businessunits/werkmaatschappijen of organisatieonderdelen adviseurs actief. De precieze rol die deze adviseur inneemt, wisselt per organisatie. Met name het operationele-, dan wel het meer strategische niveau en de mate waarin de rol van businesspartner wordt vervuld is verschillend. Meerdere organisaties worstelen met de situatie dat werkzaamheden die op centraal/concern-niveau zijn ingericht in de bedrijfsonderdelen dubbel worden georganiseerd en dus ‘over’ worden gedaan. Het blijkt een lastig proces om de precieze duiding van centrale en decentrale taken door de tijd heen vast te houden.

c. *HR SSC.*

Alle bezochte organisaties hebben een shared services center op het gebied van de transactionele HR-processen (personeels- en salarisadministratie). De precieze invulling van het SSC is niet overal even diepgaand uitgevraagd, maar wel wordt duidelijk dat de processen die zijn ondergebracht binnen het SSC niet overal exact dezelfde zijn. De kern is echter wel vergelijkbaar. De aansturing van het SSC verschilt. Bij een aantal organisaties hangt het SSC onder het concern HRM. Er zijn echter ook organisaties die een andere aansturing kennen (bijvoorbeeld onder de directeur Financiën). Het feit dat er sprake is van een HR SSC betekent overigens niet dat er in de bedrijfsonderdelen helemaal geen administratief medewerkers meer werken. Een van de factoren die bepalen of dit wel of niet nodig is, is de mate waarin medewerker manager self service is geïmplementeerd. Is dit niet (of slechts ten dele) het geval, dan is er doorgaans meer menskracht nodig om de taken en verantwoordelijkheden van de lijn (en de medewerker) te ondersteunen en ervoor te zorgen dat mutaties ook daadwerkelijk in het systeem terecht komen.

d. *Center of expertise.*

De meeste van de onderzochte organisaties kennen op enigerlei wijze expertteams of expertisecentra. Vaak zijn dit specifieke deskundigheidsgebieden van HRM zoals juridisch advies, loopbaanadviseurs en/of recruitment voor bepaalde groepen. Deze expertteams worden aangestuurd vanuit het concern door de directeur HRM. Sommige organisaties kiezen ervoor om alleen die activiteiten die zich mogelijk lenen voor outsourcing onder te brengen in expertteams, anderen leggen binnen de expertteams veel meer de koppeling met beleid.

e. *Operational Executors, of HRM-procesbegeleiders.*

Er zijn geen organisaties aangetroffen waar dit leveringskanaal heel expliciet werd benoemd of georganiseerd. In een aantal organisaties is er een expertteams op het gebied van 'Verandermanagement', of is er bijvoorbeeld een brede concern adviespoot waar dit soort werkzaamheden een plek krijgen. In de meeste andere organisaties is het meer impliciet wel aanwezig. Over het algemeen wordt wel het beeld gedeeld dat de decentrale HRM-adviseur kwaliteiten moet hebben op het gebied van verander- en implementatiemanagement.

In gesprek met het politieveld

Om de inzichten en ideeën zoals verkregen uit de literatuurstudie en de benchmarkgesprekken te toetsen aan de praktijk, zijn er drie bijeenkomsten georganiseerd met leidinggevendenden binnen de politie op tactisch en strategisch niveau. In totaal hebben hier ongeveer veertig leidinggevendenden uit het hele land aan deelgenomen. Aan de hand van stellingen is

gediscussieerd over verschillende HRM(-gerelateerde) thema's. Daaruit zijn drie belangrijke waarnemingen naar voren gekomen die relevant zijn voor de inrichting van landelijk HRM:

