

**HR-Consultancy als een
partner in business**

*Een onderzoek naar de rol van
HR-Consultancy binnen het Shared Service
Center Schadeherstel van Achmea
Mike Jongerius, 2007*

HR-Consultancy als een partner in business

*Een onderzoek naar de rol van HR-Consultancy binnen het
Shared Service Center Schadeherstel van Achmea*

Door
Mike Jongerius

Studentnummer: 0042072
E-mail: jongerius@gmail.com



Organisatie: Achmea
Afdeling HR, divisie Directe Distributie
Begeleider: André Duteweert

Universiteit: Universiteit Twente
Faculteit: Management en Bestuur (MB)
Studie: Business Administration (BA)
Track: Human Resource Management (HRM)
Eerste begeleider: Dr. ir. J. de Leede
Tweede begeleider: Prof. dr. J.C. Looise

Afstudeerdatum: 18 december 2007

Voorwoord

Het is zover! Na maanden van lezen, schrijven, nadenken, overleggen, strepen en feedback krijgen, is hier nu eindelijk mijn langverwachte scriptie. Hiermee is tevens een einde gekomen aan mijn Master Business Administration. Ik ben blij met het resultaat en hoop dat u, als lezer, er ook met plezier doorheen zult bladeren. Nieuwsgierig? Sla dan om naar de volgende bladzijde. Óf u leest het voorwoord nog even verder. Ik wil namelijk nog een aantal mensen bedanken, wat dat hoort nu eenmaal in een voorwoord!

Ten eerste wil ik Achmea bedanken en dan voornamelijk mijn begeleider André voor zijn advies en steun. André heeft mij de mogelijkheid geboden naar eigen inzicht de scriptie tot een goed einde te brengen. Ik kon bij hem altijd terecht voor advies over het onderwerp. We zijn vele uren samen bezig geweest met het verbeteren van het onderzoek. Ik heb meer inzicht gekregen in de organisatie, welke toch stukke complexer is, dan ik bij voorhand had gedacht. Het werken in zo'n grote organisatie met zo veel verschillende soorten functies én mensen is een hele leuke en erg leerzame ervaring voor mij geweest.

Mijn begeleiders, Dr.ir. Jan de Leede en Prof.dr. Jan Kees Looise, van de Universiteit Twente wil ik bedanken voor hun kritische blik op alle stukken die ik bij hun heb ingeleverd. Dit heeft mij erg scherp gehouden tijdens het schrijven van mijn scriptie. Regelmatig heb ik complete stukken moeten schrappen. Ik ben gelukkig altijd gemotiveerd gebleven om mijn scriptie goed af te ronden. Mede dankzij mijn begeleiders is dit gelukt. Het laatste station is, misschien niet in sneltreinvaart, uiteindelijk toch bereikt!

Ten slotte wil ik mijn vrienden, familie en vriendin bedanken. Zij waren niet echt op de hoogte van de inhoud van mijn scriptie, maar hebben mij wel gesteund ten tijde van het proces. Ik heb de kans gehad om naast het afstuderen, vele leuke dingen met ze mee te maken. Voornamelijk in het begin heb ik dit erg nodig gehad. In het bijzonder wil ik Hylke bedanken, omdat ze dagelijks bij mij wil zijn.

Nu is het tijd om eens iets anders van de wereld te zien. De komende maanden even geen onderzoek voor mij. Ik ben vanaf februari te vinden in Zuid-Oost Azië. Om vervolgens nog een keer af te studeren, maar daar wil ik nu nog even niet aan denken!

Mike Jongerius

December, 2007

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1. Introductie	8
1.1. Inhoud van de scriptie	8
1.2. Aanleiding van het onderzoek	8
1.2.1. Een veranderde rol voor HR	8
1.2.2. De toegevoegde waarde van HR bij veranderingsprocessen	10
1.2.3. Onderzoeksprobleem	10
1.3. Onderzoeksvraag en onderzoeksdoel	11
1.4. Deelvragen van het onderzoek.....	11
1.5. Relevantie van het onderzoek.....	11
2. Context omschrijving	13
2.1. De organisatie Achmea	13
2.2. Veranderen bij Achmea.....	14
2.3. Toegevoegde waarde van HR.....	14
2.4. HR-Consultancy in het nieuwe HR-dienstverleningsmodel	15
3. Case-beschrijving veranderingsproces	17
3.1. Algemeen	17
3.2. Het integratieproces	18
3.3. Verantwoording verandering.....	18
4. Theoretisch kader.....	20
4.1. Toegevoegde waarde van HR.....	20
4.1.1. Rollen van HR	20
4.1.2. Toekomst van de HR-rol.....	22
4.1.3. Stakeholders: HR-adviseurs, lijnmanagement en de medewerkers.....	24
4.1.4. De inrichting van Shared Service Centra en de waarde van HR-Consultancy.....	24
4.1.5. Feitelijke en wenselijke rol van HR voor de stakeholders	26
4.1.6. HR en de prestatie van de organisatie	27
4.2. Een overzicht van veranderen in organisaties.....	28
5. Conceptueel model en hypothesen	30
5.1. Inleiding	30
5.2. Conceptueel model.....	31
5.3. Operationalisering.....	31
5.4. Hypothesen.....	32
6. Methode van onderzoek	33
6.1. Onderzoekopzet	33
6.2. Dataverzameling.....	33
6.3. Pilot enquête	34
6.4. Onderzoekseenheden	34
6.5. Representativiteit.....	35
6.6. Missing Values.....	35
6.7. Kwaliteit van de methode.....	35
6.8. Data-analyse.....	37
6.8.1. Beschrijvende statistiek.....	37
6.8.2. Toetsing van hypothesen.....	37

7.	Resultaten	38
7.1.	Beschrijvende statistiek	38
7.2.	Toetsen van de hypothesen	40
7.2.1.	Hypothese 1	40
7.2.2.	Hypothese 2	40
7.2.3.	Hypothese 3	40
7.2.4.	Hypothese 4	41
7.2.5.	Samenvatting	41
7.3.	Aanvullende resultaten totale scores	42
8.	Conclusie	44
8.1.	Inleiding	44
8.2.	Algemeen antwoord op de onderzoeksvraag	44
8.3.	De algemene toegevoegde waarde van HR-Consultancy	44
8.3.1.	HR-Adviseurs	44
8.3.2.	Lijnmanagers	44
8.3.3.	Medewerkers	44
8.4.	De toegevoegde waarde van HR-Consultancy bij het veranderingsproces ...	45
8.4.1.	HR-Adviseurs	45
8.4.2.	Lijnmanagers	45
8.4.3.	Medewerkers	45
8.5.	Partner in business	45
9.	Discussie en aanbevelingen	47
9.1.	Inleiding	47
9.2.	De rol van HR-Consultancy	47
9.3.	Vorming van het SSC Schadeherstel	49
9.4.	Aanbevelingen	50
10.	Reflectie op het onderzoek	52
10.1.	Sterke punten	52
10.2.	Kanttekeningen bij het onderzoek	52
10.3.	Theorie	52
10.4.	Persoonlijke reflectie	53
10.5.	Vervolg onderzoek	53
	Literatuurlijst	54
	Bijlage 1: HR als partner in business volgens Achmea	57
	Bijlage 2: Vragenlijst	58
	Bijlage 3: E-mail naar respondenten	64
	Bijlage 4: Gegevens respondenten met verwachte aantallen en chi-square	65
	Bijlage 5: 'Paired Samples T-test' resultaten	66

Samenvatting

In 2004 is binnen Achmea besloten dat HR-Consultancy zich meer moet profileren als een 'partner in business'. HR-Consultancy moet zich hiervoor meer richten op strategische taken en minder op de administratieve. Ze zijn meer betrokken bij het management, waarmee ze een resultaatgerichte samenwerking aangaat. Om deze nieuwe rol van HR-Consultancy vorm te geven binnen de organisatie is er een Shared Service Center HR ingevoerd. Hierin moet de nieuwe toegevoegde waarde die HR-Consultancy heeft gekregen tot uiting komen. Een van de gebieden die hierbij extra aandacht krijgt is de waarde in veranderingsprocessen. De vorming van het Shared Service Center Schadeherstel is binnen dit onderzoek gekozen om deze waarde te onderzoeken. Lijnmanagers, medewerkers en HR-adviseurs zelf binnen het SSC Schadeherstel zijn gevraagd hun visie te geven op de waarde van HR-Consultancy. De onderzoeksvraag van de scriptie is: *Welke waarde voegt HR-Consultancy toe aan Achmea en welke waarde specifiek bij veranderingsprocessen?*

Lijnmanagers, medewerkers en HR-adviseurs (N=101) hebben een vragenlijst ingevuld, waarin ze hun visie hebben gegeven op de waargenomen én gewenste waarde van HR-Consultancy. De vragenlijst bevat totaal 40 stellingen die de toegevoegde waarde van HR-Consultancy meten in de vier verschillende rollen van Ulrich (1997): Strategisch Partner, Change Agent, Administratief Expert en Employee Champion. In elke rol is de waargenomen en gewenste waarde voor de algemene situatie en de situatie specifiek in een veranderingsproces gemeten. Vervolgens zijn er scores voor alle rollen in alle situaties berekend en geanalyseerd met de 'Paired Samples T-test' om eventuele overeenkomsten of verschillen tussen scores te onderzoeken.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat HR-Consultancy voornamelijk waarde toevoegt in de Strategisch Partner rol en in de Administratief Expert rol. Dit is ook het geval bij het veranderingsproces wat onderzocht is. De rol van Change Agent en Employee Champion worden als minder belangrijk gezien. In het veranderingsproces wordt significant lager gescoord op de rollen, behalve op de Employee Champion rol. HR-Consultancy lijkt dus in het veranderingsproces minder een partner in business te zijn. De wensen van de drie stakeholders komen niet overeen. Het lijnmanagement wens de waarde in alle vier rollen, de medewerkers voornamelijk in de Employee Champion rol en de HR-adviseurs wens de waarde in de rollen van Strategisch Partner en Change Agent. Deze wens is ook zichtbaar in het veranderingsproces. De stakeholders hebben verschillende wensen over de manier waarop HR-Consultancy in de toekomst waarde toevoegt. Het management HR moet deze verschillende visies goed op elkaar stemmen om de waarde van HR-Consultancy te vergroten.

1. Introductie

1.1. Inhoud van de scriptie

Dit onderzoek gaat over de toegevoegde waarde van HR-consultancy binnen het SSC Schadeherstel van Achmea. Sinds 2004 is de rol van HR-Consultancy sterk veranderd door de invoering van een nieuw HR-beleid. Dit onderzoek geeft duidelijkheid over de waarde die HR-consultancy op dit moment heeft. Er wordt onderzoek gedaan naar de algemene waarde en naar de waarde specifiek voor een recent veranderingsproces binnen de organisatie. Wat is er terecht gekomen van het nieuwe HR-beleid?

In het restant van *hoofdstuk 1* wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven. Vervolgens worden de onderzoeksvragen en de relevantie van het onderzoek gepresenteerd. *Hoofdstuk 2* beschrijft de context van het onderzoek. Hierin wordt meer informatie gegeven over de organisatie Achmea en hoe de organisatie verandert. Daarnaast wordt gedetailleerd gekeken naar de toegevoegde waarde van HR-consultancy voor de organisatie. Het *derde hoofdstuk* beschrijft de verandering die wordt onderzocht binnen het onderzoek. In *hoofdstuk 4* komt het theoretische kader van het onderzoek aan bod, waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag voor de literatuur. Het conceptuele model en de hypothesen zijn opgesteld in *hoofdstuk 5*.

Hoofdstuk 6 beschrijft de methoden die zijn gebruikt binnen het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe het onderzoek is uitgevoerd. In *hoofdstuk 7* worden de resultaten gepresenteerd. Hierin wordt onder andere duidelijk of de hypothesen worden verworpen of worden aangenomen. *Hoofdstuk 8* geeft vervolgens een antwoord op de onderzoeksvraag. In *hoofdstuk 9* wordt er gediscussieerd en wordt er gezocht naar eventuele oorzaken van de resultaten. Het laatste *hoofdstuk (10)* is een reflectie op het onderzoek. Hierin wordt duidelijk wat er goed is gegaan en wat juist niet.

1.2. Aanleiding van het onderzoek

1.2.1. Een veranderde rol voor HR

In 2004 heeft de Executive Board van Achmea samen met Human Resources (HR) een strategisch meerjarenplan gemaakt. In dit plan staat dat HR zich moet ontwikkelen tot een partner in business¹. HR is een partner in business als zij een resultaatgerichte samenwerking aangaat met haar klanten, de verschillende Business Units binnen Achmea (ABU's). Zij levert dan de meeste toegevoegde waarde aan de organisatie. Om het plan te realiseren is in hetzelfde jaar een nieuw HR-dienstverleningsmodel geïmplementeerd.

De uitgangspunten hiervan zijn:

- Centralisatie, uniformering en standaardisatie: De HR-afdeling valt niet meer hiërarchisch onder de directie van de ABU's, maar is gecentraliseerd. De afdeling is een Achmea Service Unit (ASU), een zelfstandig opererend bedrijfsonderdeel. Alle processen binnen HR worden geharmoniseerd en gestandaardiseerd. HR heeft een ondersteunende rol voor de lijn, waar zij diensten aan leveren. Deze diensten staan beschreven in een dienstencatalogus.
- Integraal management: Door zelfservice kunnen leidinggevenden de bepaalde taken op het gebied van HR, zoals declaraties en beoordelingen, zelf afhandelen. De meeste van deze taken kunnen online worden uitgevoerd. De leidinggevenden zijn zo beter in staat eindverantwoordelijke en eerste aanspreekpunt voor de medewerker te zijn.
- SelfService: Naast leidinggevenden, kunnen ook medewerkers veel HR gerelateerde taken zelf uitvoeren. Alle informatie is hiervoor te vinden op het intranet. Leidinggevenden en medewerkers zijn verantwoordelijk voor een deel van de HR-taken.

¹ In bijlage 1 staat uitgebreid beschreven wat Achmea verstaat onder partner in business.

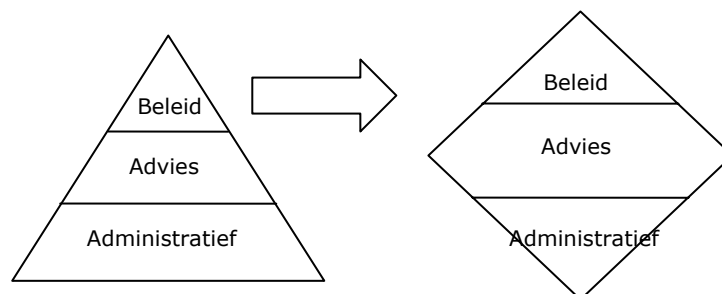
- **Partner in business:** De HR-adviseurs ondersteunen de leidinggevenden, bijvoorbeeld door het coachen van de leidinggevende bij het oppakken en uitvoeren van HR-taken. Zij hebben minder werk aan administratieve werkzaamheden doordat de lijn en de medewerkers dit nu grotendeels zelf kunnen doen. De HR-adviseur krijgt de rol van regisseur, coach en inhoudelijk adviseur naar het management. Zij zijn nu dus meer betrokken bij het management, waarmee zij een resultaatgerichte samenwerking aangaat. De rol van HR-Consultancy is hierdoor meer strategisch geworden.

Het nieuwe model moest uiteindelijk leiden tot kostenbesparingen van HR. Dit draagt bij aan een beter resultaat voor Achmea. De bundeling van HR-capaciteit moet leiden tot meer synergie en deskundigheid. Daarnaast moet HR door het invoeren van het model verder geprofessionaliseerd worden.

Het model is in de organisatie doorgevoerd door de invoering van een Shared Service Centre (SSC), die uniforme en professionele diensten levert aan de ABU's. Dit SSC HR is in 2004 geïmplementeerd en geoptimaliseerd. Het uitgangspunt van het SSC HR is een goede klant-leverancier verhouding. Klanten van het SSC ontvangen hoogwaardige HR diensten, die beschreven zijn in de dienstencatalogus. De diensten variëren van inkoop tot salarisadministratie en van accountmanagement tot systeembeheer.

De HR-adviseurs moeten door het nieuwe dienstverleningmodel een meer proactieve (meedenkende) adviserende rol krijgen richting de leidinggevenden. Om de rollen van regisseur, coach en inhoudelijk adviseur goed in te vullen hebben zij andere competenties nodig. Deze competenties zijn: vakdeskundigheid, bedrijfskundige kennis, en puur adviserende en coachende kwaliteiten. Deze zijn noodzakelijk om de HR-adviseurs partner in business te laten zijn.

Medio 2004 is een professionaliseringstraject gestart om de HR-adviseurs de nieuwe rol goed te laten uitvoeren. Dit professionaliseringstraject moest zorgen voor de ontwikkeling, zoals weergegeven in figuur 1. De HR-adviseurs krijgen een rol die steeds meer gericht is op strategie en steeds minder op het doen van administratieve werkzaamheden.



