

**Pilot HR Adviseur voor de Medewerker
(Ministerie van Buitenlandse Zaken)**

Evaluatie september 2022

Projectnummer P0268

Onderzoek in opdracht van Ministerie van Buitenlandse Zaken

Auteurs: dr. Peter Donker van Heel

© 03 September 2022 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Inhoud

Managementsamenvatting	5
1 Achtergrond, doel en onderzoeksvragen	9
1.1 Achtergrond evaluatie	9
1.2 Doel evaluatie	9
1.3 Onderzoeksvragen	9
1.4 Aanpak evaluatie	10
1.5 Begrippen	10
1.6 Leeswijzer	10
2 Bevindingen en conclusies	11
2.1 Doel HRAM	11
2.2 Context: kanteling personeelsbeleid in 2015	12
2.3 Positie HRAM	12
2.4 Aanspreekpunten	13
2.5 De potentiële doelgroep van HRAM	14
2.6 Bereik	14
2.7 De hulpvraag	15
2.8 Uitvoering	19
2.9 Personele bezetting en financiën	20
2.10 Effecten	21
2.11 Monitoring en evaluaties	22
2.12 Conclusies	22
3 Aanbevelingen	25
3.1 Aanbevelingen van medewerkers en stakeholders	25
3.2 Aanbevelingen door HRAM zelf	25
3.3 Aanbevelingen evaluatie	26
Bijlage 1: Bronnen	29
Bijlage 2: Aanspreekpunten	31

Bijlage 3:	Aandeel hulpvragers per salarisschaal	35
Bijlage 4:	Dienstverlening aanspreekpunten BZ	37
Bijlage 5:	HR Analytics	39

Managementsamenvatting

Conclusies

HRAM heeft een grote meerwaarde voor de medewerkers. Sinds de kanteling van het personeelsbeleid in 2015 zijn er geen algemene aanspreekpunten voor de medewerkers, anders dan de leidinggevende en specifiek een vertrouwenspersoon en BMW. HDPO werkt over het algemeen vanuit het belang van de werkgever en wordt ook als zodanig door werknemers gepercipieerd (dit geldt niet voor BMW). Medewerkers die er met hun leidinggevende niet uit konden komen stonden er veelal alleen voor, wat tot frustratie, geestelijke druk en productiviteitsverlies kon leiden. Met de introductie van HRAM is er nu een aanspreekpunt voor alle medewerkers. Tegelijkertijd is de conclusie dat niet alle medewerkers met hulpvragen de weg naar HRAM hebben kunnen vinden, ofwel door onbekendheid, terughoudendheid, of om andere redenen.

Ongeveer 80 procent van de hulpvragen past binnen de doelstelling van HRAM. De overige 20 procent betreft informatievragen die ook op andere wijze beantwoord kunnen worden.

HRAM beschikt met de huidige bezetting over hoogwaardige kennis en ervaring op het gebied van strategisch HR, zowel beleidsmatig als uitvoerend. Bovendien is doorzettingskracht aanwezig. Deze input is in evenwicht met de omvang en aard van de hulpvraag. Het aantal hulpvragen neemt maandelijks toe, wat betekent dat er een moment komt dat er meer adviseurscapaciteit nodig zal zijn.

De uitvoering is professioneel (throughput). De medewerkers van HRAM volgen een passende aanpak bij de verschillende hulpvragen. Het gaat om hoogwaardige dienstverlening, waarvoor integrale en diepgaande HR-competenties nodig zijn. De adviseurs van HRAM leggen de juiste verbindingen naar andere professionals, binnen en buiten de organisatie, indien nodig. Het is nog wel een vraag in hoeverre shopgedrag van werknemers kan worden voorkomen. Tevens is het een vraag in hoeverre de hulpvragers niet vaker eerst contact zouden moeten opnemen met de eigen leidinggevende, alvorens de hulpvraag door HRAM in behandeling wordt genomen.

Het gaat om dienstverlening die op dit moment niet door andere organisatieonderdelen van BZ worden aangeboden (additionaliteit).

De output in termen van hulpvragen bestaat uit ongeveer één afgehandelde hulpvraag per werkdag. Deze output neemt in potentie verder toe in, gezien een verwachte toename van het aantal hulpvragen. Er is wel sprake van selectiviteit in het bereik. De lagere

(tot en met 10) en de hogere salarisschalen (vanaf 14) worden niet bereikt. Lokaal personeel wordt zo goed als niet bereikt, terwijl dit volgens veel stakeholders juist wel zou moeten. Daarnaast zijn er diverse informatiesessies georganiseerd voor medewerkers. Tenslotte, HRAM heeft een signaleringsfunctie, wat tot uitdrukking komt in rapportages.

De hulpvragers zijn tevreden tot zeer tevreden over de afhandeling van hun case (outcome). Op alle indicatoren geven de hulpvragers hoge scores bij de evaluaties. De aanpak van HRAM voorkomt conflicten en lost individuele problemen op. Heel incidenteel kan er juist een conflict ontstaan tussen interne organisatieonderdelen (door miscommunicatie binnen het netwerk), maar dat zijn uitzonderingen.

De effecten op de organisatie (impact) zijn beperkt. De pilot is nog te kort operationeel om al tot impact te kunnen leiden. Op dit moment is het bereik met vier procent van de werknemers gering. Wel kan al worden gesteld dat de aanwezigheid van HRAM een positieve uitwerking heeft op alle medewerkers: er is een aanspreekpunt waar men terecht kan. HRAM levert zonder meer een positieve bijdrage aan de arbeidsrust (op kleine schaal) en de arbeidsverhoudingen binnen BZ (op grotere schaal).

Aanbevelingen

De verknoping van HRAM met het personeelsbeleid van BZ als geheel en de komende evaluatie daarvan maakt dat de aanbevelingen in deze context moeten worden geplaatst. In grote lijnen is de aanbeveling om vooral door te gaan met HRAM, zoals dat nu functioneert ("Never change a winning team"), met op onderdelen een relatief kleine verandering. Intussen dient de evaluatie (in 2023 of 2024) uit te wijzen welke "grote" veranderingen eventueel nodig zijn, waarbij het concept HRAM wordt meegenomen in de beoordeling.

- 1) De eerste aanbeveling is de HRAM-functie op termijn verder uit te bouwen, maar om voorlopig door te gaan met HRAM in de huidige (pilot)vorm, met het huidige mandaat, de huidige doelstelling, takenpakket, werkwijze, positionering en op hetzelfde werkniveau waarop dat nu gebeurt, met minimaal twee medewerkers en bij voorkeur met dezelfde medewerkers. Gezien de toename van het aantal hulpvragen moet rekening worden gehouden met uitbreiding van de capaciteit van HRAM met 0,5 fte binnen een termijn van 1 jaar en nog eens 0,5 fte binnen een termijn van 2 jaar.. Bij verdere groei zou er een leidinggevende moeten zijn en dan op een hoger salarisniveau dan het huidige niveau (schaal 12). Het niveau van de werkzaamheden - waarbij doorzettingskracht vereist is - vormt hiervoor een extra rechtvaardiging.

- 2) De tweede aanbeveling is om de wenselijkheid van eventuele aanpassingen in mandaat, doelen, taken en werkwijze van HRAM mee te nemen in de aanstaande evaluatie van het personeelsbeleid van BZ. Voorkomen moet worden dat de pilot “voor de muziek gaat uitlopen”. Het is nodig eerst een aantal fundamentele vragen te beantwoorden, alvorens een definitieve beslissing te nemen ten aanzien van het concept HRAM:
- a. In hoeverre is het wenselijk binnen BZ een apart organisatieonderdeel te laten groeien, met gespecialiseerde professionals, specifiek gericht op dienstverlening aan de medewerkers? Of zou moeten worden gekozen voor een model waarbij de organisatie en de individuele HR-professional aanspreekpunt is zowel voor de werkgever (leidinggevende) als voor de werknemer? Op welke manier komt strategisch personeelsbeleid het beste tot zijn recht binnen BZ?
 - b. Welke vorm krijgt het concept HRAM in het toekomstige model (zie a)?
 - c. Hoe breed dient de (persoonlijke) dienstverlening aan de medewerkers inhoudelijk te zijn of te worden? Hoe wordt bijvoorbeeld loopbaanadvies aan medewerkers vormgegeven en waar wordt dat belegd? Welke vormen van dienstverlening dienen te worden aangeboden? In hoeverre is het nodig de bevoegdheden aan te passen? Wat is de beste positionering van HR-activiteiten voor de medewerkers?
 - d. Op welke manier zal binnen BZ invulling worden gegeven aan de recente cao-afspraken 5.1, dat elk departement gaat experimenteren met een onafhankelijke voorziening met doorzettingskracht (zoals o.a. een ombudsfunctionaris, personeelsraadgever)? Wordt deze pilot wel of niet gekoppeld aan het thema sociale veiligheid? En hoe zal dan de relatie van deze pilot zijn met het concept HRAM?
 - e. Hoe kan worden voorkomen dat prikkels voor leidinggevendenden worden weggenomen om zelf te investeren in HR-managementtaken, wanneer er een HRAM-onderdeel binnen BZ is die deze taken (steeds meer) overneemt?
 - f. Hoe kan worden voorkomen dat HRAM op termijn te maken krijgt met (eenvoudige) hulpvragen, die ook op een andere manier kunnen worden beantwoord? In hoeverre zou HRAM een eindstation moeten zijn, dan wel ook zelf een doorverwijzingsfunctie moeten hebben? Welk aandeel doorverwijzingen bij hulpvragen is nog acceptabel?