- Er werd onder meer betoogd dat HRM door de lijn vooralsnog niet gezien wordt als een *business-issue*, als datgene wat tot de kerntaken behoort van de leidinggevende. En dan niet het behe(e)r(s)en en controleren waar leidinggevend en nu veel tijd mee kwijt zijn, maar met name het stimuleren van (kennis)ontwikkeling en de verantwoordelijkheid van professionals. Er is te weinig sprake van een echt gesprek, een ware dialoog tussen lijn en medewerkers. Feedback is daarin een sleutelbegrip en in de 'familiecultuur' van de politie een hardnekkig thema. Het keren/bijsturen van deze mentaliteit van leidinggevend en werd door meerdere benoemd als essentieel en een randvoorwaarde voor de beoogde HRM-beweging. De constatering werd gedaan dat leidinggevend en op dit moment niet worden aangesproken op dit gedrag en er wellicht ook te weinig op worden geselecteerd.
- De noodzakelijke eigen verantwoordelijkheid van medewerkers waar zoveel over wordt geschreven en gesproken, wordt lang niet op elke politiewerkvloer al terug gezien. De traditionele cultuur van de politie waar toch ook veel en lang sprake is geweest van zorg voor elkaar, maar ook zorg van de organisatie voor de medewerker is daar onder meer debet aan. HRM-professionals hebben zich daar bovendien ook aan aangepast en vinden het vaak heel plezierig om die manier 'iets voor de ander te kunnen betekenen'.
- Er is gesproken over de rol van de HR-adviseur/businesspartner in het toekomstige model. Opvallend daarbij was dat er nog veel verschillende behoeften leven onder lijnmanagers op dit gebied. Waar wellicht op voorhand zou kunnen worden gedacht dat elke leidinggevende zit te wachten op een strategische, veranderkundige, met ken- en stuurgetallen werkende organisatieadviseur, bleek dit toch lang niet bij iedereen het gedroomde beeld. Een behoorlijk aantal leidinggevend en gaf aan nog steeds 'handjes' nodig te hebben. Een wellicht ontvullend en ook wel lastig te interpreteren verschil, kijkend naar de discussies over de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor HRM.

Eigen verantwoordelijkheid wordt lang niet op elke politiewerkvloer teruggezien

Het resultaat: de kernopdracht van HRM en de richtinggevende organisatieprincipes

Het richten van HRM

Hoe vertalen de verschillende bevindingen uit ons onderzoek naar een passend model voor het richten en inrichten van HRM bij de politie? Voor het beantwoorden van deze vraag, hebben we allereerst vastgesteld wat het 'bestaansrecht' is van HRM binnen de politie. Deze is gelegen in de concrete en meetbare bijdrage die HRM heeft in het behalen van de beoogde politieresultaten. HRM moet daarmee passen bij de bijzondere positie van de politie in de maatschappij, mede in het licht van het geweldsmonopolie. Dat vraagt toegevoegde waarde van HRM: ofwel, het leveren van de juiste kwaliteit, tegen de laagst mogelijke kosten.

Tegen de achtergrond van dit bestaansrecht is de kernopdracht van HRM binnen de politie benoemd als het realiseren van een optimaal inzetbare bezetting. Ofwel het duurzaam 'realiseren' van beschikbaar, gekwalificeerd, gemotiveerd en gezond personeel.

- 'Beschikbaar' staat hierbij voor het voorzien in de juiste aantallen executief en administratief-technisch personeel op het juiste moment;
- 'Gekwalificeerd' staat voor het voldoen aan de geformuleerde kwalitatieve eisen in de zin van vakmanschap en competenties;
- 'Gemotiveerd' staat voor het belang van personeel met de gewenste houding en motivatie;
- 'Veilig & gezond' staat voor het fysiek, mentaal en sociaal in staat zijn van personeel tot het uitoefenen van het werk.

HRM moet continu zorgdragen voor een optimale inzetbaarheid

Deze resultaten zijn geen einddoel; HRM moet continu zorgdragen voor een optimale inzetbaarheid, waarbij er aan beschikbaarheid, kwalificatie, motivatie en veiligheid & gezondheid steeds andere eisen zullen worden gesteld. Het is de taak van HRM om te waarborgen dat deze voortdurend wijzigende context van het primaire proces wordt vertaald naar effectieve toepassingen en instrumenten die de juiste invulling op elk moment waarborgen.

Deze taakopvatting voor HRM staat voor een wezenlijk andere invulling van HRM dan de huidige. Een invulling die op een breed scala aan terreinen een forse verandering veronderstelt. De belangrijkste bewegingen zijn in de volgende tabel weergegeven:

Van...	Naar...
Een cultuur waarin HRM-professionals vooral verzorgend en uitvoerend zijn ('HRM is van HRM')	Een cultuur waarin HRM-professionals de lijnverantwoordelijkheid voor 'mensen' zo goed mogelijk faciliteren ('HRM is van de lijn')
HRM-professionals zijn er voor iedereen in gelijke mate	HRM-professionals faciliteren in eerste instantie de lijn, in tweede instantie de medewerker
'Vrijblijvende' invulling van HRM	HRM op basis van transparante (resultaat) afspraken tussen lijn en HRM-professionals
Perceptie HRM-taken als vooral ondersteunend/ uitvoerend	Perceptie HRM-taken als bron van toegevoegde waarde
Eenzijdige focus op inhoud	Focus op balans in inhoud én kosten
Verschillen in uitvoerende HRM-procesvoering (administratie/beheer)	Uniformiteit en standaardisatie in HRM-procesvoering (administratie/beheer)
Diversiteit in ondersteunende ICT-functionaliteit	Eenheid in ondersteunende ICT-functionaliteit (integraal systeem)
Focus op toepassing van regels	Focus op oplossingen
Verscheidenheid in beleidsontwikkeling en uitvoering	Uniformiteit in beleidsontwikkeling en uitvoering