Figuur 1: Een veranderende rol voor HR

Het traject bestond uit een tweejarig programma en een persoonlijk ontwikkelingsplan. In het programma moest een mix van vaardigheden, kennis en attitude eigen worden gemaakt met betrekking tot procesondersteuning, meedenken en bijdragen aan de business strategie en beleidsmatig denken. Het persoonlijke ontwikkelingsplan zorgde voor de nodige persoonlijke begeleiding. In 2006 is het traject afgerond.

Het HR-management wil met de invoering van een nieuw HR-dienstverleningsmodel, de rol van HR-adviseur anders positioneren. De invoering van het SSC HR heeft ervoor gezorgd dat de HR-verantwoordelijkheden komen te liggen bij de leidinggevenden en de medewerkers. De meeste administratieve taken, zoals het melden van een zieke medewerker, kunnen door henzelf worden gedaan. De leidinggevenden hebben nu een centrale rol in het personeelsmanagement. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de medewerkers in de organisatie. HR-adviseurs kunnen zich meer richten op hun nieuwe rollen: regisseur, coach en inhoudelijk adviseur. Ze hoeven zich

minder bezig te houden met administratieve taken. Door het invoeren van het SSC HR zijn de rollen van HR binnen de organisatie veranderd.

1.2.2. De toegevoegde waarde van HR bij veranderingsprocessen

In de afgelopen twee jaar zijn binnen Achmea twee onderzoeken uitgevoerd die informatie hebben opgeleverd over de toegevoegde waarde van HR. Het eerste onderzoek uit 2005 'Veranderen doe je zo!' richtte zich onder andere op de rol van HR bij veranderingsprocessen. Er zijn in het onderzoek verschillende veranderingen onderzocht, bijvoorbeeld procesverbeteringen, herstructureringen en fusies. Voor het onderzoek zijn leidinggevend en geïnterviewd en geïnterviewd, die betrokken zijn geweest bij veranderingen. Een van de bevindingen van het onderzoek was dat er onvoldoende samenwerking is tussen HR- adviseurs en de leidinggevend en bij veranderingsprocessen. Het lijnmanagement onderkent het belang van HR, maar ervaart niet dat HR een toegevoegde waarde heeft bij het proces. De onderzoekers concluderen dat wat betreft kennis en competenties de HR-adviseurs te kort schieten om voldoende waarde te hebben. Daarnaast hebben zij een onvoldoende proactieve (meedenkende) houding.

Eind 2006 is er een 'client survey' gedaan naar de totale dienstverlening van HR voor de divisie Directe Distributie (DDD). Het hoger- en middenmanagement van de divisie hebben hierbij HR beoordeeld op verschillende facetten van de dienstverlening. HR is onder andere beoordeeld op het gebied organisatieveranderingsprocessen. Het rapportcijfer was hiervoor gemiddeld voor alle divisies van Achmea een 5.9. Het rapportcijfer voor de divisie Directe Distributie was een 5.5. Op de stelling 'begeleiding door HR tijdens veranderingsprocessen' scoorde de divisie een 5.7, het gemiddelde voor Achmea was hiervoor een 6. De respondenten hebben daarnaast de toegevoegde waarde van HR voor de business beoordeeld. Zij gaven HR hiervoor gemiddeld een 6.2.

De onderzoeken hebben informatie opgeleverd over de toegevoegde waarde die leidinggevend en zien van HR bij veranderingsprocessen. Deze wordt niet positief beoordeeld. Het eerste beschreven onderzoek levert zelf een erg negatief beeld op voor veranderingsprocessen. Uit het tweede onderzoek blijkt dat de Divisie Directe Distributie (DDD) gemiddeld slechter scoort dan andere Achmea divisies zowel op de toegevoegde waarde voor de business als specifiek bij veranderingsprocessen.

1.2.3. Onderzoekprobleem

Voor dit onderzoek is van belang dat de rol van de HR in de afgelopen jaren aan veranderingen onderhevig is geweest. Het nieuwe HR-dienstverleningsmodel, door het inrichten van een SSC HR, schept andere verwachtingen van de HR-adviseurs. De manier waarop waarde wordt geleverd aan de organisatie wordt anders ingevuld, namelijk door het vervullen van de rollen van regisseur, coach en inhoudelijke adviseur. De HR-adviseur voert hierbij zo min mogelijk administratieve taken uit. Deze worden uitgevoerd door de leidinggevend en en de medewerkers zelf. De HR-adviseurs moeten een resultaatgerichte samenwerking aangaan met de verschillende ABU's, dit zorgt ervoor dat zij een partner in business zijn. In deze nieuwe rol moeten zij zich meer bezighouden met beleid en advies, een strategische rol.

Een van de gebieden waarop zij de nieuwe rol moeten invullen is op het gebied van veranderingsprocessen. In de afgelopen jaren is geprobeerd de toegevoegde waarde van HR in de nieuwe rollen te vergroten door HR-adviseurs een professionaliseringstraject te laten volgen. De onderzoeken hebben opgeleverd dat de toegevoegde waarde van de HR-adviseurs laag is bij veranderingsprocessen en door leidinggevend en zelfs niet ervaren wordt. Voor zover bekend is de effectiviteit van het professionaliseringstraject nooit gemeten.

Het strategische meerjarenplan schetst een duidelijk beeld van hoe HR-Consultancy in de nieuwe rol waarde kan toevoegen aan de organisatie. Er is op dit moment echter geen eenduidigheid over de toegevoegde waarde van de HR-adviseurs in de praktijk. Dit onderzoek is een eerste aanzet om informatie verzamelen over de toegevoegde waarde van HR-Consultancy. Hierbij wordt specifiek gekeken naar de

waarde van de HR-adviseurs bij veranderingsprocessen. Dit wordt gedaan aan de hand van een verandering in de organisatie. Deze verandering is een integratieproces van bedrijfsonderdelen van Interpolis en Achmea, welke leidde tot de inrichting van het SSC Schadeherstel. In hoofdstuk 3 staat deze verandering uitgebreid omschreven.

De focus van dit onderzoek richt zich op HR-Consultancy DDD in de nieuwe HR-organisatie. HR-Consultancy is een van de onderdelen uit het nieuwe HR-dienstverleningsmodel samen met HR SelfService en de HR Infodesk. In dit onderdeel zijn de HR-adviseurs werkzaam. In hoofdstuk 2 wordt meer informatie gegeven over de rol van HR-Consultancy binnen het nieuwe model. In tabel 1 staat met een 'X' aangegeven waarop dit onderzoek de focus legt. Er wordt geen onderzoek gedaan naar de organisatie vóór de invoering van het HR-dienstverleningsmodel.

	De (algemene) toegevoegde waarde van HR-Consultancy DDD	De toegevoegde waarde van HR-Consultancy DDD bij veranderingsprocessen
De oude HR-organisatie		
De nieuwe HR-organisatie	X	X

Tabel 1: Focus onderzoek

1.3. Onderzoeksvraag en onderzoeksdoel

De volgende onderzoekshoofdvraag vormt het middelpunt van dit onderzoek:

Welke waarde voegt HR-Consultancy toe aan Achmea en welke waarde specifiek bij veranderingsprocessen?

Het doel van het onderzoek is om meer duidelijkheid te krijgen over de waarde die HR-Consultancy heeft voor de organisatie. Er wordt gekeken naar het algemene beeld van de waarde van HR-Consultancy en daarnaast specifiek naar de waarde van de HR-adviseurs bij een recent veranderingsproces.

1.4. Deelvragen van het onderzoek

Om een antwoord te krijgen op de onderzoekshoofdvraag, zijn de volgende drie deelvragen geformuleerd:

1. Literatuur: Wat voor informatie geeft de literatuur over de toegevoegde waarde van HR-Consultancy en veranderen in organisaties?
2. Empirie: Wat zijn de feitelijke en wenselijke rollen van HR-Consultancy volgens de verschillende stakeholders? Hoe is deze visie van de stakeholders specifiek bij een veranderingsproces?
3. Toekomst: In hoeverre is HR-Consultancy een partner in business voor de organisatie?

1.5. Relevantie van het onderzoek

Het onderzoek verzamelt informatie en geeft daarbij inzicht over wat de toegevoegde waarde van HR-Consultancy is. Dit wordt gedaan in algemene zin en specifiek voor de waarde bij veranderingsprocessen. In het onderzoek wordt de focus gelegd op een veranderingsproces in het domein Schade & Operations in de divisie Directe Distributie (DDD). HR DDD wil een verbetering in de Client Survey score op de toegevoegde waarde van HR-Consultancy en dit specifiek bij veranderingsprocessen. Uit eerder onderzoek is immers gebleken dat deze nog niet op voldoende nivo is.

Daarnaast moet het onderzoek duidelijk maken of de verwachtingen die het management van HR in 2004 had van HR-Consultancy zijn uitgekomen. Er wordt onderzocht of de huidige ervaringen overeenkomen of verschillen van het HR-beleid zoals beschreven in het strategische meerjarenplan van Achmea.

Er wordt eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd om het theoretische kader op te stellen (deelvraag 1). Dit theoretische kader moet meer informatie geven over veranderen in organisaties en de toegevoegde waarde van HR. Vanuit de theorie wordt een instrument ontwikkeld om het onderzoek uit te voeren.

Vervolgens wordt het empirisch onderzoek uitgevoerd (deelvraag 2). Hiervoor wordt een enquête uitgezet onder de stakeholders. Stellingen meten in welke rollen HR-Consultancy waarde toevoegt en in welke rollen dit wenselijk is volgens deze lijnmanagers, medewerkers én HR-adviseurs zelf. Er zijn daarnaast stellingen geformuleerd die de visie van de stakeholders meet specifiek voor een veranderingsproces.

Uiteindelijk moet uit het empirisch onderzoek duidelijk worden welke waarde HR-Consultancy heeft en of zij een partner in business is voor de organisatie (deelvraag 3). Er worden aanbevelingen gedaan voor verbeteringen van deze waarde aan de HR-manager van de divisie.

2. Context omschrijving

2.1. De organisatie Achmea

Achmea is de grootste verzekeraar van Nederland. De omzet per jaar bedraagt ruim twaalf miljard euro. Op meer dan zestig locaties in het hele land is Achmea werkgever voor ongeveer 22.000 medewerkers. Achmea biedt bedrijven, instellingen en consumenten een breed pakket verzekeringen, bancaire- en hypothecaire producten en diensten. Ook is Achmea actief op het gebied van pensioenadministraties, hulpverlening in binnen- en buitenland, arbodiensten, preventie, re-integratie en diensten die een gezonde leefstijl bevorderen.

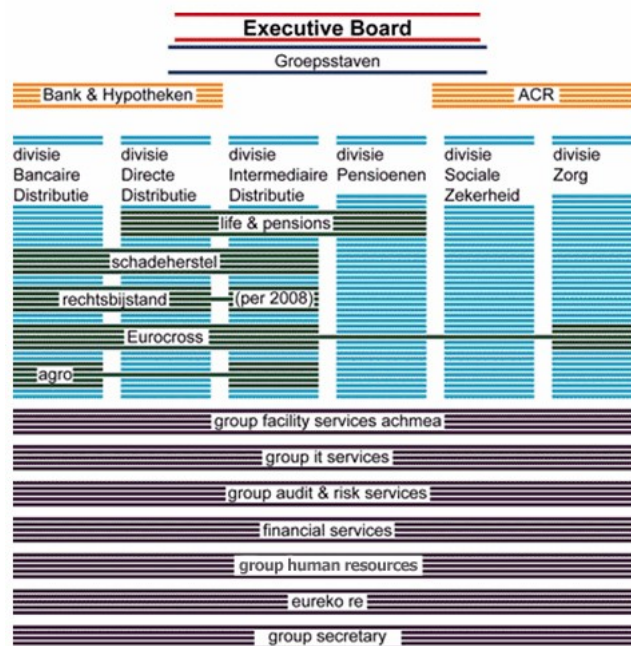
De producten en diensten van Achmea worden via verschillende distributiekanaalen aan de man gebracht: direct, via het intermediair of banken. Dat gebeurt via een van de merken van Achmea: Centraal Beheer Achmea, FBTO, Avero, Interpolis en Zilveren Kruis. Achmea zijn daarvan de belangrijkste.

De missie van Achmea is waarde creëren voor alle stakeholders: voor klanten, medewerkers, aandeelhouders en distributiepartners. Achmea wil daarbij de klanten zorgen uit handen nemen: ontzorgen. Dit wordt gedaan door betrokkenheid te tonen, vernieuwend en resultaatgericht te zijn.

Achmea is een dochtermaatschappij van Eureko. Eureko is een concern dat zich in Europa voornamelijk richt op financiële dienstverleners. Het concern heeft ondernemingen in tien landen. Achmea is een gedecentraliseerde organisatie, waarin de onderdelen elk onder hun eigen merknaam opereren.

In 2005 is Achmea gefuseerd met Interpolis. Op dat moment is besloten de organisatie opnieuw in te richten. Achmea bestaat nu uit zes divisies (in plaats van verschillende ABU's) voor de Nederlandse markt en de Europese. Activiteiten waarbij schaalvoordelen kunnen worden bereikt, zijn ondergebracht in Shared Service Centra. Daarnaast zijn er een aantal groepsstaven en -diensten, die ervoor zorgen dat Achmea als groep kan functioneren. De divisies vallen uiteen in drie kanaalclusters (Bancair, Intermediair en Direct) en drie productclusters: Pensioenen, Zorg en Sociale Zekerheid.

Dit onderzoek vindt plaats binnen de divisie Directe Distributie. De divisie Directe Distributie (DDD) bestaat nu, na de fusie, uit de vroegere ABU's particulieren en bedrijven en daarnaast uit onderdelen van Interpolis. De divisie doet alle rechtstreekse verkoop van financiële diensten aan particulieren, bedrijven en non-profit organisaties. Een overzicht van de organisatie is te vinden in figuur 2.



Figuur 2: Organogram Achmea

2.2. Veranderen bij Achmea

Veranderen is voor Achmea een gewoonte. Ontwikkelingen in de omgeving dwingen de organisatie voortdurend te heroriënteren op missie, visie, doelen en strategie. Hierdoor moeten continu nieuwe veranderingsprocessen worden gestart. Deze veranderingen zijn er in verschillende soorten en maten, bijvoorbeeld: fusies, herstructurering, procesverbetering, sanering, ontwikkelen van competenties of de introductie van nieuwe ICT.

Het onderzoek naar veranderen uit 2005 komt met de volgende conclusies over veranderen binnen Achmea:

- Achmea is redelijk goed in veranderen vergeleken met anderen organisaties.
- Er is niet één standaard verandermodel binnen de organisatie en dit is ook niet gewenst. Veranderen gebeurt uit eigen perspectief, waarin de voorkeur en zienswijze van een veranderaar belangrijk zijn.
- Veranderingstrajecten worden doorgaans niet geëvalueerd. Hierdoor is er moeilijk vergelijking mogelijk tussen veranderingen. Het leereffect is hierdoor minder hoog.
- Veranderingsprocessen zijn veelal reactief: De aanleiding voor een verandering zijn niet in alle gevallen duidelijk gerelateerd aan de missie, de visie en aan de strategische context van de organisatie.
- Er wordt voornamelijk tijd en energie besteed aan de planvorming en relatief minder tijd aan de implementatie van een verandering.

De veranderingen die bij Achmea het meeste voorkomen zijn fusies, procesverbeteringen en kostenreductieprogramma's. Volgens het onderzoek geldt dat voor alle ABU's (nu divisies geheten) de veranderingen voornamelijk worden aangepakt op projectmatige en rationele basis, waarbij veel ruimte is voor het afwegen van belangen. Een voorbeeld kan worden gegeven voor een fusie: Een projectgroep houdt zich bezig met een plan voor de fusie. Zij verwoorden het plan in een adviesaanvraag, welke ze presenteren aan de Ondernemingsraad. Om de fusiepartner van Achmea tegemoet te komen, worden managers van de partner een mooie positie beloofd in de nieuwe, te creëren organisatie. Op deze manier zijn zij eerder geneigd de fusie te accepteren.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een recent veranderingsproces naar aanleiding van de fusie tussen Interpolis en Achmea. In hoofdstuk 3 wordt dit veranderingsproces uitgebreid beschreven.