- 3) Uitgaande van een normale doorlooptijd van de evaluatie van het personeelsbeleid, moet worden gedacht aan verlenging van de pilot met een termijn van twee jaar (tot en met eind 2024). Zolang de evaluatie niet is afgerond, en er naar aanleiding daarvan geen beslissingen zijn genomen over eventuele aanpassingen van het personeelsbeleid, zou HRAM in de huidige vorm moeten blijven functioneren. Daarbij zou de personele inzet evenredig moeten worden aangepast aan de (vermoedelijk toenemende) hulpvraag.
- 4) De vierde aanbeveling is (verklarend) onderzoek te doen naar de latente (onzichtbare) behoefte van BZ-medewerkers aan dienstverlening, zoals deze door HRAM wordt geboden. Specifiek dient te worden onderzocht hoe deze behoefte is bij de lagere en hogere salarisschalen en bij lokaal personeel. Vervolgens gaat het ook om de meldingsbereidheid. Dit onderzoek kan eventueel worden gekoppeld aan een volgend MTO. Meer structureel zouden exitgesprekken hiervoor kunnen worden gebruikt.
- 5) Aanbevolen wordt dat HRAM specifieke (marketing)activiteiten onderneemt richting medewerkers in de functieschalen tot en met schaal 10 en medewerkers vanaf schaal 14. Daarnaast dient de dienstverlening richting lokaal personeel te worden ingevuld. Hiervoor is op (korte) termijn extra capaciteit nodig.
- 6) De functiebenamingen van HR-professionals zouden meer dekkend en duidelijker geformuleerd kunnen worden, zodat daarmee duidelijk is in hoeverre de professional diensten verleent aan de medewerkers en/of aan managers (leidinggevenden). Vervolgens dienen de rollen door de professionals consequent te worden ingevuld.
- 7) De doorzettingskracht van HRAM kan worden vergroot door de eigen managementrapportages te bundelen met die van Inspectie, VCI, BMW en VP. Hierbij kunnen gezamenlijke aanbevelingen worden gedaan.
- 8) HRAM werkt effectief. Bij verdere groei is een solide informatiesysteem belangrijk. De effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening kan in de toekomst worden vergroot door gebruik te maken van HR Analytics. Dat wil zeggen het combineren van bepaalde informatie en het toepassen van verklarende analyses.

1 Achtergrond, doel en onderzoeksvragen

1.1 Achtergrond evaluatie

Sinds mei 2021 is een nieuwe rol in het leven geroepen binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ): de HR Adviseur voor de Medewerker (HRAM). Deze rol wordt vervuld door twee professionals, tezamen 1 fte. Het betreft een pilot met een totale looptijd van 1,5 jaar. De rol van HRAM dient te worden geëvalueerd, om een besluit te kunnen nemen over wijze van voortzetting. Na zes maanden is intern een eerste interim-evaluatie uitgevoerd. Deze rapportage bevat de uitkomsten van een externe evaluatie, ruim een jaar na de start van de pilot [1].¹

1.2 Doel evaluatie

Het doel van de evaluatie is inzicht te bieden in hoeverre de functie van HRAM voldoet aan de gestelde doelen, de gedefinieerde succescriteria zoals opgenomen in het projectplan en de impact op de medewerkers en de organisatie. Meer in het algemeen gaat het om de meerwaarde ten opzichte van de bestaande HR-activiteiten, personeelsinstrumenten en informatiebronnen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de signaleringsfunctie van de HRAM.

De evaluatie dient te leiden tot een advies over de voortzetting en wijze van borging van deze rol in de organisatie vanaf 1 januari 2023. Hierbij dient aandacht te zijn voor eventueel noodzakelijke aanpassingen in het mandaat, de werkwijze, capaciteit (fte en inschaling) en positionering van de HRAM aan de hand van de ervaringen in de pilot.

1.3 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag is tweeledig en luidt als volgt: (1) In hoeverre beantwoordt HRAM aan de gestelde doelen en de gedefinieerde succescriteria en in hoeverre heeft HRAM impact op medewerkers en de organisatie binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken? (2) Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan over de eventuele voortzetting van HRAM, eventueel noodzakelijke aanpassingen in het mandaat, de werkwijze,

¹ Tussen haakjes [] is verwezen naar de bronnen (zie bijlage 1).

capaciteit (fte en inschaling) en positionering van de HRAM aan de hand van de ervaringen in de pilot? Uit evaluatief oogpunt gaat het om de vraag hoe de wereld eruit zou hebben gezien zonder HRAM.

1.4 Aanpak evaluatie

Het gaat om een quick scan; het is geen uitvoerige evaluatie. Gebruik is gemaakt van alle kwalitatieve en kwantitatieve informatie die beschikbaar is (o.a. de vraagregistratie door HRAM en interne interim-evaluaties). Voorts zijn (groep)gesprekken uitgevoerd met stakeholders, met de medewerkers van HRAM en de begeleidingscommissie (zie bijlage 1).

1.5 Begrippen

In de opzet en analyse is de lijn gevolgd van een algemeen evaluatiekader (*logic model*). Met input wordt bedoeld de personele en materiële middelen die worden ingezet. Throughput betreft het proces, de activiteiten. Output gaat om het bereik: hoeveel en welke medewerkers zijn bereikt? Outcome is het effect op de bereikte deelnemers. En met impact wordt bedoeld het effect op het systeem, in dit geval BZ als geheel.

Tevens maken wij gebruik van het concept van de kwaliteit van de arbeid, de zogenaamde vier A's: arbeidsvoorwaarden arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Hiermee beogen wij de dienstverlening van HRAM inhoudelijk te duiden. De arbeidsvoorwaarden betreffen geld (vergoedingen), tijd (verloven) en plaats van het werk (mobiliteit). Het gaat hierbij om de regels: arbeidsrecht, cao, arbeidscontracten, maar ook het formele personeelsbeleid. De arbeidsomstandigheden omvatten onderwerpen als veiligheid, gezondheid en welzijn. Vitaliteit valt hier ook onder. De arbeidsinhoud gaat over de competenties, inclusief scholing en ontwikkeling. De arbeidsverhoudingen betreffen de relatie tussen de werkgever en de medewerkers en de medewerkers onderling. De kwaliteit van leidinggeven is hiervan een belangrijk aspect.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zijn de bevindingen weergegeven en in hoofdstuk 3 de aanbevelingen.

2 Bevindingen en conclusies

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van het onderzoek weergegeven, dat wil zeggen de feitelijke resultaten. De conclusies - en tevens de beantwoording van onderzoeksvraag 1 - volgen aan het einde van dit hoofdstuk (2.12).

2.1 Doel HRAM

Het doel van het project is de instelling van een aanspreekpunt waar alle medewerkers (dus ook leidinggevenden als medewerker) van BZ terecht kunnen met (HR-complexe) vragen waarvoor ze niet bij hun leidinggevende terecht kunnen, of willen, en waarvoor de bestaande beschikbare informatie en loketten niet toereikend zijn. HRAM is er niet voor vragen of geschillen rond ongewenste omgangsvormen en integriteit [2].

De inzet is dat dit project een bijdrage levert aan een goed werkend en voor medewerkers beter hanteerbaar HR-systeem, betere 'checks and balances' in het systeem, meer zelfredzaamheid van de medewerkers, een veiliger ervaren werkomgeving en managers die zorgvuldig, transparant en uitlegbaar het HR-instrumentarium en kaders toepassen in het licht van de brede organisatiedoelen [2, 3].

Stakeholders hebben een redelijk vergelijkbaar beeld over het doel van HRAM: wanneer een individuele werknemer en de leidinggevende er samen niet meer uitkomen, dan kan er een taak zijn voor HRAM. Hierover bestaat geen verschil van inzicht. Er zijn vervolgens verschillen in beelden. Hierbij speelt ook mee dat stakeholders verschillende ideeën hebben over wat het doel *zou moeten zijn*. Volgens een redelijk groot deel van de respondenten zou HRAM zich vooral moeten richten op ondersteuning medewerkers in het buitenland en dan met name het buitenlands personeel. Volgens sommigen zouden individuele loopbaanadviezen niet tot het werkterrein van HRAM moeten behoren en volgens sommigen zou dat wel zo moeten zijn. En volgens een enkeling zou het niet alleen moeten gaan over zaken waarbij een leidinggevende in het spel is, maar zou het ook moeten gaan om de verhoudingen tussen medewerkers. Zo zou sociale veiligheid en specifiek discriminatie expliciet onder het werkterrein van HRAM moeten vallen. Ook klokkenluiders moeten bij HRAM terecht kunnen [4].