Van de drie actoren die gezamenlijk HRM vormen (de leidinggevende, de medewerker en de HR-professional) is een consequente rolopvatting noodzakelijk om de gedefinieerde kernopdracht ook echt te kunnen realiseren. De rolverdeling is daarbij als volgt geformuleerd:

- De lijn heeft als leidinggevende zelf de eindverantwoordelijkheid voor HRM; zij werkt voortdurend aan de verbetering van haar eigen professionaliteit op dit gebied;
- De medewerker neemt verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en professionaliteitsontwikkeling;
- De HRM-professional opereert als betrouwbaar leverancier (adequaat, efficiënt en waarborgt continuïteit), is professioneel (vakkundig in vakmanschap en gedrag en handelt financieel verantwoord) en resultaatverantwoordelijk partner van de lijn (in de rol van adviseur bij organisatievragen, implementatiepartner en verandermanager).

Het in onderlinge samenhang uitvoeren van deze rollen moet de waarborg bieden voor een volwassen arbeidsrelatie tussen werkgever en medewerker binnen de politieorganisatie.

Het inrichten van HRM

Aan de inrichting van HRM zijn een tweetal kwaliteitseisen gekoppeld: optimaal bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen ('de eis van effectiviteit'), tegen de laagst mogelijke kosten en inspanning ('de eis van efficiëntie'). Een solide organisatorisch en bestuurlijk platform voor de HRM-professie veronderstelt dat de korpsen gezamenlijk doen, wat niet noodzakelijkerwijs vanuit de afzonderlijke korpsen hoeft te worden

ingevuld. Daar waar zich kansen voordoen, zullen synergievoordelen ten volle moeten worden benut. Effectief HRM-beleid kan echter alleen invulling krijgen indien een zorgvuldige balans wordt gevonden tussen dat wat er op concernniveau kan worden gedaan, en dat wat er vanuit de regiokorpsen zelf moet worden ingevuld. Het komt er op aan dat een organisatie- en besturingsmodel de mogelijkheid biedt om te sturen op de collectieve ambities op landelijk niveau en tegelijkertijd recht doet aan de regionale verschillen. Tegelijkertijd moet er gewaakt worden voor het feit dat HRM niet te solistisch wordt benaderd en dat de ontwikkeling van HRM geschiedt in het licht van een meer integrale (bedrijfsvoerings) benadering.

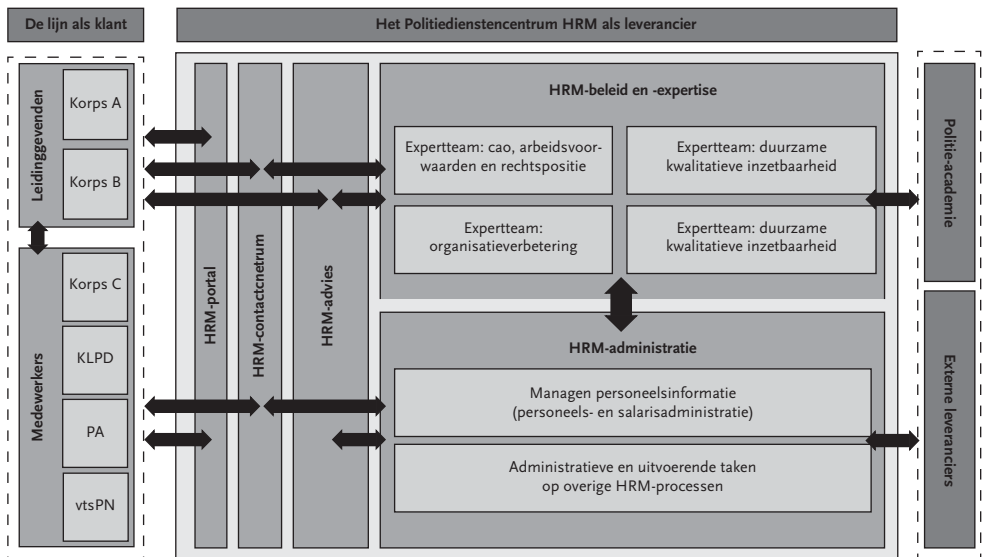
Vanuit de uitgangspunten voor concernvorming, de bezuinigingsdoelstelling en logisch volgend op de principes rondom het richten van HRM, is gekozen voor een procesmodel dat uitgaat van de inrichtings- en ordeningsprincipes die in het kader hieronder zijn weergegeven.