2.3. Toegevoegde waarde van HR

De Executive Board ziet HR als een kritische succesfactor. HR heeft daarom met hen in het strategische meerjarenplan een afspraak gemaakt om zich te richten op het verbeteren van de rol van HR, onder andere in veranderingsprocessen. Zoals beschreven in de introductie, moet HR zich binnen de organisatie steeds meer profileren als 'partner in business': een strategische adviserende en een ondersteunende rol voor de directie en het lijnmanagement. In 2004 is Achmea daarom begonnen met de implementatie van een nieuw HR-dienstverleningsmodel. Hierin heeft de leidinggevende een centrale rol in het personeelsmanagement. De leidinggevende is een 'people manager' van zijn medewerkers en het eerste aanspreekpunt. HR biedt het beleidsmatige kader en zorgt voor ondersteunende instrumenten en deskundige betrokken HR-adviseurs. De werkzaamheden moeten nu meer dan voorheen bestaan uit het meedenken en bijdragen aan de strategie van de organisatie en het doen van advies aan het lijnmanagement. Er moet minder tijd worden besteed aan administratieve werkzaamheden, die nu door de leidinggevers en medewerkers zelf grotendeels kunnen worden uitgevoerd. Deze verschuiving is grafische weergegeven in figuur 1. De HR-adviseur heeft nu de rol van inhoudelijk adviseur, coach en regisseur richting het lijnmanagement. Het nieuwe model heeft Achmea ingevoerd door de inrichting van een Shared Service Center HR. In de aanleiding van het onderzoek in §1.2. is deze inrichting eerder beschreven.

Het onderzoek naar veranderen in Achmea dat gedaan is in 2005 heeft duidelijk gemaakt dat HR een grotere rol zou moeten spelen bij veranderingsprocessen. Dit ondanks dat de respondenten een overwegend negatief beeld hebben van HR als het gaat om een effectieve bijdrage bij veranderingsprocessen. De respondenten (leidinggevendenden) hebben de volgende verwachtingen van HR:

1. Ondersteunende rol
2. Begeleiden van medewerkers
3. Begeleiden van management
4. Sparringpartner management, meedenken
5. Expertise, deskundigheid
6. Opleiding en coaching
7. Meer contact met business en werkvloer

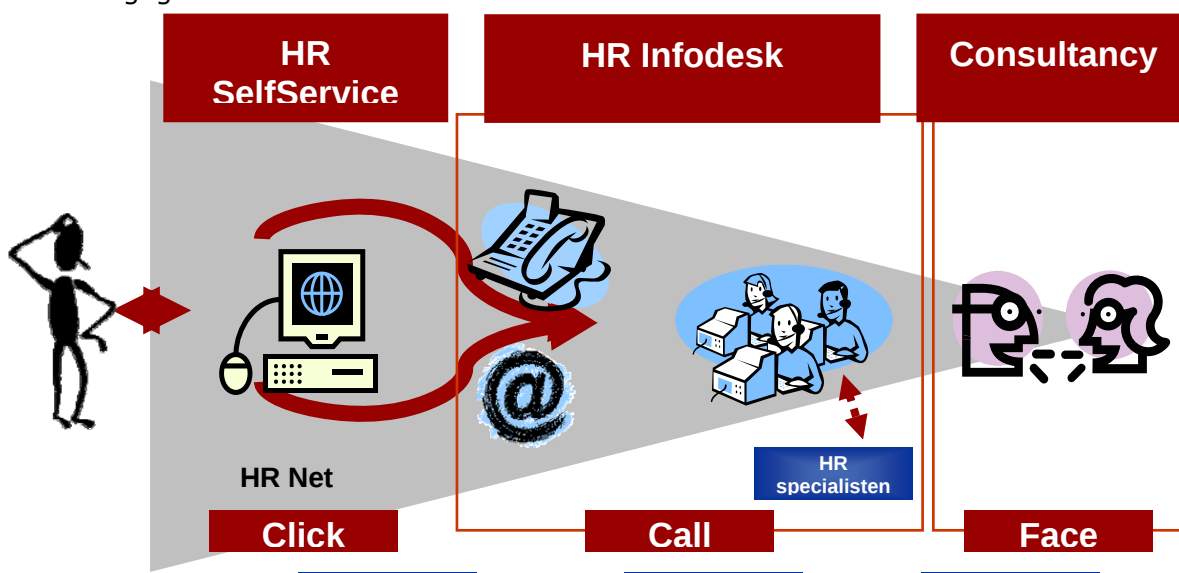
Het onderzoek bevestigt dat leidinggevendenden een verandering zien die door de lijn gemanaged moet worden, waarbij zij deskundige hulp verwachten van HR. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een verandering ligt bij het lijnmanagement en de directie. HR moet hierbij een proactieve adviserende rol spelen. Op dit moment beperkt de rol van HR zich echter, volgens het onderzoek, tot het beheersen van personele gevolgen van veranderingen.

De Client Survey 2006 heeft duidelijk gemaakt dat HR een krappe voldoende (rapportcijfer 5.9) scoort op de begeleiding bij veranderingsprocessen. Het professionaliseringstraject, beschreven in §1.2.1. heeft niet opgeleverd dat HR goed scoort op de begeleiding van leidinggevendenden. Dit is echter wel een van de taken van de nieuwe rollen die HR moet uitvoeren. Het is niet bekend of het professionaliseringstraject ervoor heeft gezorgd dat de nieuwe rollen, zoals in het HR-beleid beschreven, goed worden uitgevoerd. De begeleiding van leidinggevendenden bij veranderingsprocessen wordt in ieder geval niet erg goed beoordeeld.

Bij Achmea is het begeleiden, adviseren en ondersteunen van leidinggevendenden bij veranderingsprocessen een van de vele taken die HR in het nieuwe dienstverleningsmodel op zich dient te nemen. Het SSC HR moet ervoor zorgen dat de HR-adviseur minder tijd hoeft te besteden aan administratieve taken. Hierdoor moet meer tijd ontstaan om de nieuwe (strategische) rol uit te voeren, onder andere op het gebied van veranderingsprocessen. Het professionaliseringstraject had tot doel om op dit gebied, maar ook op andere gebieden (bijvoorbeeld financiën) de uitvoering van deze rol te verbeteren. De toegevoegde waarde van HR moest door uitvoering van taken in deze rollen uiteindelijk steeds meer op het strategische gebied (beleid) bevinden.

2.4. HR-Consultancy in het nieuwe HR-dienstverleningsmodel

Dit onderzoek richt zich op HR-Consultancy. Het vormt samen met HR Services, HR Consultancy, HR Development en HR Policies de structuur van de HR-organisatie. HR-Consultancy is een van de onderdelen van het nieuwe HR-dienstverleningsmodel, welke is ingevoerd in de organisatie door middel van een SSC HR. In figuur 3 staat dit model weergegeven.



Figuur 3: HR-dienstverleningsmodel van Achmea

Het eerste onderdeel van dit model is HR Selfservice. Binnen dit onderdeel biedt HR Net de medewerkers en leidinggevenden de mogelijkheid informatie op te zoeken of taken uit te voeren met betrekking tot HR. Medewerkers kunnen hier bijvoorbeeld informatie vinden over hun salaris of een telefoonnummer veranderen. Leidinggevenden kunnen bijvoorbeeld een medewerker promoveren. Voor HR-zaken die niet te vinden zijn op HR Net kunnen medewerkers en leidinggevenden bellen met de HR Infodesk. Hier zitten HR-specialisten die hun vragen kunnen beantwoorden, bijvoorbeeld over procedures die zijn niet of moeilijk kunnen vinden op HR Net.

De laatste stap in het model is HR-consultancy. Het gezicht hiervan zijn de HR-adviseurs. HR-Consultancy levert als partner in business professioneel en op de praktijk toegesneden maatwerk op het gebied van personeelsmanagement: deskundig advies, begeleiding en ondersteuning voor directie, manager en medewerkers. HR Consultancy vormt de schakel tussen de theorie en de praktijk. Het verbindt de HR-instrumenten, regelgeving en beleidsnotities met de doelstellingen en behoeften van de manager, medewerker en business. HR-Consultancy speelt een doorslaggevende rol in het effectief maken van beleid in de praktijk. Dit onderzoek richt zich op HR-Consultancy.

3. Case-beschrijving veranderingsproces

3.1. Algemeen

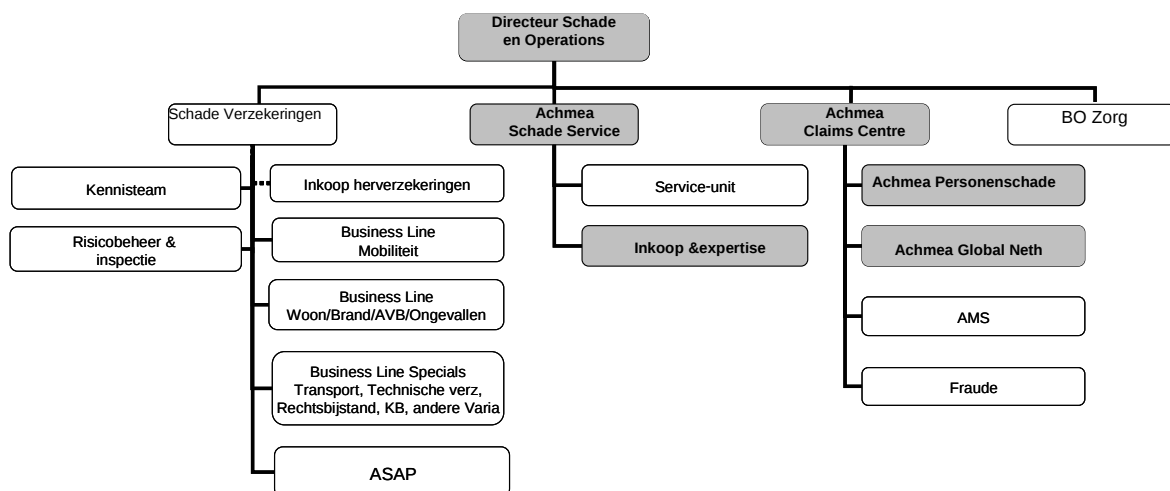
In 2005 is de organisatie gefuseerd met Interpolis. Dit was een aanleiding om de organisatie opnieuw in te richten. Deze nieuwe inrichting is omschreven in §2.1.

Een van de veranderingen naar aanleiding van de fusie is de vorming van het Shared Service Center Schadeherstel², waarbij bedrijfsonderdelen van beide organisaties zijn geïntegreerd. Voor de fusie hadden Achmea en Interpolis ieder afzonderlijk een SSC. In deze SSC's waren de schadeactiviteiten met betrekking tot inkoop en expertise, personenschaderegeling en buitenlandschaderegeling gebundeld. Beide SSC's zijn samengevoegd tot een nieuw SSC, waarin totaal 800 medewerkers van Achmea en het oude Interpolis werken. Het SSC Schadeherstel bestaat uit de volgende onderdelen:

- Achmea Schade Service (inkoop en expertise):
Voortgekomen uit: Technische Expertise Dienst, Expertise Dienst Brand Varia (beide vanuit Interpolis) en Achmea Schadeservice (vanuit Achmea)
- Achmea Personenschade (personenschaderegeling):
Voortgekomen uit: Interpolis Personenschade en Achmea Personenschade
- Achmea Global Neth (buitenlandschaderegeling):
Voortgekomen uit: Global Neth (vanuit Interpolis) en Achmea Buitenland Schade (vanuit Achmea)

De integratie zorgt voor schaalvergroting en daardoor voor efficiëntere processen, samenvoeging van specialismen en bundeling van netwerken binnen de verschillende onderdelen. Het SSC levert diensten voor verschillende onderdelen van Achmea die betrokken zijn bij Schadeherstel. De divisies Bancair, Directe en Intermediaire Distributie zijn de klant.

Het SSC is de eindverantwoordelijkheid van de directeur van de divisie Directe Distributie en is ondergebracht bij het onderdeel Schade en Operations binnen deze divisie. De drie onderdelen van het SSC worden ondergebracht bij Achmea Schade Service (ASS) en Achmea Claims Centre (ACC). In figuur 6 wordt de ophanging in de organisatie verduidelijkt.



Figuur 4: Shared Service Center Schadeherstel in de organisatie

² Het SSC Schadeherstel is een ander SSC dan het SSC HR. Deze laatste is Achmea-breed ingevoerd en onderdeel van de context van dit onderzoek. De vorming van het SSC Schadeherstel is de case van dit onderzoek.

3.2. Het integratieproces

Het begin van het integratieproces is het moment dat de directeur van Schade en Operations de opdracht kreeg van de directeur van de divisie Directe Distributie een nieuw SSC in te richten. Dit was in november 2005. Er zijn drie werkgroepen opgericht die zich bezighouden met uitgangspunten voor samenwerking tussen Interpolis en Achmea. Twee werkgroepen hebben zich bezig gehouden met het onderdeel ASS, de ander met Personenschade en Global Neth. In de werkgroepen zaten verschillende leidinggevendenden en specialisten die betrokken zijn bij de onderdelen. Deze zijn in een vroeg stadium van het vormen van het SSC betrokken.

De werkgroepen hebben een adviesaanvraag geschreven. In deze adviesaanvraag staat een overzicht van hoe het SSC eruit ziet en welke consequenties deze heeft voor de organisatie. De adviesaanvraag is in augustus 2006 ingediend en in februari 2007 goedgekeurd door de Executive Board. Drie maanden daarvoor was al begonnen met de inrichting van de verschillende onderdelen. Inmiddels is het SSC compleet doorgevoerd in de organisatie.

3.3. Verantwoording verandering

In §2.2. is duidelijk geworden dat Achmea voortdurend te maken heeft met veranderingen. Een verandering binnen Achmea wordt gewoonlijk projectmatig aangepakt, waarbij beslissingen op rationele basis worden genomen. In een dergelijk project worden er tussen verschillende partijen belangen afgewogen. De inrichting van het SSC Schadeherstel, die in dit hoofdstuk beschreven is, is een typisch voorbeeld van de manier waarop Achmea veranderingen doorvoert:

- Het resultaat van de verandering, de inrichting van het SSC, staat exact omschreven in een adviesaanvraag
- De route naar het resultaat is een sterk rationeel proces, wat is vastgelegd in documenten
- De werkgroepen voeren de verandering uit als een beheersbaar project
- Er worden belangen afgewogen. Het SSC moet bijvoorbeeld zo ingericht worden dat zowel vroegere Interpolis-medewerkers als ook Achmea-medewerkers tevreden zijn over het resultaat

In §4.2. worden verschillende theorieën geïntroduceerd over veranderen in organisaties. De Caluwé en Vermaak (1999) hebben een praktische indeling gemaakt van verschillende soorten veranderingen. Zij hebben aan elk type verandering een kleur gekoppeld. Veranderen binnen Achmea en de vorming van een SSC Schadeherstel in het bijzonder, zijn te omschrijven als denken over veranderingen in een geeldruk en blauwdruk. De geeldruk is van toepassing, omdat er belangen bij elkaar gebracht moesten worden. Het denken in een blauwdruk is te zien door het rationele proces wat aan de beslissing ter grondslag lag en de manier waarop het project werd uitgevoerd.

Uit het Nationaal Onderzoek Verandermanagement (Caluwé en Mastenbroek, 2005), een onderzoek naar het veranderpotentieel van organisaties in Nederland, blijkt dat managers in Nederlandse bedrijven over het algemeen een voorkeur hebben voor een andere manier van veranderen. In termen van Caluwé en Vermaak (1999) hebben zij de voorkeur voor het denken in een groendruk en een rooddruk. Zij hebben dus een duidelijke voorkeur voor veranderen gericht op leren, en op veranderen gericht op inspireren, stimuleren en communiceren van mensen in de organisatie. Het is mogelijk dat deze voorkeuren voortkomen uit de sociale wenselijkheid om op deze manier te veranderen. In hoeverre er ook daadwerkelijk vanuit deze beginselen wordt veranderd komt uit het onderzoek niet duidelijk naar voren.

Het is onduidelijk waarom de manier van veranderen binnen Achmea zo sterk afwijkt van veranderen bij gewone bedrijven. In het onderzoek naar veranderen binnen Achmea uit 2005 wordt ook geen verklaring gegeven. Volgens de onderzoekers kan er wel gesteld worden dat Achmea een uitgesproken verandercultuur heeft. Door de vele fusies en de daarbij komende interne aanpassingen, lijkt een standaard aanpak te zijn geëvolueerd. Deze aanpak staat niet op papier en is niet expliciet. De onderzoekers zien

geen veranderproces gestart worden zonder correcte belangenafweging en zonder een goed plan en projectgroepen.

Voor dit onderzoek is gekozen voor het integratieproces van twee bedrijfsonderdelen van Achmea en Interpolis, omdat de manier waarop over de verandering wordt gedacht typerend is voor de organisatie. Daarnaast is de verandering erg recent, dit maakt het gemakkelijker informatie te verzamelen bij de verschillende belanghebbenden. Er is besloten om een verandering binnen de divisie Direct distributie te doen. De aanleiding hiervan komt voort uit de Client Survey HR uit 2006. Deze geeft een lage score op de begeleiding van veranderingsprocessen binnen deze divisie (zie §1.2.2.).

4. Theoretisch kader

4.1. Toegevoegde waarde van HR

4.1.1. Rollen van HR

HR heeft een volgens Ulrich en Brockbank (2005) een toegevoegde waarde als het werk van de HR-adviseur bijdraagt aan het behalen van het doel van iemand anders. De waarde van de HR-functie wordt niet bepaald door wat er binnenin gebeurt, maar wat de klant ervan ontvangt. Volgens Ulrich (1997) levert een HR-adviseur de meeste toegevoegde waarde als zij een partner in business is. Volgens de auteur, moeten zij dan zowel strategische als operationele werkzaamheden uitvoeren met betrekking tot processen én mensen. Hij heeft hiervoor vier HR-rollen ontwikkeld, die door de HR-adviseur moet worden vervuld. Hij kan daarbij hulp krijgen van bijvoorbeeld lijnmanagers of technologie.