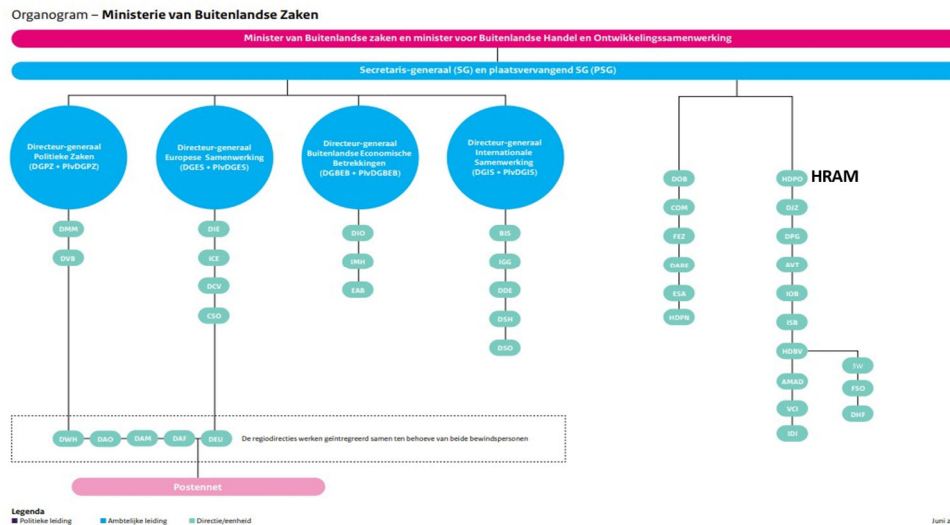
2.2 Context: kanteling personeelsbeleid in 2015

Uit de gesprekken komt overduidelijk naar voren de impact van de kanteling van het personeelsbeleid van BZ per 2015 [4]. Het voert te ver om hier diep op in te gaan, omdat het nu een quick scan betreft. Bovendien is in 2023 een evaluatie voorzien van het personeelsbeleid. Achtergrond van de verandering is onder meer de problematiek van de plaatsingen in het buitenland. Achtergrond van de verandering was de wens voor meer kwaliteit, flexibiliteit en transparantie. Belangrijk is dat de functies van personeelsadviseur voor werknemers en een managementadviseur voor het management verdwenen. Daarvoor in de plaats zijn gekomen de HR Adviseurs en de HR Partners, die hun werk verrichten in dienst van het management (de leidinggevenden). Dat de dienstverlening voor de medewerkers sinds de kanteling werd breed als een gemis gezien [4]. Dit is de aanleiding voor de OR geweest om te pleiten voor de instelling van HRAM. “Feitelijk is HRAM een reparatie van wat er niet helemaal goed is gegaan bij de kanteling”. Deze uitspraak van één van de respondenten vat het beeld van de interviews goed samen [4]. Vooruitlopend op de uitkomsten van deze quick scan: de verknoping van HRAM met het personeelsbeleid van BZ als geheel en de komende evaluatie daarvan maakt dat de aanbevelingen in deze context moeten worden geplaatst.

2.3 Positie HRAM

Het BZ bestaat uit vier directoraten-generaal en een diverse directies (schema 2.1). Een deel van de directies valt organisatorisch onder de directoraten-generaal en een deel niet. De Hoofddirectie Personeel en Organisatie (HDPO) richt zich op alle werknemers van het ministerie. HDPO bestaat uit verschillende teams. De medewerkers van HRAM zijn bij het team HDPO Advies ondergebracht. De gedachte is dat nauwe aansluiting bij HDPO ten goede zal komen aan de effectiviteit van HRAM. Gelet op neutraliteit en onafhankelijkheid is het opdrachtgeverschap belegd bij de SG. De directeur HDPO is door de SG aangewezen als gedelegeerd opdrachtgever. HRAM werkt voor alle werknemers van het ministerie.

Schema 2.1. Organogram BZ



2.4 Aanspreekpunten

In het organogram van HDPO komen naar voren de organisatieonderdelen voor HR Advies, Vitaliteit en gezondheid en Arbeidsvoorwaarden. Er is geen apart organisatieonderdeel loopbaanontwikkeling binnen HDPO [10]. Voor werknemers is niet altijd helemaal duidelijk in hoeverre deze onderdelen van HDPO zich inzetten voor de werkgever (leidinggevenden) en/of voor de werknemer. Het beeld is het eerste [4]. Er zijn echter meer aanspreekpunten dan alleen HDPO.

Het aanbod van personeelsdiensten (aanspreekpunten) voor BZ-medewerkers is groot [8]. Het gaat om tientallen organisatieonderdelen en (online) informatiebronnen binnen en buiten BZ (zie bijlage 2). Er is geen vraaggericht overzicht beschikbaar, dat wil zeggen het aanbod van dienstverlening is niet in beeld vanuit de verschillende soorten hulpvragen. Bijvoorbeeld: ik zit met een vraag over discriminatie op basis van racisme, waar moet ik zijn (en in welke volgorde)? *Bzelf* zou - online - de eerste ingang moeten zijn bij hulpvragen en vervolgens dient er een adequate routing te zijn, waarbij 3W/CS het eerstvolgende aanspreekpunt is voor medewerkers met vragen

De rollen van HRAM, HR Partners en HR Adviseurs zijn niet altijd duidelijk voor de medewerkers. Hier komt bij dat HR Partners en HR Adviseurs soms verschillende rolopvattingen hebben. De onduidelijkheid heeft vooral te maken met de vraag in wiens belang de professional werkt: eenzijdig voor de werknemer, eenzijdig voor de werkgever, of het gezamenlijk belang (tweezijdig)?

2.5 De potentiële doelgroep van HRAM

Ultimo 2021 werken bij het BZ 5.287 medewerkers, exclusief attachés, bij BZ gedetacheerden (van andere departementen), stagiairs, trainees en uitzendkrachten. HRAM richt zich in principe op deze groep van 5.287 werknemers en in uitzonderlijke gevallen op een gedetacheerde (van een ander departement). Er zijn drie deelpopulaties te onderscheiden waarop HRAM zich richt: BZ ambtenaren in Nederland (2.351), BZ ambtenaren in het buitenland (719) en lokale medewerkers in dienst van de buitenlandse vestigingen (2.217). Op deze laatste groep is de lokale regelgeving van toepassing [14].

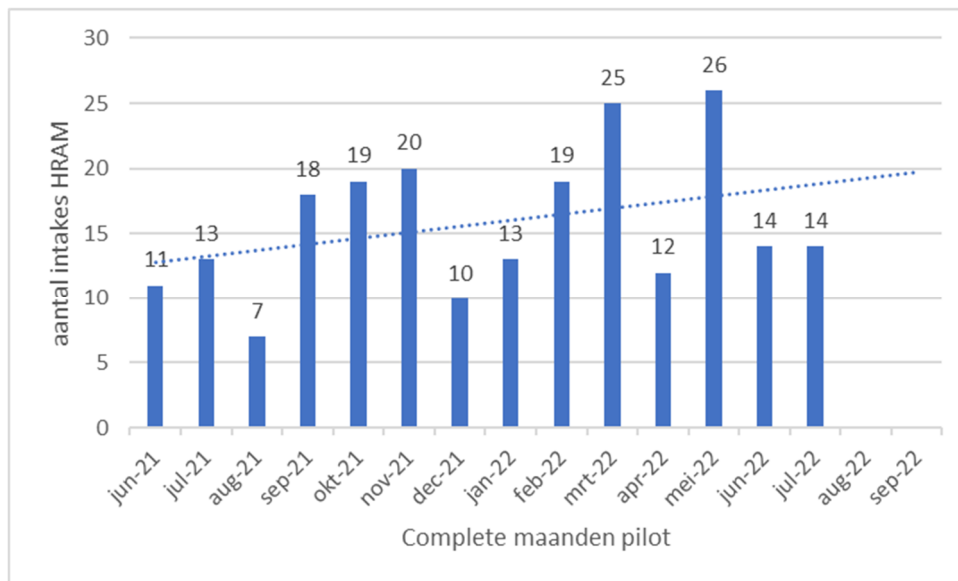
De gemiddelde leeftijd van de werknemers komt overeen met het gemiddelde van de gehele Rijksoverheid. Nota bene: het personeelsbestand van BZ betreft niet meer dan twee procent van alle werknemers bij de Rijksoverheid. Het grootste deel van de medewerkers werkt fulltime (86%) [15].

Niet bekend is hoeveel medewerkers op jaarbasis te maken hebben met vragen die in principe thuishoren bij HRAM. Onbekend is eveneens hoe het binnen BZ is gesteld met de meldingsbereidheid. In hoeverre melden werknemers hun hulpvraag? Volgens de stakeholders gaat het bij HRAM niet om het complete beeld en gaat het ook niet om "het topje van de ijsberg": er zijn zeker nog medewerkers die de weg naar HRAM nog niet hebben gevonden [4].