- *Administratief-uitvoerende (transactionele) processen* zoveel mogelijk uniform (i.e. gestandaardiseerd) inrichten en uitvoeren. Ze zouden centraal aangestuurd moeten worden door één eindverantwoordelijke in opdracht van één opdrachtgever. Efficiencywinst is maximaal indien deze processen geconcentreerd in een shared services center worden uitgevoerd in logische verbinding met korpsactiviteiten op dit gebied. Het leidende principe hier is *economy of scale*;
- *Beleidsmatige processen* landelijk inrichten en uitvoeren, in een interactieve wisselwerking met regionale/lokale expertise vanuit de korpsen. Ze zouden centraal aangestuurd moeten worden door één eindverantwoordelijke in opdracht van één opdrachtgever. Hierbij is het leidende principe *economy of scope*;
- *Generalistisch adviserende (relationele) processen* dicht op het primaire politieproces organiseren onder landelijke, centrale aansturing. Dit biedt de grootste slaagkans voor de noodzakelijke uniformiteit in vakmanschap en competenties van decentrale HRM-adviseurs en de sturing op de implementatie van centrale beleidskaders.
- *Gespecialiseerde (relationele) processen* organiseren in expertteams die centraal worden aangestuurd door één eindverantwoordelijke, maar werken voor meerdere opdrachtgevers (de korpsleidingen). De centrale aansturing van vakdeskundigen vermindert de kwetsbaarheid van solofuncties en vergroot de mogelijkheid tot intercollegiale consultatie en professionalisering, met als leidend principe *economy of skills*. Afhankelijk van de specifieke aard van

het gespecialiseerde proces (arbeidsjuristen, loopbaanadviseurs, MD-adviseurs, formatiedeskundigen, et cetera) moet bepaald worden wat het meest geschikte niveau van uitvoering is (landelijk, interregionaal of regionaal). De criteria die hierbij een rol spelen zijn:

- De benodigde kennis van de lokale omgeving (binnen en buiten het korps);
- De noodzaak van het persoonlijk contact (de ‘menselijke maat’);
- De frequentie van het contact.

Consequente doorvoering van deze principes leidt tot het volgende HRM-dienstverleningsmodel:



Dit dienstverleningsmodel heeft de volgende kenmerken:

- Het onderscheidt twee actoren: de lijn als klant en het Politiedienstencentrum HRM als leverancier;
- Het ondersteunt de leidinggevende in zijn integrale verantwoordelijkheid voor de medewerker (lijn is het eerste aanspreekpunt voor de medewerker);
- Het is gebaseerd op het *click-call-face*-concept (via intranetportal, via contactcentrum, via adviseur).
- Het is gebaseerd op eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid

- in de lijn (noodzakelijk om maximaal efficiënt te kunnen werken);
- Het gaat uit van de toepassing van Manager- en Employee Self Service-applicaties en integratie van bestaande personeelssystemen.

De businesscase HRM

Direct na afronding van het voorbereidende traject en de formulering van bovenstaande visie op het richten en inrichten van HRM, werd de opdracht verstrekt aan KMPG/Bright & Company voor de start van de businesscase HRM. Doelstelling van de businesscase was om het fundament te leggen voor optimalisatie van de HRM-functie op basis van de inrichting van een Politiedienstencentrum (een landelijk shared services organisatie waarin alle ondersteunende diensten zijn opgenomen). De businesscase was daarmee onderdeel van het bredere veranderingsproces rond de bedrijfsvoering van de politie. De businesscase heeft voortgebouwd op de bovenstaande uitgangspunten voor het richten en inrichten van HRM.