Ulrich (1997) onderscheidt de volgende rollen: Strategisch Partner, Administratief Expert, Employee Champion en Change Agent:

<i>Rol</i>	<i>Omschrijving</i>
Strategisch Partner	De strategische rol focust op het afstemmen van HR-strategie en HR-activiteiten met de bedrijfsstrategie. In deze rol zorgt de HR-adviseur ervoor dat capaciteit van het bedrijf om de strategie uit te voeren verbeterd wordt. De HR-adviseur is een Strategisch Partner als hij deelneemt aan het proces van het definiëren van de bedrijfsstrategie en de HR-activiteiten daarop afstemt.
Administratief Expert	Deze rol is een traditionele rol van HR. De HR-adviseur ontwerpt en levert efficiënte bedrijfsinfrastructuur voor bijvoorbeeld trainingen en beloningen. Daarnaast zorgt hij ervoor dat medewerkers zich kunnen bewegen (bijv. door promotie) in de organisatie. De HR-processen moet de HR-adviseur voortdurend proberen te verbeteren. De HR-adviseur is een Administratief Expert als hij onnodige kosten vermijdt, de efficiency verhoogt en constant nieuwe manieren vindt om dingen beter te doen.
Employee Champion	De HR-adviseur in deze rol houdt zich bezig met dagelijkse problemen, bekommelingen en behoeftes van werknemers. Hij dient daardoor de medewerker te helpen zijn competenties en zijn betrokkenheid bij het werk te vergroten. De HR-adviseur is een Employee Champion als hij de bijdrage van de werknemers verbindt met organisatiesucces. Dit doet hij door goed te luisteren wat er leeft bij de medewerkers en hen te helpen als dat nodig is.
Change Agent	De HR-adviseur kan in deze rol waarde toevoegen door transformatie en verandering te managen. Transformatie heeft te maken met fundamentele culturele veranderingen. Het managen van verandering houdt in dat de HR-adviseur zich bezighoudt met de mogelijkheden om de organisatie te verbeteren. De HR-adviseur helpt veranderingsprocessen te identificeren en te implementeren.

De verantwoordelijkheden die de HR-adviseur heeft in bovenstaande vier rollen kunnen worden geplaatst in het raamwerk van figuur 4. De assen representeren de focus en de activiteiten van de HR-adviseur.



Figuur 5: De HR-rollen uitgezet naar focus en activiteit (Ulrich, 1997).

Buyens en De Vos (2001) hebben onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van HR en hebben daarbij gebruik gemaakt van de rollen van Ulrich (1997). Het onderzoek van Buyens en De Vos (2001) gaat over de waargenomen toegevoegde waarde van de HR functie vanuit het perspectief van lijnmanagers, topmanagers, en HR-managers. De onderzoekers hebben door middel van diepte-interviews, focusgroepen en vragenlijsten kwalitatieve data verzameld over hoe de respondenten de waarde van HR waarnemen. De antwoorden van de respondenten zijn verdeeld in 15 categorieën. Deze zijn vervolgens onderverdeeld naar de rollen van Ulrich (1997). De onderverdeling is te vinden in tabel 2.

<i>Rollen van Ulrich</i>	<i>Categorieën</i>
Management van strategisch HR – HRM als Strategisch Partner	- Vertaling van organisatiestrategie naar HR beleid en praktijken - Coachen van lijnmanagers - Meer een implementerende dan een adviserende rol
Management van transformatie en verandering – HRM als Change Agent	- Balans tussen organisatie en individuele behoeftes - Ontwikkelen van een goed tijdsframe voor het veranderingsproces - Coachen van culturele veranderingen - Het overwinnen van barrières tot verandering
Management van medewerkers-bijdrage – HRM als Employee Champion	- HRM met hart en ziel - Menselijk potentieel als drijvende kracht - Het waarderen van personeel - De hartslag van de organisatie - Brug tussen medewerker en organisatie
Management van bedrijfs-infrastructuur – HRM als Administratief Expert	- Managen van kosten - Het leveren van functionele HR services - Sociale en wettelijke kwesties

Tabel 2: Categorisering rollen van HR (Buyens en De Vos, 2001)

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat HR niet alleen waarde kan leveren als Strategisch Partner, maar ook in de andere drie rollen. Daarnaast valt op dat toegevoegde waarde van HR voor lijnmanagers voornamelijk zit in de HR-rol van Administratief Expert. De lijnmanagers hebben dus een meer traditionele kijk op de functie van HR. Topmanagers zien de toegevoegde waarde voornamelijk in de HR-rol van Change Agent. Zij zien HR als een middel om veranderingsprogramma's te ontwikkelen en succesvol te implementeren. HR ziet de waarde voornamelijk in de rol van Employee Champion. Topmanagers vinden deze rol ook belangrijk. Voor alle drie de groepen geldt

dat de rol van Strategisch Partner niet de belangrijkste is als het gaat om de toegevoegde waarde die HR kan leveren.

De resultaten maken duidelijk dat bij een onderzoek naar de toegevoegde waarde van HR niet volledig geconcentreerd kan worden op de rol die HR speelt als Strategisch Partner. De andere rollen spelen ook een rol bij het bepalen hiervan.

De vier rollen van Ulrich dateren uit het jaar 1997. In zijn boek 'The HR value proposition' uit 2005 heeft hij zijn rollen aangepast aan dit decennium. Hij onderscheidt nu vijf rollen: Employee Advocate, Human Capital Developer, Functional Expert, Strategisch Partner en Leader. Deze rollen zijn geëvolueerd uit de oude rollen en bieden samen op een vergelijkbare manier toegevoegde waarde aan de organisatie.

Nog voor midden jaren negentig hebben andere schrijvers geprobeerd verschillende rollen van HR te onderscheiden. Tyson & Fell (1986) onderscheiden drie rollen van HR: De 'Clerk of Work', de 'Contract Managers' en de 'Architect'. De eerste rol heeft te maken met het doen van basisroutine administratie en het ondersteunen van werknemers met voorzieningen. De tweede rol heeft te maken met operationele dagelijkse taken zoals bestaande overeenkomsten met vakbonden. De derde rol draagt bij aan het bouwen van de organisatie als een geheel (Boselie en Paauwe, 2005). Monks (1996) heeft later de 'Innovative/Professional' rol toegevoegd. Deze rol houdt zich bezig met het verwijderen van problematische elementen van huidige activiteiten.

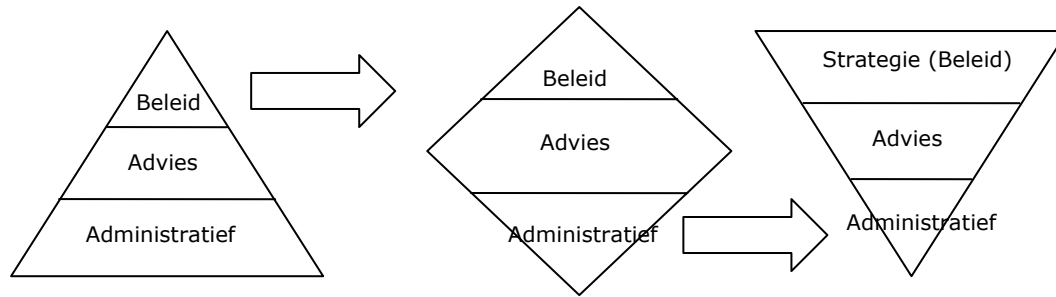
Caroll (1991) ziet twee traditionele rollen van HR: 'Policy Formulator', 'Provider of Personnel Service'. Daarnaast onderscheidt de auteur drie andere rollen. De 'Delegator' zet de lijnmanager ertoe HR te implementeren. De 'Technical Expert' bevat specifieke HR gerelateerde vaardigheden, zoals ontwikkeling van management. De laatste rol is die van 'Innovator'. In deze rol biedt HR het lijnmanagement mogelijkheden om HR gerelateerde problemen op te lossen.

Storey (1992) onderscheidt vier rollen. De 'Advisor' is een interne consultant. Zij laten de verantwoordelijkheid bij het lijnmanagement. 'Handmaidens' leveren services aan interne klanten. 'Regulators' formuleren, implementeren en observeren werknemersbepalingen, zoals handboeken voor personeel. De laatste rol is die van 'Change Maker'. In deze rol moet HR relaties met werknemers ontwikkelen om zo de wensen van de organisatie tegemoet te komen.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de vier rollen van Ulrich (1997). De reden hiervoor is dat de rollen veel gebruikt worden in organisaties en ook daadwerkelijk in de organisatie kan worden geïdentificeerd (Conner en Ulrich, 1996). De nieuwe rollen van Ulrich (2005) zullen niet gebruikt worden, omdat deze nog niet veel in praktijkonderzoeken zijn getest.

4.1.2. Toekomst van de HR-rol

In termen van Ulrich (1997) is de rol van Strategisch Partner tegenwoordig het meest belangrijk. HR-afdelingen focussen steeds meer op de strategische rol van HR en proberen tijd en kosten te besparen op administratieve taken (Ulrich, 1997; Reilly, 2000). In de toekomst zal de HR-functie steeds meer op strategie gericht zijn (Nijssen, Kerkhoffs en Hoeksema, 2006). De transformatie naar een steeds strategische rol is grafisch weergegeven in figuur 5.



Figuur 6: De HR-transformatie (Nijssen, Kerkhoffs en Hoeksema, 2006)

Volgens Beer (1997) zijn er twee obstakels bij deze transformatie. Ten eerste de capaciteit en kunde van de HR-adviseur om de strategische rol goed in te vullen. Hij moet meehelpen bij het bepalen van de organisatiestrategie en het HR-beleid daarop kunnen afstemmen. Daarvoor moet hij goede analytische en inter-personele vaardigheden hebben. Een ander obstakel is het topmanagement. Zij weten vaak niet wat de strategische functie van HR inhoudt. Zij dienen op de hoogte te zijn van de rol die HR als Strategisch Partner speelt. Daarnaast moeten zij de HR-adviseur de ruimte laten zijn rol goed uit te voeren.

Het is van belang dat activiteiten in de operationele rollen ook goed worden uitgevoerd. De administratie moet volgens Nijssen et al (2006) worden gedaan op een zo efficiënt mogelijke en kostenbewuste manier. De schrijvers zien een toekomst waar HR-werkzaamheden vrijwel altijd worden uitgevoerd door een (externe) partij die aan deze voorwaarden kan voldoen. De toegevoegde waarde die HR levert aan de organisatie zal echter steeds meer terug te vinden zijn in de strategische rol. De strategie van een organisatie kan immers in de kern niet worden uitbesteed.

Volgens Lawler III & Mohrmann (2004) kan HR op drie manieren een rol spelen bij de formulering van strategie (p. 62). Ten eerste kunnen ze duidelijk maken welke resources op het gebied van menselijk kapitaal vereist zijn voor het ondersteunen van strategie. Ten tweede moeten ze een leidende rol spelen bij de ontwikkeling van de noodzakelijke capaciteiten om de strategie uit te voeren. En tenslotte moeten zij een krachtige rol spelen door de uitvoering te managen. Volgens de schrijvers zijn uitvoeringsfouten vaak het gevolg van een slecht management van menselijk kapitaal. Dit stelt HR in de gelegenheid om belangrijke waarde toe te voegen, mits ze strategieën, plannen en ideeën voor verandering kan leveren die bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering van de strategie van de organisatie (Lawler III & Mohrman, 2004, p. 62).

Lawler III & Mohrman (2004) hebben in hun onderzoek naar HR als Strategisch Partner gevonden dat de HR-functie effectiever is als HR meer tijd aan strategisch partnerschap besteedt. De grootste voordelen worden behaald wanneer HR volledig deelneemt aan zowel de ontwikkeling als de uitvoering van strategie. Zij moeten zich dan meer op planning, organisatieontwerp en ontwikkeling richten. Op deze manier kunnen zij de meeste waarde toevoegen aan de organisatie.

Eerder is beschreven dat HR-Consultancy de meeste waarde toevoegt als partner in business. Volgens Ulrich (1997) moet een partner in business in alle rollen excelleren door deze zelf of met hulp van andere in te vullen. Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Buyens en De Vos (2001). Het algemene beeld in de literatuur bestaat dat hierbij de Strategisch Partner rol het meest belangrijk is. In de toekomst zal volgens Nijssen et al (2006) zelf 's zo 'n 60 procent van de activiteiten van HR te maken hebben met strategie. Het is echter belangrijk dat de basis op orde is. Pas wanneer de administratieve taken van HR goed worden uitgevoerd, kunnen zij toegevoegde waarde leveren door een strategische bijdrage te doen.

4.1.3. Stakeholders: HR-adviseurs, lijnmanagement en de medewerkers

Ulrich & Brockbank (2005) menen dat de waarde van de HR-functie niet wordt bepaald door wat er binnenin gebeurt, maar wat de stakeholder ervan ontvangt. Zij beschrijven deze verschillende stakeholders van HR, zowel extern als intern. De externe stakeholders zijn bijvoorbeeld investeerders. De interne stakeholders zijn lijnmanagers en medewerkers van de organisatie. De stakeholders van dit onderzoek zijn dan ook de lijnmanagers en de medewerkers, naast de HR-adviseurs zelf waarover dit onderzoek gaat.

Lijnmanagers zijn de interne klanten van HR. Zij zijn de werkgeverskant van de relatie tussen organisatie en werknemers (Ulrich & BrockBank, 2005). In §4.1.2. is beschreven dat de rol van HR aan verandering onderhevig is. Hierdoor verandert ook de rol van de lijnmanager. De lijnmanagers moeten meer HR-activiteiten zelf kunnen uitvoeren. Hierbij gaat het voornamelijk om administratieve taken die bijvoorbeeld online, zonder tussenkomst van de HR-afdeling, kunnen worden gedaan. Het is belangrijk dat lijnmanagers bij HR-processen worden betrokken. Dit kan er voor zorgen dat ze het belang van HR gaan inzien (Lawler III & Mohrman, 2004, p. 71).

Lawler en Mohrman (2004) zien een kennisbarrière tussen lijnmanagers en HR-adviseurs. Lijnmanagers moeten Human Resources kunnen managen en HR moet meer over de zakelijke activiteiten leren om hun strategische rol te kunnen uitvoeren. Nehles & Boon (2006) beschrijven verschillende oorzaken van het gebrekkig implementeren van HR door lijnmanagers. Lijnmanagers moeten volgens hen bereid zijn HR-activiteiten uit te voeren. Zij moeten daarnaast voldoende competenties, support (van HR) en tijd hebben. Tenslotte moeten zij ook de beschikking hebben over duidelijke HR richtlijnen en procedures.

Renwick (2002) concludeert in zijn onderzoek dat de lijn de wens heeft om HR werk te doen en waarschijnlijk ook de capaciteit en de kunde heeft om het goed te doen als zij goed genoeg getraind worden en worden geassisteerd door HR. Zonder hulp van HR zullen ze de capaciteit en kunde niet hebben. Ulrich (1997) ziet lijnmanagers als primair verantwoordelijk voor de HR-activiteiten in een organisatie. Zij hebben immers ook de verantwoordelijkheid voor de processen en resultaten van het bedrijf. Om goede resultaten te behalen, moeten zij uitblinken in HR. Dit kan door een partnerschap met de HR-adviseurs te vormen, waarin vaardigheden kunnen worden gecombineerd, zodat beide partijen kunnen profiteren. Op deze manier kan de kennisbarrière tussen lijnmanagers en HR-adviseurs worden overwonnen.

De andere stakeholder zijn de medewerkers. Zij worden bediend door HR. HR kan hierbij het volgende doen voor de medewerkers (Ulrich & Brockbank, 2005):

- De medewerkers laten weten dat ze waarde hebben en waarde toe kunnen toevoegen aan de organisatie
- Het vertegenwoordigen van belangen van medewerkers bij de lijnmanagers, zodat ze gehoord worden
- Het leveren van administratieve hulp, waaruit blijkt dat HR moeite wil doen voor de medewerkers
- Er voor zorgen dat medewerkers de vaardigheden hebben op deskundigheid aan de organisatie te kunnen leveren

In dit onderzoek worden de HR-adviseurs zelf, de lijnmanagers en medewerkers meegenomen. Zij zijn allen van belang bij het bepalen van de toegevoegde waarde van HR-Consultancy.