2.6 Bereik

Vanaf de eerste intake op 17 mei 2021 en tot en met de laatste intake per 10 augustus 2022 zijn er 235 intakes geweest. Het komt voor dat een medewerker bij een intake meer dan één hulpvraag indiende: het totaal aantal hulpvragen is dan ook groter dan het aantal intakes, maar altijd kan het als één case worden behandeld. De trend is stijgend (zie de stippellijn in figuur 2.1). De tijdreeks is te kort om seizoensinvloeden te kunnen zien. In een volledig kalenderjaar (augustus 2021 tot en met juli 2022) is de instroom 197, gemiddeld 16 intakes per maand. Uitgaande van deze afgebakende periode vertoont de trendlijn nog meer stijging dan in onderstaande figuur is te zien. Op jaarbasis meldt 4,4 procent van alle 5.287 BZ-medewerkers zich bij HRAM, wat overeenkomt met 1 van elke 23 BZ-medewerkers [5, 13, 14].²

² In bijlage 4 zijn de aandelen hulpvragers per salarisschaal weergegeven, waarbij het totaal uitkomt op 4,3 procent. Hierbij is gebruik gemaakt van een interne statistiek van het aantal medewerkers [14].

Figuur 2.1. Aantal intakes HRAM per maand (bron: registratie per 22 augustus 2022)

2.7 De hulpvraag

2.7.1 Personeelsproblematiek BZ

In het meeste recente medewerker-tevredenheidsonderzoek komen de thema's leiderschap en loopbaanondersteuning niet naar voren als centrale problemen, ten opzichte van andere thema's als bijvoorbeeld werkdruk [12]. Dat neemt niet weg dat de stijl van leidinggeven en het gebrek aan ondersteuning bij loopbaanontwikkeling door leidinggevers in de praktijk wel problematisch zijn [4].

2.7.2 Vragen uit binnen- en buitenland

Drie van elke tien hulpvragen is afkomstig van de posten in het buitenland (31%). Een lichte afname van dit aandeel is er te zien in 2022, in vergelijking met 2021 [5]. Een verklaring hiervoor is niet voorhanden.. De categorie 'posten in het buitenland' omvat een beperkt deel buitenlands personeel (zie 2.6.5).

Tabel. Vragen uit binnen- en buitenland (registratie per 11 juli 2022)

	2021	2022	totaal
Posten in het buitenland	35%	27%	31%
PSG	43%	44%	44%
Overig, inclusief regiodirecties	22%	29%	26%
Totaal	100%	100%	100%

2.7.3 Thema's

Ongeveer de helft van de hulpvragen heeft betrekking op de interpretatie van het HR beleid, de kaders, het instrumentarium. Een relatief klein deel hiervan betreft puur feitelijke vragen, die ook elders kunnen worden beantwoord. Voor het grootste deel spelen hierbij persoonlijke zaken. Minder dan de helft van de hulpvragen betreft het concreet bespreekbaar maken van zaken, dat wil zeggen het bemiddelen in de verhouding tussen leidinggevende en werknemer. Tenslotte zijn er nog overige hulpvragen. De aard van de hulpvraag is niet exact weer te geven, omdat het gaat om individuele hulpvragen en die zijn vrij specifiek. Deze hier genoemde verhoudingen geven wel een goede indicatie van de aard van de thematiek.

De door HRAM onderscheiden thema's hebben wij teruggebracht tot vier categorieën, gebruikmakend van het concept van de kwaliteit van de arbeid, de zogenaamde vier A's: arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen (zie tabel 2.2).

Vrijwel alle hulpvragen bij HRAM hebben te maken met arbeidsverhoudingen: de verhouding en interactie tussen de medewerker en de leidinggevende. Voor een groot deel gaat het om meningsverschillen tussen werkgever en werknemer bij de interpretatie van de regels en dan vooral bij internationale plaatsingen (arbeidsvoorwaarden). Vragen die te maken hebben met arbeidsomstandigheden of de arbeidsinhoud komen zo goed als niet voor [5].

Tabel 2.2. Thematiek hulpvragen HRAM

Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden	Arbeidsinhoud	Arbeidsverhoudingen
<ul style="list-style-type: none"> • Ouderschapsverlof • Kinderen/scholing • Partnerbeleid • Administratieve issues • Verlof • Waarnemingstoelage • Pensioen • Detachering • Tandems • Combinatie tijdelijk dienstverband versus solliciteren TFBS • IBBZ-plaatsing • Inhuren lokaal personeel • (T)FBS-kaders • (T)FBS algemeen • TD-VD • Ontmatching • P-Direct issues 	<ul style="list-style-type: none"> • Medische beperking 	<ul style="list-style-type: none"> • Loopbaanadvies • MD Advies 	<ul style="list-style-type: none"> • P-verslag • Formele waarschuwing • Ontslag • Onzorgvuldig handelen management • P-schouw • Ontevredenheid afwijzing • Ontevredenheid functievervulling • Verstoorde werkrelatie • Angst voor manager • Ongelijke behandeling • Omgaan met manager/ zaken bespreekbaar maken

De hulpvragers hebben verschillende motieven om HRAM te benaderen: men kon bepaalde informatie niet vinden op het Rijksportaal (19%), men kon niet bij een van de andere ingangen terecht, zoals CS (3W), Academie, bedrijfsarts of BMW (19%), de leidinggevende kon onvoldoende steun geven (17%), men wilde of kon niet bij de leidinggevende terecht (16%), of men wilde iets door een onafhankelijke partij laten toetsen (20%), of men had gewoon advies nodig of andere redenen [6]. Twee van de drie deelnemers aan de informatiesessies van HRAM geven aan dat managers slechts in beperkte mate of niet ondersteunen [7].

2.7.4 Complexiteit hulpvraag

Meer dan twee van elke drie hulpvragen (71%) is relatief eenvoudig op te lossen [4]. Een van elke tien hulpvragen is zeer complex (10%). Deze meest complexe zaken betreffen onder meer aangezegd ontslag, afwijzing bij plaatsingen, verstoorte werkrelaties, verwijten van leidinggevendenden, functieverandering in inschaling en het omgaan met werkdruk en de werk-privéverhouding. De complexiteit lijkt eerder toe te nemen dan af te nemen (de tijdreeks is te kort en de aantallen zijn te klein om dit hard te kunnen stellen).

Tabel 2.3. Complexiteit van de hulpvragen (registratie per 11 juli 2022)

	2021	2022	totaal
Complexiteit laag	75%	68%	71%
Complexiteit midden	17%	21%	19%
Complexiteit hoog	9%	11%	10%
Alle hulpvragen	100%	100%	100%

Gemiddeld is er voor een intake 0,85 werkdagen benodigd.³ Bij 72 procent van de hulpvragers zijn 1 of 2 contactmomenten nodig, bij 19 procent 3 tot 5 contactmomenten en negen procent 6 en meer contactmomenten. Het aantal contactmomenten verschilt niet naar locatie (Den Haag of posten) of salarisschaal [5].

2.7.5 Profiel van de hulpvragers

Naar functie gezien betreft het vooral (senior)beleidsmedewerkers en (senior) adviseurs BV. Drie van de vier hulpvragers valt binnen deze functieroepen. Een relatief klein deel betreft lokaal personeel (minder dan 10%). Medewerkers in de (hogere) managementfuncties melden zich niet of nauwelijks. De overige functies zijn divers en komen minder vaak voor: onder meer managementondersteuners en leidinggevenden waaronder operationeel managers en plaatsvervangend CDP [5].

Het salarisniveau van een kwart van de hulpvragers betreft salarisschaal 5 tot en met 10 (27%), twee derde schaal 11-13 (67%) en zes procent schaal 14 en hoger (registratie per 22 augustus 2022). Tussen 2021 en 2022 (per 11 juli) is het aandeel schaal 12 toegenomen van 22 tot 34 procent [5].

Per salarisschaal is een vergelijking gemaakt van het aantal hulpvragers en het aantal werknemers. Hieruit komt naar voren dat het aandeel hulpvragers ten opzichte van het aantal werknemers in de betreffende schaal relatief hoog is in de schalen 11, 12 en 13. Tot en met schaal 4 en vanaf schaal 14 is het meldingspercentage nul (zie bijlage 4). Het aandeel lokaal personeel dat een hulpvraag indient is zeer gering [5, 13].

Overeenkomstig bij de hulpvragers is dat zij relevante HR-informatie niet makkelijk kunnen vinden (informatie over loopbaan, de overplaatsing, ontwikkeling, wat te doen bij problemen met de manager, de (bedoeling en werking van) beleidskaders, regels en processen). Gemiddeld geven de hulpvragers de vindbaarheid van HR-informatie een 5,7 als rapportcijfer [6].