Voor het realiseren van het volledige besparingspotentieel is een termijn van tien jaar nodig

Binnen het HRM-werkveld zijn in de huidige situatie 3.109 fte's werkzaam (per peildatum 31 december 2009), met relatief grote verschillen tussen het aantal HRM-fte's per korps. De gemiddelde HRM-fte-ratio is 1:21 (i.c. 21 medewerkers worden 'bediend' door 1 HRM-fte). Ter vergelijking, het gemiddelde in de Nederlandse publieke sector bedraagt momenteel 1:47.³ De afwijking wordt voor een deel verklaard door het specifieke karakter van de Politieorganisatie, dat tot uiting komt in IBT (Integrale Beroepsvaardigheden Training), Trajectbegeleiding het proces rondom het inroosteren en inzetten van personeel. Gecorrigeerd voor deze politiespecifieke HRM-taken is de HRM-fte-ratio 1:30.

Voor de toekomstige HRM-functie is uitgegaan van een HRM-fte-ratio van 1:56. Dit is de ratio zoals gehanteerd in de feasibility studies, gevalideerd op basis van recente benchmarkdata. Daarmee was dit dus een ratio waar in de landelijke besluitvorming al mee was gerekend. Er is hierbij gekeken naar vergelijkbare branches, maar er is ook een inschatting gemaakt naar wat haalbaar en reëel is voor de politie (gezien de huidige werkwijzen) en wat past bij de inhoudelijke ambities. In totaal dient de HRM-functie bij 65.420 medewerkers in de eindsituatie te beschikken over 2.074 HRM-fte's. Daarmee is het besparingspotentieel 1.035 fte's.

De potentiële fte-reductie is aanzienlijk. Alle HRM-processen laten in vergelijking tot de benchmark een aanzienlijk besparingspotentieel zien. Besparing die kan worden gerealiseerd door standaardisatie, centralisatie en concentratie én automatisering van processen. Daarbij is gesteld dat

dit besparingspotentieel alleen succesvol kan worden geïncasseerd indien het voorgestelde HRM-dienstverleningsmodel consequent en volledig wordt doorgevoerd. Gebeurt dit niet, dan zal de potentiële fte-reductie niet in deze mate kunnen worden gerealiseerd. Bovendien zal HRM dan niet in de positie komen om zich meer toe te leggen op de vakinhoudelijke ('waardetoevoegende') ondersteuning van de lijn.

De toekomstige HRM-functie gaat uit van een zo veel mogelijk integrale organisatie van HRM, waarin processen zijn gestandaardiseerd, gecentraliseerd en waar mogelijk geconcentreerd in het Politiedienstencentrum. De HRM-functie is gebaseerd op een dienstverleningsmodel dat een goede balans biedt tussen efficiëntie en kwaliteit. Ten opzichte van de huidige situatie vraagt dit veranderingen op een aantal verschillende gebieden. In het kader hieronder worden deze beschreven:

In de eerste plaats de *structuur en besturing*. Het Politiedienstencentrum zal feitelijk moeten worden opgezet en daarbinnen zal de nieuwe HRM-organisatie moeten worden ingericht, met onderliggende subafdelingen en taakvelden. Daarvoor zullen onder meer een nieuwe organisatiestructuur en een nieuw besturingsconcept moeten worden uitgewerkt.

Daarnaast zullen de *ICT en huisvesting* moeten worden aangepast. De verschillende personeelsinformatiesystemen zullen moeten worden geconsolideerd en nieuwe applicaties, ter ondersteuning van het 'self service'-concept, zullen moeten worden geïmplementeerd. Verder zal de huisvesting moeten worden geregeld van waaruit de HRM-medewerkers in het Politiedienstencentrum of in bovenregionale faciliteiten hun werkzaamheden uitvoeren.

De *HRM-processen en -procedures* zullen landelijk moeten worden gestandaardiseerd en geïmplementeerd, waarbij de rol van het Politiedienstencentrum is geïntegreerd. Daarbij zal het dienstverleningsmodel verder moeten worden geconcretiseerd en zal de formele rolverdeling tussen de lijn en HRM moeten worden uitgewerkt.

Tot slot zijn er veranderingen nodig die betrekking hebben op de *cultuur en competenties*. Het werken op basis van een echte klant-leverancierrelatie vraagt duidelijke en transparante afspraken, maar zeker ook een andere houding in de lijn én van HRM-medewerkers zelf. Er is een meer zakelijke, op resultaat gerichte cultuur nodig, waarin de lijn ervan op aan kan dat zij de dienstverlening krijgt die nodig is, maar tegelijkertijd haar eigen rol oppakt in de uitvoering

van HRM-processen. Dat is niet alleen een kwestie van een andere cultuur en houding, maar daar zullen leidinggevend, medewerkers en HRM-professionals ook in moeten worden getraind. Het is op dit snijvlak dat kwaliteit in de lijn en kwaliteit van HRM het mogelijk maakt om zo efficiënt mogelijk te werken.