4.1.4. De inrichting van Shared Service Centra en de waarde van HR-Consultancy

Dit onderzoek wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van twee Shared Service Centra (SSC's). Strikwerda (2005) omschrijft een SSC als volgt: Een SSC is een resultaat verantwoordelijke eenheid in de interne organisatie voor het leveren van gespecialiseerde diensten aan de operationele eenheden (divisies, business units) op basis van een SLA

(Service Level Agreement) en tegen een verrekenprijs. Een SSC bevordert de professionaliteit, uniformiteit en de efficiency van de organisatie. Het doel van een SSC is de kwaliteit te verbeteren, de organisatie te veranderen en tegelijkertijd kosten te besparen (Reilly, 2000a). Opheij en Willems (2004) omschrijven verschillende kenmerken van een SSC:

- Een SSC werkt voor meer opdrachtgevers; er is dus meer dan één afnemer
- Een SSC maakt vooraf afspraken over wat wordt geleverd tegen welke voorwaarden en voor welke prijs (SLA)
- Een SSC bepaalt zelf wat het levert en hoe dat gerealiseerd wordt
- Een SSC heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid

De kern van het SSC bestaat uit resultaat- en service gerichte processen uitgevoerd door mensen met behulp van geavanceerde systemen ten behoeve van klanten. Een van de belangrijkste zichtbare resultaten van een SSC is de producten- en dienstencatalogus met de producten en diensten voor de klant (Opheij en Willems, 2004).

Binnen dit onderzoek zijn twee SSC's van belang. Het eerste SSC komt voort uit een integratieproces van bedrijfsonderdelen van Interpolis en Achmea. Het integratieproces is het gevolg van de fusie tussen deze twee bedrijven. Bij een fusie komen twee bedrijven bij elkaar, die een nieuwe eenheid vormen (Schuler & Jackson, 2001, p. 240). Er worden drie fases van een fusie onderscheiden (Charman, 1999; Habeck et al., 1999): de periode voor de samenvoeging, de samenvoeging én verharding en verbetering. De integratie valt in de tweede fase, die van samenvoeging. In de context van een fusie omschrijven Schuler en Jackson (2001) een integratie als een proces waarbij twee bedrijven worden samengevoegd, nadat een fusie of acquisitie is aangekondigd (p. 245). Dit SSC vormt de case van dit onderzoek en is gedetailleerd beschreven in hoofdstuk 3.

Het tweede SSC is het SSC HR welke de basis vormt van het HR-dienstverleningsmodel wat in 2004 is ingevoerd binnen de organisatie. Het ontstaan van een SSC HR komt voort uit de druk op de HR-functie voor het leveren van toegevoegde waarde aan de organisatie (Nijssen, Kerkhoffs en Hoeksema, 2006). In Nederland zijn in 2003 de eerste SSC HR zichtbaar geworden (Strikwerda, 2004). Het doel van een SSC HR is hetzelfde als het doel voor een 'gewoon' SSC, namelijk kwaliteit verbeteren, de organisatie veranderen en kosten besparen (Reilly, 2000a). Uit de literatuur komt naar voren dat een SSC HR invloed heeft op de verschillende rollen die HR kan spelen (Strikwerda, 2004; Ulrich, 2005; Reilly, 2000a). Dit is in overeenstemming met het idee dat HR steeds minder tijd kwijt moet zijn aan administratieve taken en waarde moet toevoegen aan de organisatie door een strategische bijdrage te leveren. In §4.1.2. is deze toekomstige rol van HR uitgebreid beschreven.

In een SSC HR zijn de lijn en medewerkers verantwoordelijk, waarbij HR op afstand een proactieve adviserende rol speelt. Een SSC wordt door de top gezien als een middel om de HR-functie een strategischer positie te geven, beter afgestemd op de zakelijke behoeften (Reilly, 2000b, p. 54). Hierbij zijn minder administratieve taken weggelegd voor HR. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld op het intranet zelf bekijken hoeveel vakantiedagen zij nog hebben openstaan. HR-adviseurs kunnen nu meer tijd besteden aan strategie. Een SSC HR wordt door organisaties gebruikt om de rol van HR te veranderen (Reilly, 2000b; Strikwerda, 2004).

Borgert (2006) heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen een SSC HR en de rollen van HR, die Ulrich (1997) heeft onderscheiden. Hij heeft bij twaalf grote Nederlandse organisaties gevraagd naar de visie van de rol van HR. Een groep organisaties had wel een SSC HR, de andere groep niet. Voor zijn onderzoek heeft hij een vragenlijst afgenomen bij HR-professionals en lijnmanagers van de deelnemende bedrijven. Het onderzoek leverde op dat de rollen in beide situaties niet veel verschilt.

Het onderzoek van Borgert (2006) levert daarnaast een opvallend resultaat op voor de strategische rollen. Dit zijn de rol die HR meer zou moeten spelen na invoering van een SSC HR. Dit was bij bedrijven met een SSC HR statistisch gezien niet groter. Uit de aanvullende interviews die Borgert (2006) heeft gehouden voor zijn onderzoek, komt naar voren dat dit resultaat verklaard kan worden door het eigenlijke doel dat het

management voor ogen heeft. Zij zien de belangrijkste waarde van de invoering van een SSC HR in de kostenbesparingen die het met zich meebrengt.

Voor dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen twee SSC's. Het SSC Schadeherstel is de case voor het onderzoek naar de waarde van HR-Consultancy bij veranderingsprocessen. Het tweede is de invoering van het SSC HR, waarin HR-Consultancy op een andere wijze waarde moet leveren aan de organisatie.

4.1.5. Feitelijke en wenselijke rol van HR voor de stakeholders

HR-Consultancy kan, volgens Ulrich (1997), in vier rollen waarde toevoegen aan de organisatie. Deze waarde wordt bepaald door wat de stakeholders, beschreven in §4.1.3, van de HR-functie ontvangen (Ulrich & Brockbank, 2005). De stakeholders hebben een bepaalde visie op de rol die zij van HR-Consultancy waarnemen en welke zij wenselijk vinden. In het vervolg wordt beschreven wat in de literatuur bekend is over deze feitelijke en wenselijke rol van HR-Consultancy.

In §4.1.1. is het onderzoek beschreven van Buyens en De Vos (2001). Zij hebben onderzoek gedaan naar de visie op de feitelijke rol van HR gezien vanuit de HR-managers, de lijnmanagers en topmanagers. De belangrijkste conclusie was dat HR waarde kan toevoegen in alle vier de rollen van Ulrich (1997). Voor de lijnmanagers is de Administratieve Expert de belangrijkste rol die zij waarnemen. Dit is niet in lijn met de huidige ontwikkelingen, waar administratieve HR-taken steeds meer door de lijn zelf moeten worden gedaan. Voor HR-managers is uit het onderzoek duidelijk geworden dat ze de rol van Employee Champion de meeste waarde vinden toevoegen aan de organisatie. Buyens en De Vos (2001) zien een verklaring in het steeds moeilijker kunnen vinden van gemotiveerd en competent personeel.

Het 'Chartered Institute of Personnel and Development UK' heeft in 2003 een HR-Survey gedaan onder senior HR-uitvoerders. Zij hebben bekeken wat de huidige én wenselijke rol is, volgens deze HR-uitvoerders zelf. Uit het onderzoek blijkt dat HR de strategische rollen en vooral de rol van Strategisch Partner wenselijk vinden (HR Survey CIPD UK, 2003). Deze rollen kunnen zij op dit moment nog niet voldoende spelen. Er wordt daarnaast juist te veel aandacht gegeven aan de operationele rollen. Uit de Survey blijkt ook dat HR-uitvoerders aan de belangrijkste taken, namelijk die gericht op strategie, de minste tijd besteden. Ze besteden bijvoorbeeld bijna drie keer zoveel tijd aan administratieve taken dan aan organisatiestrategie (HR Survey CIPD, 2003).

Sanders en Van der Ven (2004) hebben onderzoek gedaan naar verschillende visies van medewerkers, lijn- en HR-managers over de gewenste rol van HR in een organisatie. Zij concluderen dat medewerkers en lijnmanagers de operationele rollen van Administratieve Expert en de Employee Champion het belangrijkste vinden, terwijl HR-managers de strategische rollen van Strategisch Partner en Change Agent prefereren.

In de literatuur zijn ook enkele auteurs te vinden die specifiek gekeken hebben naar de rol van HR in een veranderingsproces. Antilla (2006) heeft onderzoek gedaan naar de rol van HR in internationale fusies en overnames bij drie bedrijven. Voor haar onderzoek heeft ze gebruik gemaakt van de rollen van Ulrich (1997) en de fasen van een fusie van Schuler & Jackson (2001) uit §4.2. Het onderzoek laat zien dat HR in alle rollen en alle fasen kan bijdragen aan het slagen van een fusie. Dit betekent dat HR ook bij het integratieproces de organisatie kan helpen. Dit is mogelijk in alle verschillende rollen. De Strategisch Partner kan bijvoorbeeld strategieën creëren voor het integratieproces. De Administratief Expert kan teams ontwerpen en implementeren, die het proces managen. In de rol van Employee Champion kan HR bijvoorbeeld naar werknemers toe communiceren over de integratie. Tenslotte kan HR ook in de rol van Change Agent waarde toevoegen door bijvoorbeeld verschillende culturen te integreren. Uit het onderzoek onder enkele HR- en lijnmanagers blijkt dat de rol van Administratief Expert en Employee Champion dominant zijn dan de rollen van Strategisch Partner en Change Agent in de onderzochte veranderingen.

Björkman en Sørderberg (2007) hebben een grote fusie onderzocht in de financiële dienstverlening. Zij onderzochten de rollen die HR in veranderingsprocessen na de fusie speelde. Hiervoor hebben zij interviews gehouden met verschillende HR-managers en

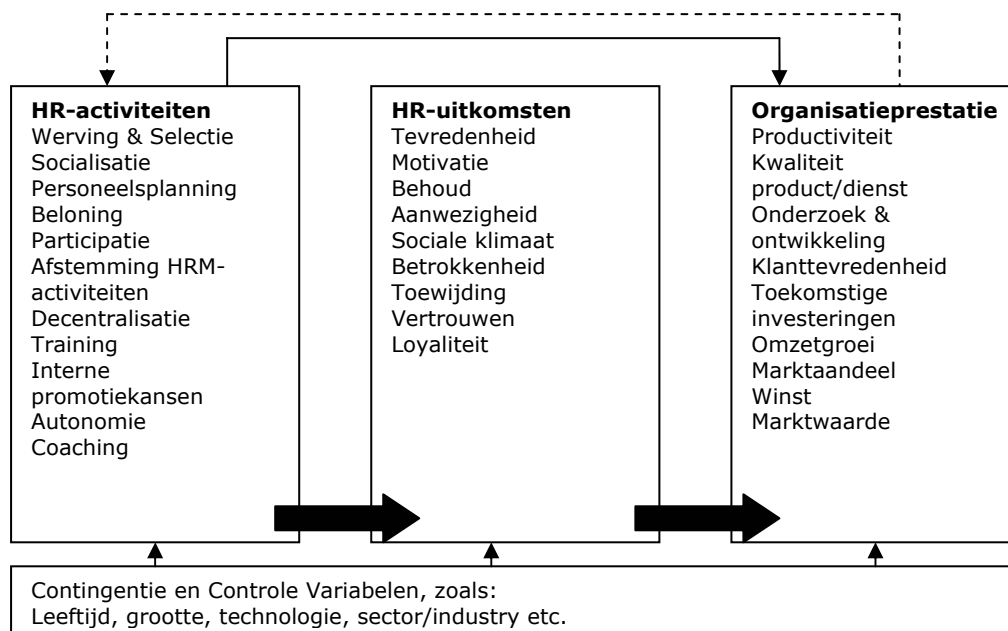
lijnmanagers. In deze fusie bleek onder andere dat het topmanagement weinig verwacht van de strategische bijdrage van HR. HR werd bijvoorbeeld niet uitgenodigd om een centrale rol in het integratieproces te spelen. De zwaarste HR-verantwoordelijkheden werden ingevuld door lijnmanagers, die niet eerder HR-verantwoordelijkheid hadden gedragen. Het onderzoek leverde op dat HR geen rol speelde als Employee Champion of Change Agent. De rol van Administratief Expert was nog het meest dominant.

In deze paragraaf is een overzicht gegeven van de literatuur betreffende de toegevoegde waarde in de verschillende rollen van Ulrich. Dit overzicht biedt hulp bij het formuleren van verschillende hypothesen in hoofdstuk 5.

4.1.6. HR en de prestatie van de organisatie

Een organisatie wil zo goed mogelijk presteren. HR-Consultancy kan door het uitvoeren van hun rollen de prestatie van de organisatie vergroten. HR-Consultancy kan pas waarde toevoegen, wanneer zij hieraan bijdraagt. Uit de literatuur komt naar voren dat er geen eenduidig beeld is over de relatie HR en prestatie.

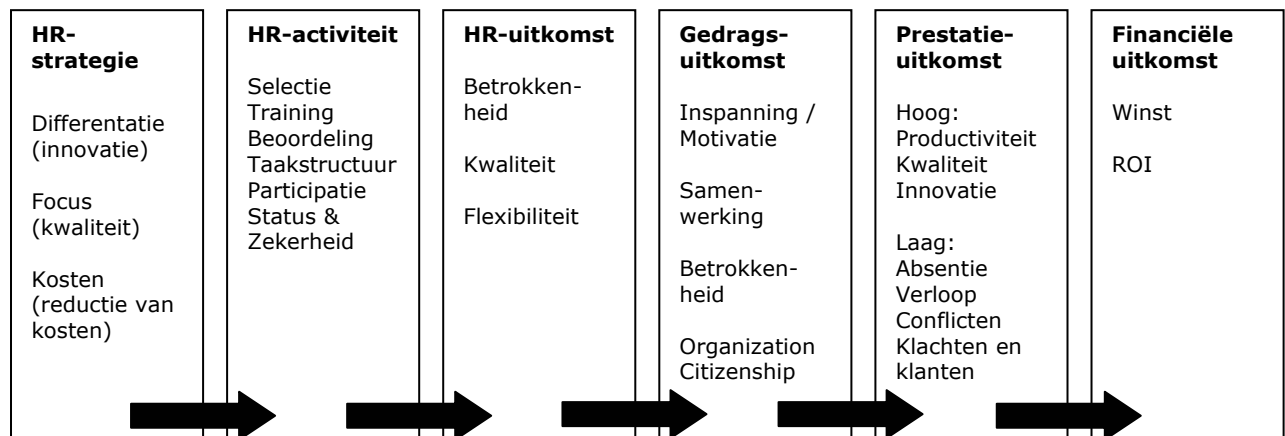
Pauwe en Boselie (2005) onderscheiden drie prestatie-uitkomsten van HR, namelijk: financiële uitkomsten (bijvoorbeeld winst), organisatie-uitkomsten (bijvoorbeeld productiviteit) en HR-gerelateerde uitkomsten (bijvoorbeeld tevredenheid van medewerkers). HR kan eraan bijdragen deze uitkomsten te bereiken. Pauwe en Richardson (1997) hebben een raamwerk gemaakt voor de relatie tussen HR en prestaties. Dit model staat weergegeven in figuur 6. HR-activiteiten zorgen voor HR-uitkomsten, welke op hun beurt de organisatieprestatie beïnvloeden. Sommige HR-activiteiten beïnvloeden de organisatieprestatie direct. De gestippelde lijn geeft aan dat de organisatieprestatie ervoor kan zorgen dat HR-activiteiten veranderen. Daarnaast zijn er nog controle variabelen (onderste box), die de drie variabelen kunnen beïnvloeden. De organisatieprestatie wordt gemeten door zowel financiële als niet-financiële prestatie-indicatoren (Pauwe en Richardson, 1997).



Figuur 7: Raamwerk HR en prestatie (Pauwe & Richardson, 1997)

Het model van Pauwe en Richardson (1997) is een van de vele modellen over de relatie tussen HR en prestatie van de organisatie. De conceptualiseringen van Guest (1997) en Becker, Huselid, Pickus en Spratt (1997) zijn de belangrijkste en meeste gebruikte manieren om de relatie tussen HR en prestatie te beschrijven (Boselie & Pauwe, 2004). Guest (1997) schrijft dat het goed is om voornamelijk aandacht te

besteden aan de effecten van HR op de prestatie-indicatoren die dicht tegen HR aanliggen. Dit is zichtbaar in zijn model. Het model is uitgebreider in vergelijking met het model van Paauwe en Richardson (1997). In figuur 7 staat dit weergegeven.



Figuur 8: Conceptueel model relatie HR en prestatie (Guest, 1997)

Guest (1997) heeft als startpunt van zijn conceptueel model de HR-strategie. De HR-activiteiten komen voort uit deze HR-strategie. Vervolgens heeft de auteur de HR-uitkomsten in het model van Paauwe en Richardson (1997) gesplitst in gedragsuitkomst en HR-uitkomst. Hij heeft daarnaast de organisatieprestatie gesplitst in prestatie-uitkomsten en financiële uitkomst.

De modellen geven een mogelijkheid voor het conceptualiseren van de relatie tussen HR en prestatie. Er is echt geen eenduidig beeld van hoe deze relatie precies is. De verschillende modellen bevatten een verschillend aantal boxen met verschillende relaties. Er zijn weinig tot geen empirische aanwijzingen dat het uitvoeren van HR daadwerkelijk leidt tot een betere prestatie van de organisatie (Paauwe & Boselie, 2005).