³ Uitgegaan is van 192 intakes in 225 werkdagen in een volledig jaar (HRAM-registratiebestand per 11 juli 2022), wat overeenkomt met 6,8 uur per hulpvraag (8 uur per werkdag). Deze berekening is niet opnieuw uitgevoerd voor het bestand van 22 augustus 2022. De uitkomsten van die berekening zou ook niet of nauwelijks verschillen: het gaat om een gemiddelde.

2.8 Uitvoering

2.8.1 Wijze van binnenkomst hulpvraag

Het is niet eenduidig vast te stellen via welke weg de hulpvragen bij HRAM binnenkomen; het antwoord hangt af van aan wie je het vraagt.

Volgens de hulpvragers verloopt de weg naar HRAM vooral via een collega (ruim een derde) en via het Rijksportaal (ongeveer een derde). Doorverwijzing gebeurt in ongeveer een op de vijf gevallen. Doorverwijzing gebeurt door een HR-partner of HR-adviseur, de ondernemingsraad (OR), een vertrouwenspersoon (VP), het interne bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW), een bedrijfsarts, een coördinator veilige werkomgeving of door een integriteitscoördinator. Een klein deel wordt doorverwezen door de leidinggevende (5%) [6].

Het is volgens de medewerkers van HRAM vrijwel altijd zo dat een medewerker zelf het eerste contact legt [4]. Volgens de registratie van HRAM wordt ruim meer dan de helft van de hulpvragen gemeld via SSP (60%), ongeveer een derde de mail (34%) en een klein gedeelte telefonisch (2%). De categorie anders betreft een leidinggevend, een professional of het is onbekend (5%). [5]. Overigens geeft ongeveer de helft van de hulpvragers (47%) zelf aan SSP te hebben gebruikt om een hulpvraag te stellen of om contact met HRAM te leggen [6].

Tabel. Wijze van binnenkomst hulpvraag (registratie per 11 juli 2022)

	2021	2022	totaal
SSP	62%	57%	60%
mail	31%	36%	34%
telefoon	2%	2%	2%
anders	5%	5%	5%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: Registratie HRAM. Bewerking de Beleidsonderzoekers

De meeste hulpvragers konden HRAM redelijk makkelijk vinden; ongeveer 15 procent niet. Gemiddeld geven zij een de vindbaarheid van HRAM een 7,4 als rapportcijfer [6]. Dit betreft vindbaarheid met en zonder doorverwijzing van derden. Het zoekgedrag van de medewerkers verschilt en kan van invloed zijn op de vindbaarheid. Het aanvraagproces via SSP wordt als redelijk eenvoudig ervaren. Gemiddeld geven de hulpvragers hiervoor een 6,9 als rapportcijfer [6].

2.8.2 Wijze van communiceren met medewerker

In het verlengde van het dienstverleningsmodel van HDPO zet HRAM in op het model van click-call-face. Dat wil zeggen dat een werknemer met een hulpvraag wordt geacht eerst (zelf) op zoek te gaan naar een antwoord, binnen de mogelijkheden van de online beschikbare informatie. Wanneer dit ontoereikend is, dan kan een meer intensievere vorm van dienstverlening worden geboden door via telefonisch contact, of contact via een videoverbinding, dan wel persoonlijk ("click call face"). De achtergrondgedachte is efficiency. De wijze van communicatie, de wijze van dienstverlening en het resultaat van de dienstverlening worden niet systematisch geregistreerd, waardoor de efficiency niet kan worden gemeten.

HRAM heeft een aantal online presentaties gegeven aan medewerkers over het brede aanbod van personeelsdiensten (aanspreekpunten) binnen en buiten BZ en de specifieke positie van HRAM. Het gaat om enkele honderden medewerkers die hebben deelgenomen. Deze presentaties zijn (zeer) goed ontvangen, blijkt uit de evaluatie die onder de deelnemers is uitgevoerd [7] en de reacties van de stakeholders [4].

2.8.3 Doorverwijzen door HRAM

Ongeveer van elke vijf hulpvragen wordt door HRAM doorverwezen, volgens een telling van de onderzoekers [5]. Gezien het vrij hoge aandeel hulpvragen dat als eenvoudig is omschreven is het wellicht mogelijk om een nog hoger aandeel van de hulpvragen (eerder) door te verwijzen (zie 2.7.4).

2.9 Personele bezetting en financiën

De pilot HRAM wordt ingevuld door twee HR adviseurs, ieder 0,5 fte, op salarisniveau 12. Het werk zelf ligt op een hoger niveau, wat onder meer tot uitdrukking komt in de contacten met leidinggevenden en specifiek bij escalatie. Het gaat om hoogwaardige dienstverlening, waarvoor integrale en diepgaande HR-competenties nodig zijn. Een van de medewerkers werkt vanuit het buitenland (op dit moment India) en heeft een verleden als plaatsvervangend hoofd van HDPO en de andere vanuit Den Haag en is tevens werkzaam bij BZ als loopbaanadviseur. Er zijn verder geen financiële middelen, om specifieke uitgaven te doen, anders dan de reguliere declaraties. De waardering voor beide medewerkers is (zeer) groot [4, 6, 7].

2.10 Effecten

Onderscheid is gemaakt naar de effecten op medewerkers die zijn bereikt (outcome) en de effecten op het systeem (impact).

2.10.1 Effecten op werknemers die zich melden (outcome)

Uit de interne evaluaties [6, 7] blijkt dat de hulpvragers (zeer) tevreden zijn over hun contact(en) met HRAM. Gemiddeld geven de respondenten een rapportcijfer 8,3. Gewaardeerd wordt de onafhankelijkheid, het luisterende oor, het meedenken en de gelijkwaardigheid in het gesprek. Soms verwacht men meer coaching in plaats van feitelijke informatie. Over algemeen heeft HRAM goede ondersteuning kunnen bieden (gemiddelde rapportcijfer 8,0). Men krijgt antwoord op de gestelde vragen, begrijpt beter hoe de procedures zijn, weet beter hoe te handelen in de eigen situatie, komt beter beslagen ten ijs bij het gesprek met de leidinggevende en men heeft waardering voor "het luisterend oor". De hulpvragers zijn met name goed te spreken over de snelheid en de adequate behandeling door HRAM. Gemiddeld geven zij hiervoor een 8,7 als rapportcijfer.

De informatiesessies en de informatie die na de sessies is toegestuurd heeft de deelnemers geholpen om meer inzicht te krijgen in de verschillende HR-aanspreekpunten. Over het algemeen zijn de deelnemers hier (heel) tevreden over [7].

2.10.2 Effecten op de organisatie (impact) en meerwaarde

De effecten op de organisatie (impact) zijn beperkt. Dit heeft te maken met de op dit moment geringe omvang van de input en de hulpvraag en bereik (ongeveer 4% van de werknemers). Bovendien is een periode van ruim een jaar kort om daadwerkelijke impact te kunnen meten. Onbekendheid van HRAM bij een deel van de werknemers is nog wel een duidelijk punt van aandacht [4, 6, 7]. Meer bekendheid zou de impact kunnen vergroten.

Getracht is na te gaan in hoeverre HRAM diensten aanbiedt aan individuele medewerkers, die niet door andere organisatieonderdelen worden aangeboden. Dit betreft meer in zekere zin de additionaliteit. Op het gebied van de arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud bestaat vrij weinig overlapping van activiteiten van HRAM en andere organisatieonderdelen. Binnen het thema arbeidsvoorwaarden komen partijen elkaar wel tegen en met name HRAM enerzijds en de HR Partners, HR Adviseurs en arbeidsjuristen anderzijds. Binnen het thema arbeidsverhoudingen zijn naast HRAM diverse organisatieonderdelen werkzaam, maar altijd vanuit een eigen invalshoek (VCI/CI, VP, ISB, CS). HRAM lijkt meer dan de andere organisatieonderdelen te bemiddelen tussen werkgever en

werknemer (zie bijlage 5). HRAM vult volgens de stakeholders duidelijk een leemte binnen het aanbod van diensten aan medewerkers [4].

Het hoogste rapportcijfer voor HRAM betreft de meerwaarde (9,0) [6]. Uit de toelichtingen die de hulpvragers hierbij geven komt naar voren dat de vraag veelal is opgevat als meerwaarde van HRAM voor de organisatie als geheel. "Het is goed dat er weer een aanspreekpunt is op het departement". "Het is fijn dat er een plek is waar je niet bang hoeft te zijn om je uit te spreken". "Je kunt nergens anders terecht". "Fijn dat er een onafhankelijk aanspreekpunt is". "Je kunt niet voor alle zaken bij je leidinggevende terecht". "Waar moet je anders zijn als het gaat om loopbaanontwikkeling?". "Je wilt je gehoord en gezien voelen". "Zolang leidinggevendenden falen is er grote behoefte aan zoiets als HRAM".

2.11 Monitoring en evaluaties

Het proces wordt uitstekend gemonitord, blijkt uit de registratie van hulpvragen door HRAM [5]. Hetzelfde kan worden gezegd van de voortgangsrapportages op basis van interne evaluaties (tweemaal onder hulpvragers en een maal onder deelnemers aan de informatiebijeenkomsten). De vragen bij de gebruikte vragenlijsten zijn tot the point, de vragenlijst is niet te lang en de respons is relatief hoog [6, 7]. Daarnaast is er nu een externe evaluatie uitgevoerd.