KPMG en Bright & Company berekenden dat de businesscase een terugverdientijd heeft van bijna drie jaar; dit betekent dat het saldo van de cumulatieve kosten en besparingen na die periode positief is. Vanaf het derde jaar is er sprake van een omslagpunt en zijn de jaarlijkse besparingen hoger dan de kosten. Voor het realiseren van het volledige besparingspotentieel is een termijn van tien jaar nodig. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een realistische onderbouwing van de kosten voor het sociaal beleid. De jaarlijkse besparing op de HRM-functie bedraagt uiteindelijk ruim € 100 miljoen.

Vanuit de reeds opgestelde businesscases ICT, ERP en Inkoop en de feasibility studies zijn generieke randvoorwaarden geformuleerd. Dit zijn onder andere: het ontwerpen en implementeren van een heldere governance, duidelijkheid over het bekostigingsmodel, het toepassen van een centrale aansturing tijdens de transitie, de betrokkenheid van de leiding en de focus op het huidige en toekomstige personeel (sociaal statuut leidend, centrale sturing van reorganisatie, boventallig personeel buiten formatie en organisatie plaatsen etc.). Ten behoeve van de businesscase HRM gelden vijf specifieke randvoorwaarden om het geïdentificeerde besparingspotentieel te realiseren. Dit zijn:

1. Landelijk standaardiseren van HRM-processen en uniforme invulling van procedures en werkwijzen (door HRM, leidinggevend en medewerkers); indien aan deze voorwaarde niet wordt voldaan dient rekening te worden gehouden met een reductie van de in deze businesscase berekende besparing van € 40 tot € 60 miljoen.
2. Beschikbaarheid van een geconsolideerd ICT-systeem voor basisregistratie en self service functionaliteit (Employee en Manager Self Service) voor het efficiënt kunnen waarmaken 'HRM in de lijn' (het zelf kunnen verwerken van mutaties et cetera door leidinggevend en medewerkers); indien aan deze voorwaarde niet wordt voldaan dient rekening te worden gehouden met een reductie van de in deze businesscase berekende besparing van € 50 tot € 70 miljoen.
3. Retentie van HRM-medewerkers die op grond van hun deskundigheid en ervaring nodig zijn om de nieuwe HRM-functie tot werking

te brengen en een kwalitatief juiste dienstverlening aan de lijn te kunnen waarborgen; indien aan deze voorwaarde niet wordt voldaan dient rekening te worden gehouden met een reductie van de in deze businesscase berekende besparing van € 20 tot € 40 miljoen.

4. Sturing op uitstroom en regie op vacatures, zodat kan worden gewaarborgd dat het besparingspotentieel op grond van de vermindering van fte's in de tijd ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd; indien aan deze voorwaarde niet wordt voldaan dient rekening te worden gehouden met een reductie van de in deze businesscase berekende besparing van € 20 tot € 60 miljoen.
5. Acceptatie en eigenaarschap door de lijn voor centralisatie HRM-functie en het daadwerkelijk eigenaarschap nemen voor (en uitvoering geven aan) de rol die vanuit het HRM-dienstverleningsmodel terecht komt bij de leidinggevende en de medewerker.

Laatstgenoemde randvoorwaarde laat zich niet uitdrukken in een vermindering van het besparingspotentieel aangezien deze absoluut bepalend voor het welslagen van de transitie. Alleen indien leidinggevende, medewerker en HRM-medewerkers consequent en eenduidig invulling geven aan hun nieuwe rol kan het HRM-dienstverleningsmodel met succes worden ingevoerd. Dit is geen kwestie van de knop omzetten; de lijn zal bereid moeten zijn en over de competenties moeten beschikken om daadwerkelijk uitvoering te geven aan de HRM-taken die thuishoren in de lijn. Daarbij gaat het primair om de taken die volgen uit de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van medewerkers, maar ook voor de operationele werkzaamheden die vanuit kosten oogpunt in de toekomstige situatie het beste door de medewerkers zelf kunnen worden uitgevoerd.