Deze paragraaf biedt een bredere kijk op het begrip toegevoegde waarde van HR. HR-Consultancy als een partner in business levert waarde aan de organisatie, waardoor de prestatie van de organisatie kan verbeteren. Zij voegt pas waarde toe als de organisatie er beter door gaat presteren. Het onderzoeksprobleem richt zich echter niet op de prestatie van de organisatie. Het onderzoek evalueert de toegevoegde waarde van HR-Consultancy, zoals het in 2004 bedoeld is door de invoering van nieuwe HR-dienstverleningsmodel. Presteert HR-Consultancy op dit moment als een partner in business? Er zal geen onderzoek worden gedaan naar de relatie HR-Consultancy en organisatieprestatie. Deze relatie is wel interessant om te onderzoeken, maar niet relevant voor dit onderzoek.

4.2. Een overzicht van veranderen in organisaties

Dit onderzoek kijkt specifiek naar de waarde van HR-Consultancy bij een veranderingsproces binnen de organisatie. Deze paragraaf biedt een overzicht van de literatuur over veranderen in de context van een organisatie.

Kluytmans (1994) signaleert vijf visies op veranderen in organisaties:

1. Veranderen als ontwerpprobleem: Een organisatie wordt ontworpen en gecreëerd op rationele overwegingen.
2. Veranderen als intermenselijk probleem: Veranderen is het oplossen van problemen op het gebied van samenwerking en intermenselijke relaties.
3. Veranderen als situationeel probleem: Het accent bij deze visie ligt op sleutel- en structuurvariabelen. Wijzigingen in deze variabelen bepalen de aarde en de richting van de verandering.
4. Veranderen als keuzeprobleem: Een verandering is een doorlopend en essentieel proces om voldoende aangesloten te blijven bij de omgeving.
5. Veranderen als meedrijven: Veranderen is meedrijven op de stroom. Binnen de stroom kun je beperkt invloed uitoefenen op wat er gebeurt.

De verschillende visies hebben zich in de loop van de jaren ontwikkeld. Ze zijn in de dagelijkse praktijk echter nog steeds herkenbaar aanwezig. Er moet rekening worden gehouden met de aanwezigheid van deze visies. Een integrale visie realiseert een gewenste situatie rekening houdend en werkend vanuit de visie van de organisatie.

De Caluwé en Vermaak (1999) erkennen deze integrale visie en hebben dit verwoord in vijf betekenissen van veranderen. Deze hebben ze gekoppeld aan een kleur:

1. Geeldruk: Deze manier van denken is gebaseerd op politieke opvattingen over organisaties. Belangen, conflicten en macht spelen een belangrijke rol. De uitkomst van de verandering is lastig te voorspellen.
2. Blauwdruk: Deze manier van denken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen, door onder andere projectmatig werken. De uitkomst wordt van te voren zorgvuldig omschreven en gedefinieerd.
3. Rooddruk: Bij deze manier van denken wordt er vanuit gegaan dat mensen veranderen door het inzetten en gebruiken van HRM-instrumenten. De factor mens speelt een belangrijke rol. De uitkomst kan van te voren worden bedacht, maar niet worden gegarandeerd.
4. Groendruk: Deze manier van denken stelt het leren van de verandering centraal. De uitkomst is van tevoren geschetst, maar laat zich moeilijk voorspellen.
5. Witdruk: Deze manier van denken gaat er vanuit dat de mensen en organisaties zelf voortdurend veranderen. De eigen betekenis, wil en motivatie is daarbij doorslaggevend. Deze verandering is niet te beheersen en niet of nauwelijks te voorspellen.

Één kleur is dominant bij het beginnen van een verandering. De kleuren kunnen vervolgens door elkaar heen gaan lopen. Het is echter noodzakelijk één kleur als uitgangspunt te nemen. Om het veranderingsproces succesvol te maken moet ten eerste een diagnose plaatsvinden van de verandering, ten tweede moet een veranderstrategie (dominante kleur) worden gekozen, vervolgens wordt een interventieplan opgesteld, waarna deze interventies worden uitgevoerd.

Mastenbroek (1997) ziet een effectieve verandering als een combinatie van sturing en zelforganisatie. Elke leidinggevende moet rechtstreeks worden aangesproken om met het eigen team verbeteracties te bedenken en deze uit te voeren (zelforganisatie). De lijnmanagers zien erop toe dat dit ook daadwerkelijk gebeurt (sturing). De verandering moet sterk gericht zijn op resultaatverbetering: De sturing moet worden versterkt en de zelforganisatie moet verder worden ontwikkeld.

Een andere manier van denken over veranderen is terug te vinden bij Zijlenderhoudt, Wobben, Ten Have en Busato (2002). Zij introduceren ideeën van de chaostheorie. Grootschalige veranderingsprocessen zijn onder invloed van belangrijke interne en externe ontwikkelingen. Zij kunnen daardoor onbeheerst en ongestructureerd verlopen. De kern van hun visie is zelfordening. Stabiele situaties ontstaan vanuit chaotische en catastrofale gebeurtenissen. Complexe en open organisaties ordenen vanuit de chaos van nature naar een nieuwe stabiele situatie, mits deze kan worden gevonden en niet vanuit de leiding van de organisatie wordt belemmerd.

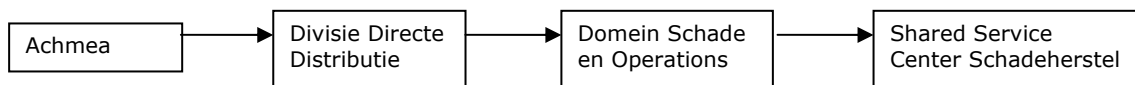
Er is erg veel onderzoek gedaan naar veranderen. Bovenstaande schrijvers vertegenwoordigen slechts een klein deel hiervan. Door de aard van het onderzoek, wordt er niet getracht een compleet beeld te geven van veranderen. De genoemde onderzoeken bieden voldoende informatie voor dit onderzoek. Andere denkbeelden over veranderen zijn onder andere te vinden bij Kotter & Cohen (2002), Nadler (1999), Collins (2001) en Swieringa & Elmers (1996).

5. Conceptueel model en hypothesen

5.1. Inleiding

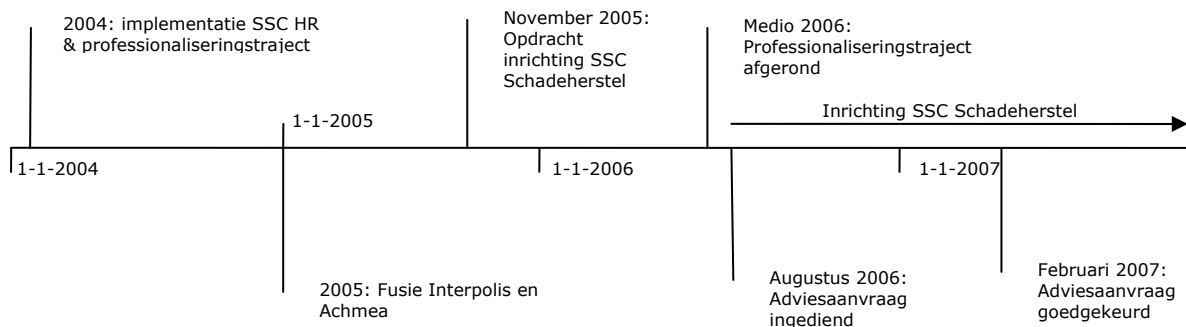
Het startpunt van dit onderzoek is het nieuwe HR-dienstverleningsmodel. Vanaf 2004 moet HR-Consultancy een meer strategische waarde leveren aan de organisatie. Zij moet een partner in business zijn in alle facetten van HR, waarbij meer nadruk moet komen te liggen op de rol van Strategisch Partner. Een van de gebieden waarop ze dat moeten laten zien is bij veranderingsprocessen. In dit onderzoek wordt niet alleen het algemene beeld van de waarde van HR bekeken, maar ook de waarde bij een veranderingsproces.

Het veranderingsproces wat hiervoor gekozen is de vorming van het Shared Service Center Schadeherstel. Het SSC Schadeherstel is een samenkomst van bedrijfsonderdelen van Interpolis en Achmea. In hoofdstuk 3 is dit gedetailleerd beschreven. Het volledige onderzoek vindt plaats in dit SSC. In figuur 9 wordt de plaats van dit onderzoek in de organisatie schematisch weergegeven.



Figuur 9: Plaats onderzoek in de organisatie

Vanaf 2004 tot aan de start van dit onderzoek hebben een aantal gebeurtenissen plaatsgevonden. Ten eerste zijn dit activiteiten om HR-Consultancy een partner in business te laten zijn, hieronder vallen de implementatie van het SSC HR en het professionaliseringstraject. De partner in business moet tevens zichtbaar worden in veranderingsprocessen binnen de organisatie. Ten tweede zijn er een aantal gebeurtenissen met betrekking tot de vorming van het SSC Schadeherstel. Dit is de casus dit wordt gebruikt om de waarde van HR-Consultancy bij veranderingsprocessen te onderzoeken. In figuur 10 zijn de meest relevante gebeurtenissen voor dit onderzoek weergegeven, afgezet tegen de tijd.



Figuur 10: Tijdlijn

In deze scriptie wordt onderzocht wat er terecht is gekomen van de partner in business, die door het management van HR is toebedeeld aan HR-Consultancy. Hierbij wordt ook specifiek gekeken naar het gekozen veranderingsproces. Deze HR-strategie van het management HR is de onafhankelijke variabele in dit onderzoek.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door te kijken naar de huidige toegevoegde waarde van HR-Consultancy. Dit wordt gedaan door gebruik te maken van de rollen van Ulrich (1997). Deze zijn uitgebreid beschreven in §4.1.1. Er wordt ten eerste gekeken naar de feitelijke rol van HR-Consultancy. Is HR-Consultancy op dit moment partner in business? Ten tweede wordt er gekeken naar de wenselijke rol. Wordt een meer strategische rol gewenst dan op dit moment het geval is? In het vervolg zal onder andere

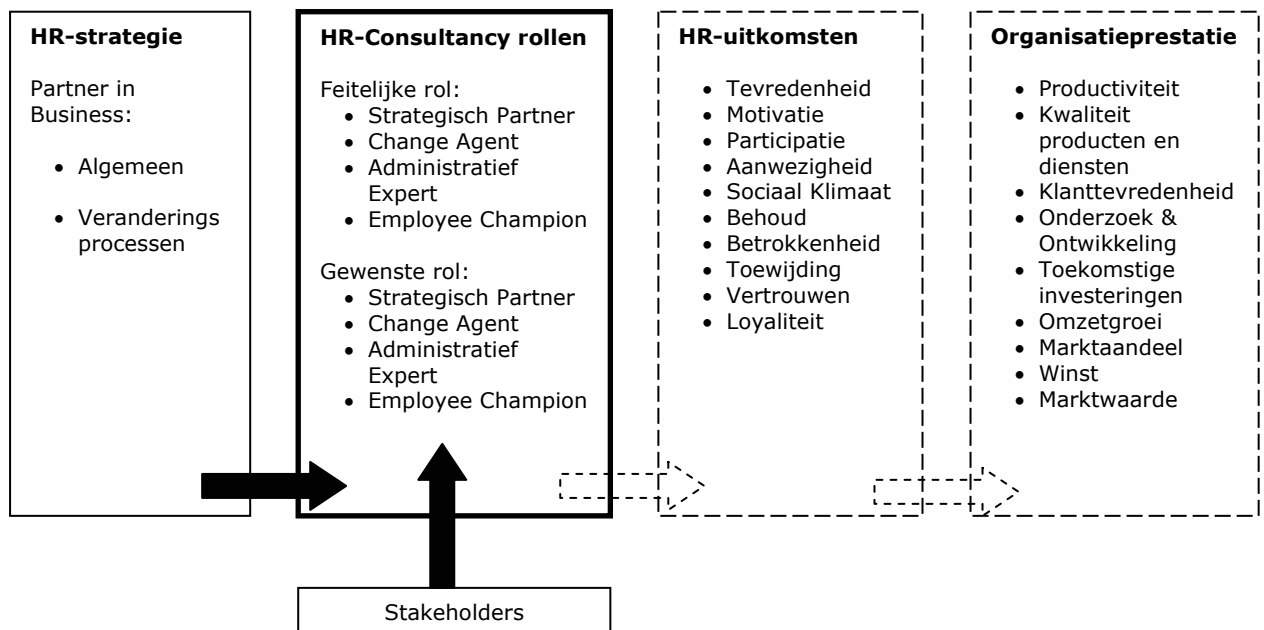
op deze vragen antwoord worden gegeven. De feitelijke en wenselijke rollen zijn in dit onderzoek de afhankelijke variabelen. Deze variabelen worden gemeten.

5.2. Conceptueel model

In figuur 11 staat het conceptueel model weergegeven. Het onderzoek richt op de twee meest linkse kaders en het onderste kader. In het kader met de dikgedrukte rand bevindt zich de afhankelijke variabele van het onderzoek. In het meest linkse kader en in het onderste kader staan de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek.

De twee meest rechtse kaders worden niet meegenomen in dit onderzoek. Het belang van deze variabelen bij het meten van de toegevoegde waarde van HR-Consultancy wordt onderkend. Uit §4.1.6. is gebleken dat zij een rol spelen bij het bepalen van de waarde die HR-Consultancy toevoegt aan de organisatie. Een onderzoek met deze variabelen is echter niet relevant voor het onderzoeksprobleem.

Dit onderzoek concentreert zich op de waarde die HR-Consultancy op dit moment toevoegt in de verschillende rollen (van Ulrich, 1997) en welke rollen wenselijk zijn. Er wordt geëvalueerd of de invulling van deze rollen in overeenstemming zijn met de rollen die HR-Consultancy moet spelen volgens de HR-strategie en of er verbetering mogelijk is. Het onderzoek heeft drie verschillende stakeholders, namelijk HR-Consultancy zelf, medewerkers en lijnmanagers in het SSC Schadeherstel.



Figuur 11: Conceptueel model

5.3. Operationalisering

De variabele 'HR-Consultancy rollen' heeft een ordinale schaal. Op ordinaal meetniveau staan de categorieën of klassen op een bepaalde, vaste, manier in rangorde (Swanborn, 1991). De rol van HR-Consultancy wordt gesplitst in 16 categorieën: De feitelijke en gewenste Strategisch Partner, Change Agent, Administratief Expert en Employee Champion rol in zowel de algemene situatie als in het veranderingsproces. Sanders en Van der Ven (2004) hebben een vragenlijst ontwikkeld die deze rollen van Ulrich (1997) meet. De vragenlijst van dit onderzoek is gebaseerd op deze vragenlijst. In hoofdstuk 6 wordt verder ingegaan op de gebruikte methode.

De HR-strategie heeft één waarde, namelijk partner in business. HR-Consultancy moet een partner in business zijn, ook in veranderingsprocessen. Een partner in business moet zowel strategische als operationele werkzaamheden uitvoeren met betrekking tot processen én mensen (Ulrich, 1997). Een partner in business vervult dus

werkzaamheden in alle vier rollen. Uit de literatuur (zie §4.1.2. en §4.1.4) blijkt dat de nadruk steeds meer komt te liggen op de strategische rol van HR.

De variabele 'stakeholders' heeft een nominale schaal. Meten op nominaal niveau betekent dat aan elke eenheid een waarde (categorie of een klasse) wordt toegewezen, waarbij de categorieën los van elkaar staan (Swanborn, 1991). Bij deze variabele kan een onderscheid worden gemaakt tussen de HR-adviseur, medewerker en lijnmanager. In §4.1.3. is beschreven dat de waarde van HR-functie wordt bepaald door wat de medewerker en lijnmanager van HR ontvangt (Ulrich & Brockbank, 2005). Zij beoordelen HR-Consultancy.

5.4. Hypothesen

Er zijn hypothesen geformuleerd voor dit onderzoek, gebaseerd op het conceptuele model. De data die wordt geanalyseerd voor dit onderzoek moet deze hypothesen bevestigen of verwerpen. Hieronder staat de verschillende hypothesen weergegeven en kort toegelicht.

Een HR-adviseur als partner in business vult in alle vier rollen waarde toe aan de organisatie (Ulrich, 1997). Buyens en De Vos (2001) concluderen dat lijnmanagers en HR de waarde zien in alle vier rollen. Uit de literatuur komt echter naar voren dat de nadruk voor hen steeds meer zit in de rol van Strategisch Partner. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: HR-adviseurs en lijnmanagers nemen de toegevoegde waarde van HR-Consultancy waar in alle rollen van HR-Consultancy, waarbij de nadruk ligt op de rol van Strategisch Partner.

In een veranderingsproces zal de nadruk ook steeds meer op de Strategisch Partner rol moeten komen te liggen. Uit onderzoek van Antilla (2006) én Björkman en Söderberg (2007) blijkt echter dat de operationele rollen zowel voor HR zelf als voor lijnmanagers dominant zijn.