2.12 Conclusies

HRAM heeft een grote meerwaarde voor de medewerkers. Sinds de kanteling van het personeelsbeleid in 2015 zijn er geen algemene aanspreekpunten voor de medewerkers, anders dan de leidinggevende en specifiek een vertrouwenspersoon en BMW. HDPO werkt over het algemeen vanuit het belang van de werkgever en wordt ook als zodanig door werknemers gepercipieerd (dit geldt niet voor BMW). Medewerkers die er met hun leidinggevende niet uit konden komen stonden er veelal alleen voor, wat tot frustratie, geestelijke druk en productiviteitsverlies kon leiden. Met de introductie van HRAM is er nu een aanspreekpunt voor alle medewerkers. Tegelijkertijd is de conclusie dat niet alle medewerkers met hulpvragen de weg naar HRAM hebben kunnen vinden, ofwel door onbekendheid, terughoudendheid, of om andere redenen.

Ongeveer 80 procent van de hulpvragen past binnen de doelstelling van HRAM. De overige 20 procent betreft informatievragen die ook op andere wijze beantwoord kunnen worden.

HRAM beschikt met de huidige bezetting over hoogwaardige kennis en ervaring op het gebied van strategisch HR, zowel beleidsmatig als uitvoerend. Bovendien is

doorzettingskracht aanwezig. Deze input is in evenwicht met de omvang en aard van de hulpvraag. Het aantal hulpvragen neemt maandelijks toe, wat betekent dat er een moment komt dat er meer adviseurscapaciteit nodig zal zijn.

De uitvoering is professioneel (throughput). De medewerkers van HRAM volgen een passende aanpak bij de verschillende hulpvragen. Het gaat om hoogwaardige dienstverlening, waarvoor integrale en diepgaande HR-competenties nodig zijn. De adviseurs van HRAM leggen de juiste verbindingen naar andere professionals, binnen en buiten de organisatie, indien nodig. Het is nog wel een vraag in hoeverre shopgedrag van werknemers kan worden voorkomen. Tevens is het een vraag in hoeverre de hulpvragers niet vaker eerst contact zouden moeten opnemen met de eigen leidinggevende, alvorens de hulpvraag door HRAM in behandeling wordt genomen.

Het gaat om dienstverlening die op dit moment niet door andere organisatieonderdelen van BZ worden aangeboden (additionaliteit).

De output in termen van hulpvragen bestaat uit ongeveer één afgehandelde hulpvraag per werkdag. Deze output neemt in potentie verder toe in, gezien een verwachte toename van het aantal hulpvragen. Er is wel sprake van selectiviteit in het bereik. De lagere (tot en met 10) en de hogere salarisschalen (vanaf 14) worden niet bereikt. Lokaal personeel wordt zo goed als niet bereikt, terwijl dit volgens veel stakeholders juist wel zou moeten. Daarnaast zijn er diverse informatiesessies georganiseerd voor medewerkers. Tenslotte, HRAM heeft een signaleringsfunctie, wat tot uitdrukking komt in rapportages.

De hulpvragers zijn tevreden tot zeer tevreden over de afhandeling van hun case (outcome). Op alle indicatoren geven de hulpvragers hoge scores bij de evaluaties. De aanpak van HRAM voorkomt conflicten en lost individuele problemen op. Heel incidenteel kan er juist een conflict ontstaan tussen interne organisatieonderdelen (door miscommunicatie binnen het netwerk), maar dat zijn uitzonderingen.

De effecten op de organisatie (impact) zijn beperkt. De pilot is nog te kort operationeel om al tot impact te kunnen leiden. Op dit moment is het bereik met vier procent van de werknemers gering. Wel kan al worden gesteld dat de aanwezigheid van HRAM een positieve uitwerking heeft op alle medewerkers: er is een aanspreekpunt waar men terecht kan. HRAM levert zonder meer een positieve bijdrage aan de arbeidsrust (op kleine schaal) en de arbeidsverhoudingen binnen BZ (op grotere schaal).

3 Aanbevelingen

3.1 Aanbevelingen van medewerkers en stakeholders

Tijdens de interviews [4] en bij de interne evaluaties [6, 7] hebben medewerkers en stakeholders verschillende aanbevelingen gedaan ten aanzien van HRAM. Min of meer in volgorde van belangrijkheid:

- Ga zo door!
- Ga terug naar de oude situatie met HR-diensten voor medewerkers.
- Vergroot de bekendheid van HRAM, met name bij nieuwe medewerkers en lokaal personeel.
- Geef meer aandacht voor loopbaanbegeleiding.
- Meer capaciteit voor HRAM.
- Inhoudelijke afstemming met Customers Services (3W).
- Signalen doorsturen naar de top.
- Follow up geven en nazorg.
- Doorgaan met de informatiesessies over de aanspreekpunten voor personeel, ook in het Engels.
- Duidelijker maken wat HRAM niet doet en waar je dan wel terecht kunt.
- Een veilige (fysieke) plek bieden waar je persoonlijk met elkaar kunt spreken.

3.2 Aanbevelingen door HRAM zelf

HRAM heeft een goed zicht op verbetermogelijkheden binnen het gehele P-gebied van BZ. Wij beperken ons tot de belangrijkste aanbevelingen die HRAM zelf geeft, die betrekking hebben op de context van hun functioneren [4, 6]:

- Verbeteren vindbaarheid HR-informatie en routing.
- Sturing op/waardering voor en versterking van HR-management bij leidinggevenden
- Vooral bij conflictsituaties beter gezamenlijk optrekken in advies aan medewerker/leidinggevenden bij conflicten, zodat alle informatie in de advisering wordt meegewogen.
- Specifieke aandacht geven aan lokaal personeel, vanwege de kwetsbaarheid van deze groep medewerkers.
- Versterking P-functie bij leidinggevenden binnen de gehele organisatie.

3.3 Aanbevelingen evaluatie

De verknoping van HRAM met het personeelsbeleid van BZ als geheel en de komende evaluatie daarvan maakt dat de aanbevelingen in deze context moeten worden geplaatst. In grote lijnen is de aanbeveling om vooral door te gaan met HRAM, zoals dat nu functioneert ("Never change a winning team"), met op onderdelen een relatief kleine verandering. Intussen dient de evaluatie (in 2023 of 2024) uit te wijzen welke "grote" veranderingen eventueel nodig zijn, waarbij het concept HRAM wordt meegenomen in de beoordeling.

- 1) De eerste aanbeveling is de HRAM-functie op termijn verder uit te bouwen, maar om voorlopig door te gaan met HRAM in de huidige (pilot)vorm, met het huidige mandaat, de huidige doelstelling, takenpakket, werkwijze, positionering en op hetzelfde werkniveau waarop dat nu gebeurt, met minimaal twee medewerkers en bij voorkeur met dezelfde medewerkers. Gezien de toename van het aantal hulpvragen moet rekening worden gehouden met uitbreiding van de capaciteit van HRAM met 0,5 fte binnen een termijn van 1 jaar en nog eens 0,5 fte binnen een termijn van 2 jaar. Bij verdere groei zou er een leidinggevende moeten zijn en dan op een hoger salarisniveau dan het huidige niveau (schaal 12). Het niveau van de werkzaamheden - waarbij doorzettingskracht vereist is - vormt hiervoor een extra rechtvaardiging.
- 2) De tweede aanbeveling is om de wenselijkheid van eventuele aanpassingen in mandaat, doelen, taken en werkwijze van HRAM mee te nemen in de aanstaande evaluatie van het personeelsbeleid van BZ. Voorkomen moet worden dat de pilot "voor de muziek gaat uitlopen". Het is nodig eerst een aantal fundamentele vragen te beantwoorden, alvorens een definitieve beslissing te nemen ten aanzien van het concept HRAM:
 - a. In hoeverre is het wenselijk binnen BZ een apart organisatieonderdeel te laten groeien, met gespecialiseerde professionals, specifiek gericht op dienstverlening aan de medewerkers? Of zou moeten worden gekozen voor een model waarbij de organisatie en de individuele HR-professional aanspreekpunt is zowel voor de werkgever (leidinggevende) als voor de werknemer? Op welke manier komt strategisch personeelsbeleid het beste tot zijn recht binnen BZ?
 - b. Welke vorm krijgt het concept HRAM in het toekomstige model (zie a)?
 - c. Hoe breed dient de (persoonlijke) dienstverlening aan de medewerkers inhoudelijk te zijn of te worden? Hoe wordt bijvoorbeeld