De lijn zal bereid moeten zijn om daadwerkelijk uitvoering te geven aan HRM-taken

De verandering

Een aantal zaken is kenmerkend geweest voor het veranderingsproces tot nu toe. In de eerste plaats de consequente focus op kostenreductie én kwaliteit. Er is steeds vanuit een inhoudelijke, professionele blik gekeken naar hoe HRM haar bijdragen aan de politieresultaten écht kan vergroten. Wat voor soort dienstverlening is daarvoor nodig en hoe kan die het beste georganiseerd worden? Daarnaast is het traject bijzonder omdat het HRM-veld binnen de politie zelf verantwoordelijkheid heeft genomen voor het ontwikkelen van een visie op HRM en het organisatie-model dat hieruit voortvloeit. Daarmee is bijgedragen aan een optimale voorbereiding van de businesscase HRM en is een basis gelegd voor een fors en ingrijpend, maar tegelijk ook realistisch en haalbaar transi-

tieproces. De hoofden HRM en het landelijk programma HRM hebben steeds een initiërende, dan wel een actief participerende rol genomen in het proces en hebben daarmee echt eigenaarschap genomen voor de uitkomsten. Dat was in zekere zin risicovol. Immers hoe makkelijk is het niet om een door een extern bureau geformuleerd advies terzijde te schuiven als het niet helemaal in lijn is met de eigen beelden? Helemaal als de uitkomsten betekenen dat een groot aantal HRM-collega's zijn of haar baan zal verliezen?

Het intensieve voorbereidingstraject voor het werkveld HRM is uniek geweest. Geen ander werkveld (financiën, inkoop, ICT) heeft op deze manier het initiatief genomen om de eigen toekomst op vergelijkbare wijze vorm te geven. Dit heeft een aantal positieve effecten gehad.

Naast het commitment vanuit het HRM-werkveld bij de uitkomsten van de businesscase, is ook de lijn veel nadrukkelijker al meegenomen in de aanstaande verandering. Bovendien is het voor alle betrokkenen een bijzonder leertraject geweest wat ook heeft geleid tot een enorme versterking van de binding tussen de hoofden HRM van de korpsen.

De transitie naar een optimale HRM-functie heeft een grote impact op organisaties

Tegelijkertijd is al reflecterend ook een kritische opmerking op zijn plaats. Vanuit de ronde tafels ontstaat het beeld dat er de politieorganisatie een klassiek, misschien wel ouderwets beeld vertoont voor wat betreft de manier

waarop lijn (leidinggevend en medewerkers) en HR zich tot elkaar verhouden. De ambitie van de HR-professie reikt ver. Het gevaar bestaat dat er nu wellicht een te grote stap wordt gezet. De implementatie zal gezien de omvang van de veranderopgave zeker niet eenvoudig zijn. Sterker, het moeilijkste deel moet nog beginnen.

De transitie naar een optimale HRM-functie heeft een grote impact op organisaties. De politie zal daarop geen uitzondering zijn. Bovendien is er vanwege de publieke functie (veiligheid) een sterke maatschappelijke druk om continu resultaat te laten zien in het primaire proces. De werkdruk bij met name executieven zal onverminderd hoog blijven. Met het voornemen om de HRM-verantwoordelijkheden en taken (meer) expliciet in de lijn te beleggen, zal er mogelijk een spanningsveld ontstaan met deze primaire taken. Het risico dat dit extra belasting met zich meebrengt kan voor een deel worden beperkt door een meer moderne automatisering en door professionalisering van HRM-adviseurs. Het stelt echter ook eisen aan de eindsituatie: het perspectief zal moeten worden geboden dat de nieuwe 'self service' HRM-taken vooral door slimmer te werken kunnen worden ingebed, niet door meer te werken.

Dat is niet het enige dilemma. Ook de druk die er vanuit de politiek is op de totstandkoming van de Nationale Politie heeft een aantal gevaren in zich voor het proces. De politieorganisatie wordt traditioneel gekenmerkt door de reflex om organisatieverandering vooral als structuurverandering te benaderen. Een optimale HRM-functie voor de politie vraagt echter ook verandering van de bedrijfscultuur. En ook dat is geen eenvoudige opgave. De politiecultuur kan worden gekenschetst door een sterke focus op de operatie, waarin alle ondersteunende taken vooral ook 'ondersteunend' moeten zijn. Optimaal HRM (in de lijn en professioneel) veronderstelt een nieuwe werkverdeling, waarin de ondersteuning juist een andere invulling zal krijgen: waar mogelijk meer op afstand, digitaal, via de servicedesk; waar nodig onder handbereik. Dat vereist een cultuuromslag, waarin de lijn en HRM-professionals meer gezamenlijk en in goede onderlinge samenwerking de verantwoordelijkheid gaan dragen voor HRM.