Hypothese 2: Bij het veranderingsproces worden de operationele rollen door HR-adviseurs en lijnmanagers meer waargenomen dan de strategische rollen.

Voor medewerkers wordt aangenomen dat zij voornamelijk de operationele rollen waarnemen, omdat zij hiermee het meest worden geconfronteerd (bijvoorbeeld salarisadministratie). Voor hen is deze situatie niet anders in een veranderingsproces.

Hypothese 3.1: Medewerkers nemen de toegevoegde waarde van HR-Consultancy meer waar in de operationele rollen dan in de strategische rollen van HR-Consultancy.

Hypothese 3.2: In een veranderingsproces nemen medewerkers de toegevoegde waarde van HR-Consultancy meer waar in de operationele rollen dan in de strategische rollen van HR-Consultancy.

Sanders en Van der Ven (2004) concluderen in hun onderzoek dat lijnmanagers en medewerkers de operationele rollen het meest wenselijk vinden en dat HR zelf de strategische rollen wenst. Een veranderingsproces is een van de gebieden waarop HR-Consultancy waarde toevoegt. Er wordt aangenomen dat de wens van de verschillende stakeholders voor het veranderingsproces niet wezenlijk anders is.

Hypothese 4.1: Lijnmanagers en medewerkers wensen meer de operationele HR-rollen.

Hypothese 4.2: HR-adviseurs wensen meer de strategische HR-rollen.

Hypothese 4.3: In een veranderingsproces wensen lijnmanagers en medewerkers meer de operationele HR-rollen.

Hypothese 4.4: In een veranderingsproces wensen HR-adviseurs meer de strategische HR-rollen

6. Methode van onderzoek

6.1. Onderzoeksopzet

Dit onderzoek kan worden gekenmerkt als een beschrijvend, cross-sectioneel onderzoek. Het onderzoek beschrijft de relaties van de variabelen uit het conceptuele model: HR-strategie, HR-Consultancy rollen en stakeholders. Er wordt op één bepaald moment in de tijd gemeten. Het design van het onderzoek is pre-experimenteel (tabel 3). Er is één interventie (Partner in Business) en één 'post-test'. Het onderzoek kent geen controle groep of 'pre-test'. Dit is niet nodig, aangezien het resultaat van het onderzoek wordt vergeleken met de theorie en met het HR-beleid van Achmea. Er wordt niet gezocht naar causale verbanden.

	Interventie	Post-test
Experimentele groep	X	O

Tabel 3: Onderzoeksdesign

Het onderzoek wordt uitgevoerd door het toepassen van een enquête. Een enquête is een onderzoeksstrategie waarin men zich voor het beschrijven en verklaren van sociale verschijnselen bedient van vragenlijsten met vragen die worden gesteld aan een groot aantal ondervraagden. Voor het bepalen wie ondervraagd moet worden wordt doorgaans een steekproef getrokken ('t Hart, Van Dijk, de Goede, Jansen en Teunissen, 1998).

De data die de vragenlijst oplevert zijn kwantitatief van aard en verwerkt in een SPSS-bestand. De onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers, lijnmanagers en HR-adviseurs binnen een onderdeel van één organisatie. Dit onderzoek is dan ook een case-study. In een case study wordt aangeduid dat niet 'vele gevallen' worden bestudeerd, maar slechts een geval of hooguit enkele. Als 'case' wordt dan beschouwd de groep, het dorp, de bedrijfsafdeling enz. (Swanborn, 1991).

6.2. Dataverzameling

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst (bijlage 2). Deze vragenlijst meet de verschillende feitelijke en wenselijke rollen van HR-Consultancy, zowel algemeen als specifiek bij de vorming van het SSC Schadeherstel. De vragenlijst is gebaseerd op de vragenlijst die ontwikkeld is door Ulrich (1997). De originele vragenlijst kent totaal 40 stellingen, 10 stellingen per rol. Sanders en Van der Ven (2004) hebben deze vragenlijst vereenvoudigd tot 5 stellingen per rol.

De vragenlijst die gebruikt is in dit onderzoek kent totaal 40 stellingen. De eerste 20 stellingen hebben betrekking op de algemene rol van HR-Consultancy. Deze stellingen zijn grotendeels afgeleid van Sanders en Van der Ven (2004), hierbij zijn enkele aanpassingen gemaakt. De tweede 20 stellingen gaan over de rol van HR-Consultancy bij de vorming van het SSC Schadeherstel. Deze stellingen zijn gebaseerd op de eerste 20 stellingen, maar daarbij aangepast voor de verandering. Zowel de eerste 20 als de tweede 20 stellingen zijn in willekeurige volgorde geplaatst.

Elke stelling is beantwoord voor de feitelijke situatie en voor de gewenste situatie. Per stelling zijn de volgende antwoorden mogelijk: zeer mee oneens, mee oneens, niet mee oneens / niet mee eens, mee eens, zeer mee eens en geen mening. Daarnaast staan in de vragenlijst nog 7 andere vragen, waardoor informatie over de respondent is opgevraagd.

De vragenlijst is gedigitaliseerd. De respondenten hebben vervolgens een e-mail gekregen met een link naar de vragenlijst. Deze bevat tevens uitleg over het onderzoek. De e-mail is te vinden in bijlage 3. Een week later is dezelfde e-mail gestuurd aan de mensen die de vragenlijst nog niet hebben ingevuld. Vervolgens zijn nog enkele respondenten persoonlijk benaderd de vragenlijst in te vullen. De respondenten hebben uiteindelijk 3,5 week de mogelijkheid gehad de vragenlijst in te vullen.

6.3. Pilot enquête

De enquête is door zes respondenten binnen de doelgroep getest. Zij hebben de vragenlijst ingevuld en daarna vragen over de vragenlijst beantwoord. Dit heeft de mogelijkheid geboden de vragenlijst nog op enkele punten aan te passen, voordat deze is verstuurd.

De respondenten hebben de vragenlijst voornamelijk positief beoordeeld. Er zijn echter nog een aantal belangrijke opmerkingen geplaatst:

- Het is voor medewerkers moeilijk sommige stellingen goed te beantwoorden
- Enkele bewoordingen zijn niet gangbaar binnen Achmea
- De stellingen lijken erg op elkaar
- Het doel van het onderzoek was niet compleet duidelijk

De vragenlijst is aan de hand van het commentaar van de respondenten aangepast. De formulering van de stellingen zijn op enkele punten aangepast aan de 'Achmea-taal'. Daarnaast zijn sommige stellingen anders geformuleerd, waardoor ze minder op elkaar lijken. Het doel van het onderzoek is duidelijker geformuleerd in de begeleidende e-mail.

De stellingen zijn zoveel mogelijk geschikt gemaakt voor de medewerkers. Hierbij is geprobeerd HR-termen zoveel mogelijk te vermijden. Het blijft voor sommige van hen echter lastig alle stellingen goed te begrijpen, aangezien zij niet allemaal evenveel betrokken zijn bij HR-Consultancy en bij het veranderingsproces. Dit is onderkend in de begeleidende tekst bij de vragenlijst. De optie 'geen mening' geeft hen de mogelijkheid geen uitspraak te doen over de stelling. Er is in de uiteindelijke vragenlijst zoveel mogelijk tegemoet gekomen aan de opmerkingen die zijn geplaatst bij de pilot van de enquête.

6.4. Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden van dit onderzoek zijn de medewerkers, lijnmanagers (senior-groep- en afdelingsmanagers) en HR-adviseurs die te maken hebben gehad met de vorming van het SSC Schadeherstel. Het gaat om de stakeholders in de volgende organisatieonderdelen:

- Achmea Schade Service Verkeer & Brand Varia (inkoop en expertise)
- Achmea Personenschade (personenschaderegeling)
- Achmea Global Neth (buitenlandschaderegeling)

Het management van Achmea Claims Center (waar Achmea Personenschade en Global Neth ondervalt) en het management van Achmea Schade Service (waaronder Schadeservice Verkeer én Brand Varia) zijn meegenomen. Daarnaast zijn er een viertal lijnmanagers meegenomen die wel te maken hebben gehad met de vorming van het SSC, maar buiten het ASS of het ACC vallen.

Er zijn totaal 447 mensen benaderd om de vragenlijst in te vullen. Dit zijn 39 lijnmanagers, 6 HR-adviseurs en 402 medewerkers. In totaal hebben 101 respondenten de vragenlijst ingevuld. Dit is een bruto respons van 23 procent. Meer dan 8% van de respondenten was 'out of office' en meer dan 14% is wel begonnen met de vragenlijst, maar heeft deze niet afgemaakt. In tabel 4 staan de gegevens van de respondenten.

Geslacht	Aantal	%
Man	74	73
Vrouw	27	27
Totaal	101	100

Functieniveau	Aantal	%
Medewerker	79	78
Lijnmanager	17	17
HR-Adviseur	5	5
Totaal	101	100

Leeftijd (jaar)	Aantal	%
35 en jonger	12	12
36-45	44	44
46-55	29	29
56 en ouder	15	15
Totaal	100	100

Voor de fusie	Aantal	%
Oud-Interpolis	36	36
Oud-Achmea	61	60
Geen van beide	4	4
Totaal	101	100

Dienstjaren	Aantal	%
Tussen 0 en 1	16	16
Tussen 1 en 2	6	6
Tussen 2 en 5	4	4
Tussen 5 en 10	19	19
Langer dan 10	56	55
Totaal	101	100

Bedrijfsonderdeel	Aantal	%
Global Neth	14	14
Personenschade	39	39
ASS verkeer	25	25
ASS Brand Varia	15	15
Anders	8	8
Totaal	101	100

Tabel 4: Gegevens respondenten

6.5. Representativiteit

Het is van belang te weten of de groep respondenten een representatieve vertegenwoordiging is van de onderzoekspopulatie. Bij een representatieve groep kunnen er niet alleen conclusies getrokken worden over de respondenten, maar over de gehele onderzoekspopulatie. Om de representativiteit te onderzoeken is de 'Pearson's chisquare goodness of fit test' gebruikt. Met deze toets kan worden nagegaan of er een statistisch significant verband bestaat tussen twee categorale variabelen (De Vocht, 2005). In bijlage 4 zijn hiervoor het verwachte aantal respondenten weergegeven naast het geobserveerde aantal respondenten (zie ook tabel 4).

Uit de test blijkt dat alleen op functieniveau de onderzoekspopulatie verschilt van de groep respondenten. Er hebben in verhouding veel lijnmanagers en HR-adviseurs de vragenlijst ingevuld en weinig medewerkers. Dit kan worden verklaard door het feit dat medewerkers minder interesse hebben in dit onderzoek doordat zij niet veel worden geconfronteerd met HR-Consultancy. Er moet dus met voorzichtigheid conclusies worden getrokken over het functieniveau. De andere gegevens uit tabel 4 zijn wel representatief in vergelijking met de onderzoekspopulatie ($p > 0.05$).

6.6. Missing Values

De respondenten hebben op de stellingen de optie 'geen mening' kunnen invullen. In dit onderzoek wordt deze optie behandeld als een 'missing value'. De 'missing values' zijn vervolgens vervangen door een schatting. Deze schatting is gemaakt door het 'Expectation Maximization' Algoritme van SPSS. Dit algoritme veronderstelt een verdeling van de deels missende waarden. De uiteindelijke waarde van de 'missing values' zijn gebaseerd op de waarschijnlijkheid van de waarden onder deze verdeling (SPSS Marketing Department, 1997). Gebaseerd op de stellingen per schaal (bijvoorbeeld feitelijke Strategisch Partner bij een veranderingsproces) zijn gemiddelde schaalscores bepaald.

Er is een 'system missing value' geconstateerd op de variabele 'leeftijd'. Deze waarde is niet vervangen en wordt niet meegenomen in het onderzoek.

6.7. Kwaliteit van de methode

De methode van het onderzoek kent een aantal kwaliteitsindicatoren. De volgende indicatoren worden besproken: betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit, constructvaliditeit en inhoudsvaliditeit.

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting vrij is van toevalsfouten, dat wil zeggen de mate waarin het resultaat stabiel is bij een andere onderzoeker, een ander

tijdstip, een ander meetinstrument en andere omstandigheden (Swanborn, 1991). In dit onderzoek wordt gekeken naar de Cronbach's alpha (α) om de betrouwbaarheid te bepalen. De alpha kan een waarde hebben tussen 0 en 1. Hoe hoger de alpha, hoe consistenter de schaal. Een alpha is voldoende als deze boven 0.7 ligt. Bij een kleine schaal (minder dan 10 items) wordt een minder hoge alpha (groter dan 0.5) ook als voldoende gezien (Pannant, 2001). In tabel 5 staan de alpha's weergegeven voor dit onderzoek.

Rol (algemeen)	Cronbach's α	Rol (verandering)	Cronbach's α
<i>Feitelijk:</i>		<i>Feitelijk:</i>	
Strategisch Partner	.82	Strategisch Partner	.87
Change Agent	.91	Change Agent	.93
Employee Champion	.89	Employee Champion	.93
Administratieve Expert	.74	Administratieve Expert	.84
<i>Gewenst:</i>		<i>Gewenst:</i>	
Strategisch Partner	.74	Strategisch Partner	.76
Change Agent	.75	Change Agent	.90
Employee Champion	.93	Employee Champion	.84
Administratieve Expert	.66	Administratieve Expert	.69

Tabel 5: betrouwbaarheidschalen

Uit tabel 5 blijkt dat slechts 2 van de 16 alpha's onder de 0.7 liggen. Deze waarden zijn gekregen na verwijdering van twee stellingen (HR-Consultancy ziet tijdens de integratie toe op een juiste uitvoering van de administratieve HR-processen' en HR-Consultancy doet tijdens de integratie actief mee aan het maken van de strategische plannen voor de integratie') van respectievelijk de schalen 'gewenste Administratief Expert bij verandering' (nieuwe α = .69) en 'gewenste Strategisch Partner bij verandering' (nieuwe α = .76). Dit onderzoek heeft 5 items per schaal. Een alpha groter dan 0.5 kan daarom ook als voldoende worden gezien. De betrouwbaarheid van de methoden kan worden beoordeeld als 'goed'.

Interne validiteit is de mate waarin we er in slagen over oorzaken van verschijnselen goede conclusies te trekken (Swanborn, 1991). De logica van interne validiteit is om alle variabelen, anders dan de onafhankelijke variabelen van het onderzoek, geen invloed te laten uitoefenen (Neuman, 1994). Het pre-experimentele design wat gebruikt is voor dit onderzoek heeft als nadeel dat er moeilijk een causale relatie tussen variabelen kan worden getrokken. Het is dus moeilijk te zeggen of de afhankelijke variabele wordt veroorzaakt door een van de twee onafhankelijke variabelen. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat de scores op de verschillende rollen voor 2004 hetzelfde waren.

De externe validiteit van een onderzoek is de mogelijkheid tot generaliseren van bevindingen van een specifieke situatie en een kleine groep naar een breed scala van situaties en mensen (Neuman, 1994). In dit onderzoek wordt gekeken naar de situatie in een specifieke organisatie, waarin een kleine groep mensen is ondervraagd. Dit onderzoek is dus niet te generaliseren naar een andere context.

Het derde type validiteit is constructvaliditeit. Bij constructvaliditeit gaat het er om dat de verschillende indicatoren op een consistente manier opereren (Neuman, 1994). De afhankelijke variabele moet correct geoperationaliseerd zijn. Bijvoorbeeld: de items die de feitelijk Strategisch Partner meten, moeten deze ook daadwerkelijk meten. Dit is gedaan door de vragenlijst te baseren op bestaande vragenlijsten.

Inhoudsvaliditeit stelt de vraag of de volledige inhoud van een 'begrip' representatief is voor de meting (Neuman, 1994). In dit onderzoek gaat erom of de stellingen over de verschillende rollen, alle aspecten van deze rollen meten. De vragenlijst die gebruikt is in dit onderzoek is gebaseerd op de vragenlijst van Ulrich (1997) én Sanders en Van Der Ven (2004). Deze vragenlijsten zijn valide gebleken.

6.8. Data-analyse

6.8.1. Beschrijvende statistiek

De 'missing values' analyse heeft tot gevolg gehad dat een aantal antwoorden van respondenten zijn vervangen door middel van het 'Expectation Maximization' Algoritme van SPSS (zie §6.5). Vervolgens heeft de betrouwbaarheidsanalyse er toe geleid dat er twee items verwijderd zijn (zie §6.6). Uiteindelijk heeft dit definitieve gemiddelde scores opgeleverd voor de verschillende HR-rollen. Deze worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd. In de tabel en de grafieken wordt onderscheid gemaakt tussen stakeholders en tussen de feitelijke en gewenste rol.

6.8.2. Toetsing van hypothesen

Voor de toetsing van de hypothesen uit §5.4. zijn verschillende analyses uitgevoerd. Eerst is er gekeken naar de gemiddelde op de verschillende rollen. Er wordt onderzocht hoe de gemiddelde verschillen en bijvoorbeeld op welke rol een bepaalde stakeholder het hoogst scoort. De vergelijking voor de gemiddelde geven een eerste beeld over de verschillende hypothesen.