- loopbaanadvies aan medewerkers vormgegeven en waar wordt dat belegd? Welke vormen van dienstverlening dienen te worden aangeboden? In hoeverre is het nodig de bevoegdheden aan te passen? Wat is de beste positionering van HR-activiteiten voor de medewerkers?
- d. Op welke manier zal binnen BZ invulling worden gegeven aan de recente cao-afspraken 5.1, dat elk departement gaat experimenteren met een onafhankelijke voorziening met doorzettingkracht (zoals o.a. een ombudsfunctionaris, personeelsraadgever)? Wordt deze pilot wel of niet gekoppeld aan het thema sociale veiligheid? En hoe zal dan de relatie van deze pilot zijn met het concept HRAM?
 - e. Hoe kan worden voorkomen dat prikkels voor leidinggevend worden weggenomen om zelf te investeren in HR-managementtaken, wanneer er een HRAM-onderdeel binnen BZ is die deze taken (steeds meer) overneemt?
 - f. Hoe kan worden voorkomen dat HRAM op termijn te maken krijgt met (eenvoudige) hulpvragen, die ook op een andere manier kunnen worden beantwoord? In hoeverre zou HRAM een eindstation moeten zijn, dan wel ook zelf een doorverwijzingsfunctie moeten hebben? Welk aandeel doorverwijzingen bij hulpvragen is nog acceptabel?
- 3) Uitgaande van een normale doorlooptijd van de evaluatie van het personeelsbeleid, moet worden gedacht aan verlenging van de pilot met een termijn van twee jaar (tot en met eind 2024). Zolang de evaluatie niet is afgerond, en er naar aanleiding daarvan geen beslissingen zijn genomen over eventuele aanpassingen van het personeelsbeleid, zou HRAM in de huidige vorm moeten blijven functioneren. Daarbij zou de personele inzet evenredig moeten worden aangepast aan de (vermoedelijk toenemende) hulpvraag.
 - 4) De vierde aanbeveling is (verklarend) onderzoek te doen naar de latente (onzichtbare) behoefte van BZ-medewerkers aan dienstverlening, zoals deze door HRAM wordt geboden. Specifiek dient te worden onderzocht hoe deze behoefte is bij de lagere en hogere salarisschalen en bij lokaal personeel. Vervolgens gaat het ook om de meldingsbereidheid. Dit onderzoek kan eventueel worden gekoppeld aan een volgend MTO. Meer structureel zouden exitgesprekken hiervoor kunnen worden gebruikt.
 - 5) Aanbevolen wordt dat HRAM specifieke (marketing)activiteiten onderneemt richting medewerkers in de functieschalen tot en met schaal 10 en medewerkers

vanaf schaal 14. Daarnaast dient de dienstverlening richting lokaal personeel te worden ingevuld. Hiervoor is op (korte) termijn extra capaciteit nodig.

- 6) De functiebenamingen van HR-professionals zouden meer dekkend en duidelijker geformuleerd kunnen worden, zodat daarmee duidelijk is in hoeverre de professional diensten verleent aan de medewerkers en/of aan managers (leidinggevenden). Vervolgens dienen de rollen door de professionals consequent te worden ingevuld.
- 7) De doorzettingskracht van HRAM kan worden vergroot door de eigen managementrapportages te bundelen met die van Inspectie, VCI, BMW en VP. Hierbij kunnen gezamenlijke aanbevelingen worden gedaan.
- 8) HRAM werkt effectief. Bij verdere groei is een solide informatiesysteem belangrijk. De effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening kan in de toekomst worden vergroot door gebruik te maken van HR Analytics. Dat wil zeggen het combineren van bepaalde informatie en het toepassen van verklarende analyses.

Bijlage 1: Bronnen

- [1] Terms of Reference Evaluatie Pilot HR Adviseur voor de Medewerker.
- [2] HDPO. Memo aan SG: aanstelling van een HR-adviseur (HRAM). 3 juni 2021.
- [3] HDPO. Projectformulier HRAM. 3 juni 2021.
- [4] Interviews. In totaal zijn er zeven (groep)interviews uitgevoerd met 19 respondenten (stakeholders), face-to-face en een enkel gesprek (deels) online. Respondenten zijn HDPO juristen, HR adviseurs en HR partners, Inspectie, Customer Services (3W), vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW), bedrijfsarts, integriteitsmedewerker, coördinator veilige werkomgeving, OR en HR vertegenwoordigers van drie andere departementen. Los daarvan is verschillende malen gesproken met de medewerkers van HRAM en met de begeleidingscommissie van het onderzoek, bestaande uit het hoofd HDPO en een vertegenwoordiger van de OR. Gebruik is gemaakt van een semigestructureerd lijst met onderwerpen.
- [5] Registratiebestand HRAM. In dit Excelbestand is onder andere in tekst opgenomen een samenvatting van de inhoud van de hulpvraag en de wijze van dienstverlening. Het betreft kwalitatieve grotendeels ongecodeerde informatie. Gebruik is gemaakt van het bestand per 11 juli 2022. Op een aantal punten is een aanvulling gemaakt op basis van een recenter bestand per 22 augustus 2022. De verschillen tussen beide bestanden zijn minimaal.
- [6] Interne evaluaties van HRAM onder hulpvragers en deelnemers aan informatiebijeenkomsten, inclusief presentaties en memo's over de bevindingen. Bij deze evaluaties is gebruik gemaakt van een gestructureerde online vragenlijst. In totaal 119 van de 235 hulpvragers heeft een vragenlijst ingevuld, verdeeld over twee metingen (laatste afslag 22 augustus 2022).
- [7] Interne evaluatie deelnemers aan online bijeenkomsten van HRAM een evaluatieformulier ingevuld (n=55/enkele honderden deelnemers).
- [8] Overige beleidsdocumentatie (nota's, memo's, terugblik en tijdlijn HR-beleid).
- [9] Presentatie HRAM dienstverleningsmodel: HR Informatie. Hoe vind ik wat ik nodig heb en waar kan ik terecht? 31 mei 2022.
- [10] Organogram BZ en organogram HDPO (vertrouwelijk).

- [11] CAO Rijk (onderhandelingsresultaat 2022-2024).
- [12] Effactory (m.m.v.). Employee Survey September-October 2021. Internet Spiegel. (medewerker-tevredenheidsonderzoek). Een respons van 4.377 van de 6.133 aangeschreven medewerkers van BZ (72%). Vertrouwelijk.
- [13] Uitdraai personeelsbestand BZ van aantallen medewerkers per salarisschaal.
- [14] Ministerie van Buitenlandse Zaken. *Sociaal Jaarverslag 2021. HR in beeld*. Bewerking: de Beleidsonderzoekers.
- [15] TK vergaderjaar 2021-2022, 35 830 V, nr. 1.

Bijlage 2: Aanspreekpunten

Medewerkers van BZ hebben een aantal aanspreekpunten voor hulpvragen. Hieronder is een overzicht gemaakt op basis van een presentatie van HRAM [9]. Onderscheiden wordt eerstelijns- en tweedelijnsdienstverlening en daarbinnen zijn de aanspreekpunten gesorteerd naar dienstverlening vanuit BZ, BZK (Rijk) en extern, waarbij rekening is gehouden met de communicatiewijze: online/telefonisch intern en persoonlijk. Bzelf zou de eerste stap moeten zijn en vervolgens zijn er diverse doorverwijzingen mogelijk.

Loketten voor werknemers BZ (eerste lijn): aanbod P-diensten voor BZ-medewerkers (organisaties, organisatieonderdelen, professionals en informatiebronnen)		Toelichting	Intern BZ alleen online of telefonisch	Intern BZ ook persoonlijk of per video	BZK en extern alleen online of telefonisch	BZK en extern ook persoonlijk of per video
BZ	1. Bzelf	BZ-applicatie binnen het Rijksportaal (zie verder), met verwijzingen naar BZ-relevante informatie voor medewerkers.				
	2. HDPO Team Advies	HR Adviseurs en HR Partners. Adviseurs zijn ondersteunend voor de partners. Ook bedoeld voor managers.				
	3. HDPO Team Vitaliteit en Gezondheid (TVG)	Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW), bedrijfsartsen, re-integratieadviseurs en arbo-adviseurs.				
	4. HDPO Team Management Development (MD)	MD Adviseurs				
	5. HDPO Academie voor Internationale Betrekkingen (AIB)	Voor alle medewerkers met een internationale functie. Opleidingsadviseurs.				
	6. Team Integriteit (VCI/CI), inclusief Veilige Werkomgeving	Geen onderdeel HDPO. Advies over melden van vermoeden misbruik, fraude, ongewenst gedrag, integriteitsschendingen): zie Portaal Integriteit				
	7. Vertrouwenspersonen (VP)	Per organisatieonderdeel, ook op de ambassades en consulaten				