Duidelijk is dat HRM een cruciale rol vervult in een ongekend veranderingsproces

Een laatste vraagstuk betreft de dubbele rol van de HRM-professionals. De totstandkoming van de Nationale Politie betekent niet alleen een verandering van de eigen HRM-kolom, maar is bovenal een zeer groot-schalige organisatieverandering waarin 28 eenheden worden teruggebracht tot 10 grote regionale eenheden die vanuit een volstrekt andere (gecentraliseerde) besturing zullen moeten werken. De bijdrage van de HRM-professionals aan deze beweging is essentieel. Interessant is derhalve de vraag wat straks eerst moet gebeuren. Zullen eerst de regionale eenheden tot stand komen en daarna het Politiedienstencentrum, andersom of tegelijkertijd? Welke insteek ook wordt gekozen, duidelijk is dat HRM een cruciale rol vervult in een ongekend veranderingsproces. Een rol waarmee HRM voor eens en voor altijd op de kaart staat binnen de Nationale Politie.

Tot slot vatten wij in het onderstaande kader nog een aantal leerpunten samen ten aanzien van het traject tot nu toe.

Leerpunten

- *De urgentie.* Niemand wordt blij van forse bezuinigingen. En tegelijkertijd was ook duidelijk dat er echt een ander soort organisatie nodig was om de noodzakelijke efficiëncyslag te realiseren. Daarmee boden de bezuinigingen de urgentie om tot een wezenlijk ander model te komen voor HRM. Urgentie geeft richting en het maakt energie los.

- *De brede aanpak.* Doordat de uitgangsposities van HRM in de korpsen zo verschillend waren, was het goed om samen met het projectteam een ‘brede’ reis te starten. Door zowel naar literatuur te kijken, als naar benchmarkorganisaties als ook ronde tafelbijeenkomsten te houden, werd duidelijk dat er niet zoiets bestaat als een ultieme best practice. Er ontstond wel een gedeeld referentiekader om van daaruit tot uitgangspunten en keuzes voor het politiemodel te kunnen komen. De brede aanpak was daarmee een convergerend, maar ook verbindend traject waaruit vervolgens focus mogelijk werd.
- *Het model.* Het transformation model van Ulrich was de kapstok die de reis nodig had. Het model biedt een kader voor modern, toekomstgericht HRM waarbinnen nog wel allerlei organisatie-specifieke keuzes en invullingen mogelijk zijn. Het paste daarmee uitstekend voor het doel wat wij ermee hadden.
- *Het netwerk.* Het netwerk van hoofden HRM bij de politie was samen met het landelijk programma HRM de spil van het traject. Van oudsher voerden korpsen veelal hun eigen koers en was er eigenlijk geen gedeeld belang. De gevoelde gemeenschappelijkheid op de bovenstaande punten heeft er echter toe geleid dat er veel verbinding is ontstaan op inhoud en proces. Een verbinding die noodzakelijk en hoogst waarschijnlijk waardevol zal blijken te zijn in het vervolg van het traject.

Literatuur

- Biemans, P. (2007). Lectorale rede: ‘Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit?’
- Boxall, P., Purcell, J (2008). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Collins, J (2004, 2006). *Good to great*. Nederlandstalige editie. Amsterdam/Antwerpen: Business contact .
- Emans, B. (2009). Lectorale rede: ‘Goede Tijden, Zware Tijden: de toestand van HRM’.
- KPMG (2009). *Feasibility studies naar de PIOFACH taken van de politie*.
- Landelijk programma HRM (2008). *Werkgeversvisie, een inspirerend fundament*.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance, archiving long term viability*. New York: Oxford University Press.
- Raad van hoofdcommissarissen (2005). *Politie in Ontwikkeling, visie op de politie-functie*.

- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2009). *HR Transformation, building Human Resources from the Outside In*. RBL Institute HR leadership series.
- Vinck, R (2005). *HRM voor de toekomst. Op weg met de menselijke maat*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij BV.

Noten

- 1 Er is gesproken met Frits Kluijtmans, Joep Bolweg, Petra Biemans en Steven en Wouter ten Have.
- 2 P&O Proffie (nu HR Proffie) is de jaarlijkse prijs die bureau Berenschot samen met haar partners Tempo team, HR strategie en de NVP uitreikt voor excellent HR- en innovatiebeleid.
- 3 Benchmark Bright & Company 2009.