Loketten voor werknemers BZ (eerste lijn): aanbod P-diensten voor BZ-medewerkers (organisaties, organisatieonderdelen, professionals en informatiebronnen)	Toelichting	Intern BZ alleen online of telefonisch	Intern BZ ook persoonlijk of per video	BZK en extern alleen online of telefonisch	BZK en extern ook persoonlijk of per video	
	8. HDPO	Adviseur loopbaan- en talentontwikkeling (inkoop BZ bij BZK)				
	9. Leidinggevenden	Per organisatieonderdeel.				
	10. Ondernemingsraad (OR) BZ	BZ-breed				
	11. Medezeggenschapsraad (MR) BZ/Postraad	Lokale vestigingen (buitenland)				
	12. LESC (Locally Employed Staff Council)	N.B. Lokaal personeel is in dienst van organisatie in het buitenland (ambassade of consulaat)				
	13. HR Adviseur voor de Medewerker (HRAM)					
BZK	14. P-Direct	Informatie en vragen voor rijksambtenaren over verlof, verzuim, werkuren, pensioen, salaris, IKB, declaraties, P-verslagen, etc.				
	15. Rijksportaal (RP)	Alle generieke informatie voor alle ambtenaren op het gebied van rechtspositie, verlof, verzuim, salaris, IKB, enz. Met zoekfunctie. Via RP naar BZ-specifieke informatie (zie Bzelf, HBBZ, Portaal Integriteit, Portaal Medewerker BZ, Portaal Leidinggevende BZ, People Inc). Nadeel niet BZ-specifiek: zie Bzelf.				
	16. 3W Customer Services (CS)	Alle algemene vragen op HR-gebied voor alle rijksambtenaren. Informatie voor rijksambtenaren over wonen, werken en reizen in en naar het buitenland, inclusief dienstreizen en vergoedingen.				
	17. CAO Rijk; Aanvullende CAO Rijk Uitzendingen (ACRU); Rechtspositieregeling Lokale Werknemers (RLW)	Met belangrijke verwijzingen naar bijvoorbeeld mediation en eerstelijnszorg. Zie ook Rijksportaal.				
	18. RABA (Rijksloket Advies en Bemiddeling Arbeidszaken)	Informatie, advies en bemiddelen bij conflicten (voor alle rijksambtenaren)				

Loketten voor werknemers BZ (eerste lijn): aanbod P-diensten voor BZ-medewerkers (organisaties, organisatieonderdelen, professionals en informatiebronnen)		Toelichting	Intern BZ alleen online of telefonisch	Intern BZ ook persoonlijk of per video	BZK en extern alleen online of telefonisch	BZK en extern ook persoonlijk of per video
	19. Kennispunt Financiële Rechtspositie (KFR)	Voorlichting en ondersteuning (doorrekenen) eerder met pensioen e.d.				
	20. Rijks brede Geschillencommissie (RGC?)					
	21. Geschillencommissie CAO-rijk					
	22. Geschillencommissie ACRU (Aanvullende CAO Uitzendingen)					
	23. Geschillencommissie Rechtspositieregeling Lokale Werknemers (RLW); Local Disputes Committee (RP)/Disputes Committee (LSR)?					
Extern	24. Vertrouwenspersonen extern					
	25. Vakbonden					
	26. Juridische bijstand					
	27. Kantonrechter					

Tweede lijn (stakeholders)	Toelichting	Intern BZ	Extern
1. HDPO Team Arbeidsrecht			
2. HDPO Team Financiën			
3. HDPO Team Werving en Selectie			
4. HDPO Team Integriteit (VCI/CI)			
5. Inspectie (ISB)	Processen, management, sfeer, deels personeel. Signalerend.		
6. Team Integriteit (VCI/CI)			
7. WereldWijdWerken (3W)	Shared Service Organisation (paraplu van CS). Juristen.		

Bijlage 3: Aandeel hulpvragers per salarisschaal

Salarisschaal	Aandeel hulpvragers per salarisschaal (= aantal meldingen/ totaal aantal medewerkers BZ (rijpercentage)	Aandeel in totaal aantal meldingen (kolompercentage, door afrondding geen 100%)
1	0%	0%
2	0%	0%
3	0%	0%
4	0%	0%
5	3%	1%
6	2%	5%
7	1%	4%
8	2%	6%
9	3%	6%
10	3%	4%
11	8%	19%
12	10%	27%
13	10%	21%
14	4%	4%
15	2%	1%
16	0%	0%
17	0%	0%
18	0%	0%
19	0%	0%
Alle medewerkers BZ	4%	98%

Bijlage 4: Dienstverlening aanspreekpunten BZ

Thema's evaluatie	a. Arbeidsvoorwaarden (regelgeving, arbeidsrecht, cao, arbeidscontracten, inclusief formeel personeelsbeleid: tijd, geld en plaats, dus ook mobiliteit)	b. Arbeidsomstandigheden (veiligheid, gezondheid en welzijn, inclusief vitaliteit)	c. Arbeidsinhoud (inclusief scholing en ontwikkeling)	d. Arbeidsverhoudingen (werkgever-werknemer en werknemers onderling, inclusief omgang HR en managers met processen, uitvoering personeelsbeleid)
Vormen van (individuele) dienstverlening aan werknemers (m.u.v. 8)				
1. Informatievoorziening (inclusief doorverwijzen)	HRAM HRP 1&2 VP CS HDPO/AR 1&2	HRAM HRP 1&2 VG VCI/CI 2 VP ISB CS	HRP 1&2 ISB CS	HRAM HRP 1&2 VCI/CI 2 VP ISB CS
2. Voorlichting (met interactie)	HRAM HRP 1&2 CS HDPO/AR 1&2	HRP 2 VG VCI/CI 2 CS	HRP 1 CS	HRAM HRP 1&2 VCI/CI 2 VP CS
3. Onderzoek (alleen conclusies, geen inhoudelijk advies)	HRAM HRP 1&2 ISB	HRP 1&2 VCI/CI 1 VG ISB	HRP 1&2 VG ISB	HRAM HRP 1&2 VCI/CI 1 ISB
4. Advies (expert based)	HRAM HRP 1&2 VG ISB	HRP 1&2 VCI/CI 1&2 VG ISB	HRAM HRP 1 ISB	HRAM HRP 1 VCI/CI 1&2 VG VP ISB
5. Advies (research based)	HRAM HRP 1&2 ISB	HRP 2 VCI/CI 1 VG ISB	HRP 1&2 ISB	HRAM HRP 1&2 VCI/CI 1 ISB
6. (Conflict)bemiddeling (o.a. aankaarten, bespreekbaar maken, driegesprekken)	HRAM HRP 1&2	VG	HRP 2	HRAM HRP 1&2 VG
7. Beoordeling (schriftelijk)	HRAM HRP 1&2 ISB	VCI/CI 1 VG ISB	ISB	HRAM HRP 1&2 VCI/CI 1 ISB
8. Signalering (organisatiedoel)	HRAM HRP 1&2 VG ISB CS arbeidsrecht jurist HDPO/AR 1&2	HRP 1&2 VCI/CI 1&2 VG ISB	HRP 1&2 VG ISB	HRAM HRP 2 VCI/CI 1&2 VG VP ISB

Bovenstaand schema is een samenvatting van een vragenformulier dat is ingevuld door de respondenten van de interviews.

Bijlage 5: HR Analytics

HR Analytics kan worden toegepast om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit en efficiëntie van HRAM. Dat wil zeggen het combineren van bepaalde informatie en het toepassen van verklarende analyses

- a. Toevoegen codes aard van de dienstverlening (meerdere antwoorden mogelijk) en resultaat van de dienstverlening (bijvoorbeeld tevredenheid werknemer, doorlooptijd). Door koppeling aan informatie over de hulpvraag ontstaat systematisch inzicht in de effectiviteit van bepaalde vormen van dienstverlening en het resultaat. Hiervoor is het nodig om de informatie van het registratiebestand van HRAM ook numeriek te coderen en vervolgens te analyseren met SPSS (verklaringen voor verschillen in resultaat vanuit verschillen in hulpvraag, achtergrondkenmerken werknemer en aard van de dienstverlening). Met 250 cases zijn dergelijke analyses al vrij goed te doen.
- b. De registratiegegevens van HRAM krijgen meer betekenis, wanneer deze worden vergeleken met achtergrondkenmerken van het gehele BZ-personeelsbestand. Zo zou kunnen worden bekeken in hoeverre bepaalde groepen werknemers van BZ vaker of minder vaak hun weg vinden naar HRAM (binnen- en buitenland, salarisniveau, organisatieonderdeel).
- c. De wijze van contact met tussen HRAM en werknemer is waarschijnlijk van invloed op de effectiviteit (persoonlijk contact levert waarschijnlijk een hogere effectiviteit op dan alleen per mail, schriftelijk, onlinevideo of telefonisch). Om deze reden zou de communicatiewijze kunnen worden bijgehouden.
- d. Het lijkt relevant om ook persoonskenmerken mee te nemen in de registratie, niet in de laatste plaats vanwege het signaleren van mogelijke discriminatie (leeftijd, geslacht, nationaliteit⁴).
- e. Toevoegen status van de hulpvraag: lopend of afgerond.

⁴ Hier wreekt zich natuurlijk de paradox van het etnisch profileren, maar zonder waarneming is er ook geen beleid te voeren om discriminatie tegen te gaan.

De Beleidsonderzoekers

Schipholweg 103
2316 XC Leiden

071 566 59 47
info@beleidsonderzoekers.nl