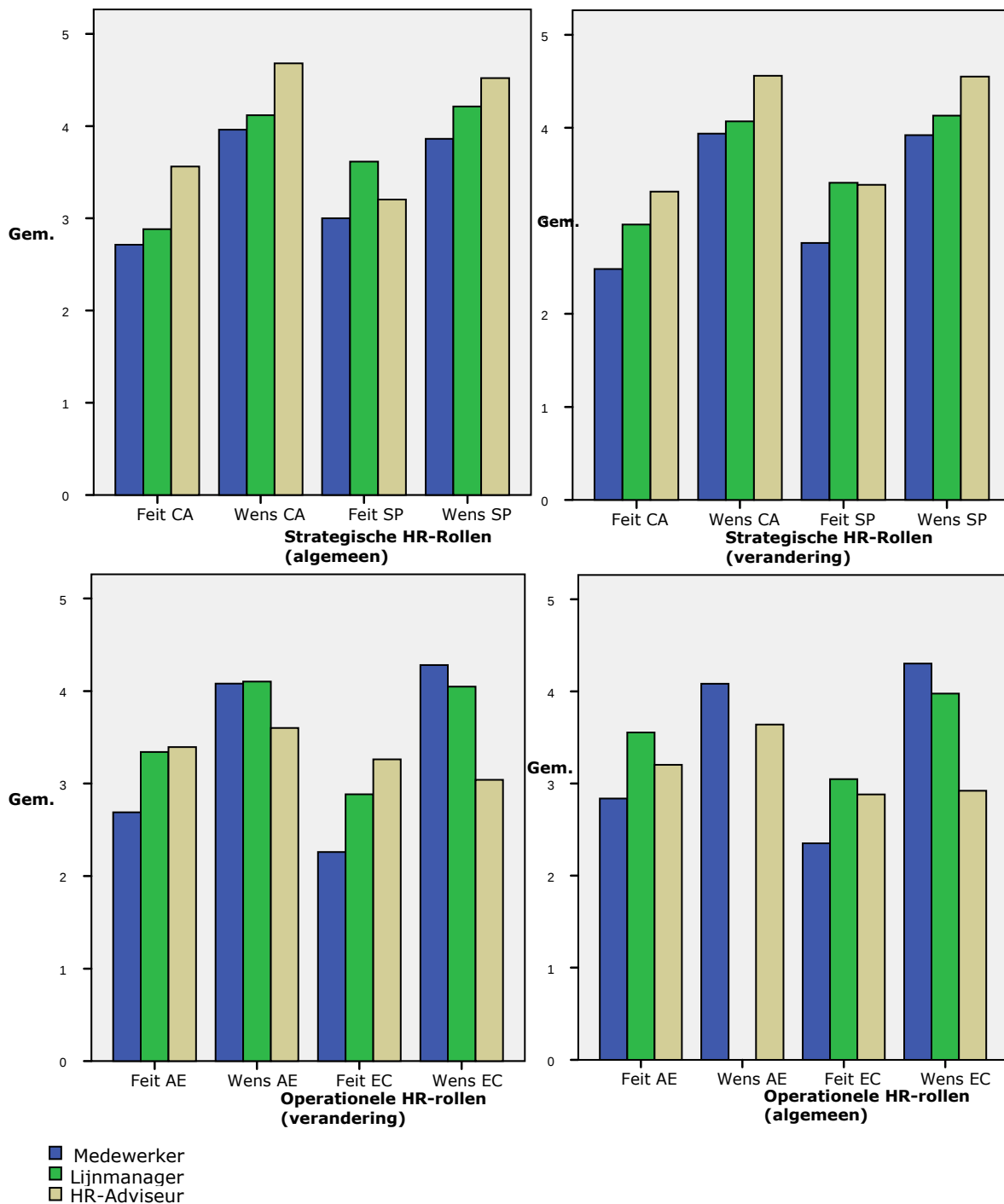
Vervolgens is voor alle hypothesen een 'Paired Samples T-test' uitgevoerd. Volgens Pannant (2001) gebruik je deze test wanneer je gemiddelde scores van dezelfde groep mensen voor twee verschillende situaties wilt vergelijken. Er wordt in dit onderzoek per stakeholder onderzocht of er een verschil is tussen twee rollen. Zo kan bijvoorbeeld worden bekeken of op de Change Agent rol HR-adviseurs significant hoger scoren dan op de Administratief Expert rol.

De 'Paired Samples T-test' is uitgevoerd met SPSS. Een overschrijdingskans lager dan 0.05 betekent dat er een significant verschil is tussen de score op de twee rollen voor een bepaalde stakeholder. De nulhypothese dat beide scores gelijk zijn, wordt dan verworpen. Vervolgens wordt in de beschrijvende statistiek nagegaan welke van de twee rollen significant hoger of lager scoort. De resultaten worden per hypothese gepresenteerd in §7.2.

7. Resultaten

7.1. Beschrijvende statistiek

In tabel 6 en figuur 12 wordt de beschrijvende statistiek gepresenteerd. De scores zijn gebaseerd op de volledige sample. Ze zijn het gemiddelde van de items binnen de schaal. Er wordt onderscheid gemaakt tussen stakeholder en tussen feitelijk en gewenst. Hoe hoger de score op de schaal, hoe zichtbaarder of gewenster de rol is. De scores zijn te vinden in tabel 6. In figuur 12 zijn de scores grafisch uitgesplitst per soort rol (operationeel of strategisch) voor beide situaties (verandering of algemeen).



Figuur 12: Grafieken beschrijvende resultaten

	Gemiddelde				Standaard Deviatie	Range	
	Totaal N=101	Lijnmanagers N=17	HR-adviseurs N=5	Medewerkers N=79	Allen	Min	Max
Rol (algemeen)							
<i>Feitelijk:</i>							
Strategisch Partner	3.11	3.61	3.20	3.00	0.88	1	5
Change Agent	2.78	2.88	3.56	2.71	0.95	1	5
Employee Champion	2.49	3.05	2.88	2.35	0.86	1	5
Administratieve Expert	2.98	3.55	3.20	2.84	0.79	1	5
<i>Gewenst:</i>							
Strategisch Partner	3.95	4.21	4.52	3.86	0.57	1	5
Change Agent	4.02	4.11	4.68	3.96	0.59	1	5
Employee Champion	4.18	3.97	2.92	4.30	0.57	1	5
Administratieve Expert	4.07	4.16	3.64	4.08	0.55	1	5
Rol (verandering)							
<i>Feitelijk:</i>							
Strategisch Partner	2.90	3.41	3.38	2.76	0.87	1	5
Change Agent	2.60	2.96	3.31	2.48	0.92	1	5
Employee Champion	2.41	2.88	3.26	2.26	0.90	1	5
Administratieve Expert	2.83	3.34	3.39	2.69	0.92	1	5
<i>Gewenst:</i>							
Strategisch Partner	3.99	4.13	4.55	3.92	0.65	1	5
Change Agent	3.99	4.07	4.56	3.93	0.67	1	5
Employee Champion	4.18	4.04	3.04	4.28	0.62	1	5
Administratieve Expert	4.06	4.10	3.60	4.08	0.60	1	5

Tabel 6: Beschrijvende resultaten onderzoek

7.2. Toetsen van de hypothesen

7.2.1. Hypothese 1

De eerste hypothese van dit onderzoek is: *HR-adviseurs en lijnmanagers nemen de toegevoegde waarde van HR-Consultancy waar in alle rollen van HR-Consultancy, waarbij de nadruk ligt op de rol van Strategisch Partner.*

Uit tabel 6 blijkt dat HR-adviseurs en lijnmanagers op alle rollen van HR-Consultancy een score hebben. Zij zien dus in alle vier rollen waarde. De hypothese veronderstelt dat hierbij de nadruk ligt op de rol van Strategisch Partner. Voor de lijnmanagers geldt dat deze rol het hoogste scoort (3.61). De score voor HR-adviseurs is voor deze rol, samen met de score op de Administratief Expert rol, de tweede score (3.20).

Uit de 'Paired Samples T-test' (zie bijlage 5) blijkt dat voor lijnmanagers het verschil tussen de scores op de Strategisch Partner rol enerzijds en de Employee Champion en Change Agent rol anderzijds significant is ($p < 0.05$). Het verschil tussen Strategisch Partner en de Administratief Expert is voor de lijnmanagers niet significant ($p > 0.05$). Voor de HR-adviseurs geldt dat de score op de Strategisch Partner rol significant lager is dan score op de Change Agent rol. De score op de rol is niet significant lager of hoger dan de Administratief Expert of de Employee Champion rol.

7.2.2. Hypothese 2

De tweede hypothese van dit onderzoek is: *Bij het veranderingsproces worden de operationele rollen door HR-adviseurs en lijnmanagers meer waargenomen dan de strategische rollen.*

Uit tabel 6 blijkt dat voor lijnmanagers de Strategisch Partner rol de belangrijkste rol is (score = 3.41), gevolgd door de rol van Administratief Expert (score = 3.34). De score op de andere twee rollen zijn lager. De score op Change Agent is 2.96 en de score op Employee Champion is 2.88. De score op de rollen liggen voor de HR-adviseurs zeer dicht op elkaar. Er zijn hierbij geen duidelijke uitschieters.

Uit de 'Paired Samples T-test' (zie bijlage 5) blijkt dat voor lijnmanagers de score op de eerste operationele rol, Administratief Expert, significant hoger is dan de score op de Change agent rol ($p < 0.05$), maar niet hoger is dan de score op de rol van Strategisch Partner. De score op de rol van Employee Champion, de tweede operationele rol, is voor deze stakeholder de laagste score van alle rollen. Voor de HR-adviseurs geldt dat de score op beide operationele rollen niet significant verschillen van de score op de strategische rollen.

7.2.3. Hypothese 3

Deze hypothese bestaat uit twee delen:

- *Medewerkers nemen de toegevoegde waarde van HR-Consultancy meer waar in de operationele rollen dan in de strategische rollen van HR-Consultancy.*
- *In een veranderingsproces nemen medewerkers de toegevoegde waarde van HR-Consultancy meer waar in de operationele rollen dan in de strategische rollen van HR-Consultancy.*

Tabel 6 laat zien dat medewerkers op de operationele rollen niet hoger scoren dan op de strategische rollen. Zij zien de meeste toegevoegde waarde in de Strategisch Partner rol (score = 3.00), gevolgd door de rol van Administratief Expert (score = 2.84), Change Agent (score = 2.71) en Employee Champion (score = 2.35).

In het veranderingsproces is dezelfde volgorde van rollen zichtbaar, de scores zijn echter op alle rollen lager. De score op veranderingsprocessen is zelfs significant lager onderling per rol ($p < 0.05$), behalve voor de Employee Champion rol.

Een 'Paired Samples T-test' (zie bijlage 5) wijst uit dat de algemene rol van Employee Champion significant het minst zichtbaar is in vergelijking met de andere rollen

volgens de medewerkers. De andere operationele rol, Administratief Expert, is niet significant hoger of lager dan de strategische rollen.

Ook bij het veranderingsproces geven de medewerkers op de Employee Champion rol significant de laagste score. Daaraan kan worden toegevoegd dat in deze situatie is de score op de rol van Administratief Expert significant hoger is dan de score op de rol van Change Agent.

7.2.4. Hypothese 4

Deze hypothese bestaat uit vier delen:

- *Lijnmanagers en medewerkers wensen meer de operationele HR-rollen.*
- *HR-adviseurs wensen meer de strategische HR-rollen.*
- *In een veranderingsproces wensen lijnmanagers en medewerkers meer de operationele HR-rollen*
- *In een veranderingsproces wensen HR-adviseurs meer de strategische HR-rollen.*

Deze hypothese gaat over de wens van de verschillende stakeholders. Uit tabel 6 blijkt dat de lijnmanagers de Strategisch Partner het meest wenst (score = 4.21), gevolgd door de Administratief Expert (score = 4.16), Change Agent (score = 4.11) en Employee Champion (score = 3.97). HR-adviseurs wensen de Change Agent rol (score = 4.68) en de Strategisch Partner rol (score = 4.52). De operationele rollen wensen zij minder. Medewerkers wensen voornamelijk de Employee Champion rol (score = 4.30), gevolgd door de rol van Administratief Expert (4.08). De scores op de strategische rollen zijn lager dan de scores op de operationele rollen voor de medewerkers.

In het veranderingsproces scoren lijnmanagers het hoogst op de rol van Strategisch Partner (score = 4.13) op de voet gevolgd door de andere drie rollen. De HR-adviseurs wensen voornamelijk de strategische rollen en in veel minder mate de operationele rollen. De medewerkers wensen voornamelijk de operationele rollen en in mindere maten de strategische rollen.

Uit de 'Paired Samples T-test' (zie bijlage 5) komt naar voren dat de lijnmanagers op de operationele rollen niet significant hoger scoren dan de strategische rollen ($p > 0.05$). De lijnmanagers wensen de operationele rollen dus niet meer dan de strategische rollen. Voor medewerkers geldt dat ze significant hoger scoren op de rol van Employee Champion dan op beide strategische rollen ($p < 0.05$). De andere operationele rol, Administratief Expert, scoort voor deze stakeholder significant hoger dan Strategisch Partner, maar niet hoger dan Change Agent. De HR-adviseurs scoren op beide strategische rollen significant hoger dan op beide operationele rollen.

In het veranderingsproces scoren de lijnmanagers niet significant verschillend op de operationele en strategische rollen. De medewerkers scoren wel significant hoger op alle operationele rollen in vergelijking met de strategische rollen. De HR-adviseurs scoren op de strategische rollen significant hoger dan op de operationele rollen.

7.2.5. Samenvatting

Hypothese	Verworpen / aangenomen
1. <i>HR-adviseurs en lijnmanagers nemen de toegevoegde waarde van HR-Consultancy waar in alle rollen van HR-Consultancy, waarbij de nadruk ligt op de rol van Strategisch Partner.</i>	Verworpen De toegevoegde waarde wordt in alle rollen waargenomen. De Strategisch Partner scoort voor lijnmanagers het hoogst, dit is echter niet significant. Voor HR-adviseurs scoort deze rol niet gemiddeld het hoogst.
2. <i>Bij het veranderingsproces worden de operationele rollen door HR-adviseurs en lijnmanagers meer waargenomen dan de strategische rollen.</i>	Verworpen Zowel voor lijnmanagers als HR-adviseurs geldt dat de score op de operationele rollen gemiddeld niet hoger is.

3.1. Medewerkers nemen de toegevoegde waarde van HR-Consultancy meer waar in de operationele rollen dan in de strategische rollen van HR-Consultancy.	Verworpen (3.1 en 3.2) Medewerkers nemen de toegevoegde waarde van HR-Consultancy niet meer waar in de operationele rollen, dan in de strategische rollen. Dit geldt ook voor in een veranderingsproces.
3.2. In een veranderingsproces nemen medewerkers de toegevoegde waarde van HR-Consultancy meer waar in de operationele rollen dan in de strategische rollen van HR-Consultancy.	
4.1. Lijnmanagers en medewerkers wensen meer de operationele HR-rollen.	Verworpen (4.1) Voor lijnmanagers scoren de operationele rollen niet hoger. Voor medewerkers geldt dat gemiddeld gezien de operationele rollen hoger scoren. De score op de rol van Administratief Expert is echter net niet significant hoger dan de Change Agent rol. De Employee Champion rol is wel significant hoger.
4.2. HR-adviseurs wensen meer de strategische HR-rollen.	Aangenomen (4.2) HR-adviseurs wensen significant meer de strategische rollen dan de operationele rollen.
4.3. In een veranderingsproces wensen lijnmanagers en medewerkers meer de operationele HR-rollen	Verworpen (4.3) In een veranderingsproces scoren lijnmanagers niet hoger op de operationele rollen. Medewerkers scoren wel significant hoger op de operationele rollen.
4.4. In een veranderingsproces wensen HR-adviseurs meer de strategische HR-rollen.	Aangenomen (4.4) HR-adviseurs wensen significant meer de strategische rollen dan de operationele rollen in een veranderingsproces.

7.3. Aanvullende resultaten totale scores

In §7.2. zijn de verschillende hypothesen getoetst. Om een beter antwoord te geven op de onderzoeksvraag zijn nog extra analyses gedaan. Deze analyses hebben betrekking op de totale scores die HR-Consultancy heeft, ongeacht de stakeholder die de vragenlijst heeft ingevuld.

Uit de beschrijvende statistiek komt naar voren dat de Strategisch Partner rol het belangrijkste is (score algemeen = 3.11 en score veranderingsproces = 2.90). Zowel algemeen als bij het veranderingsproces wordt deze rol gevolgd door de rol van Administratief Expert, Change Agent en Employee Champion. De totale scores zijn voor elke rol lager bij het veranderingsproces dan in de algemene situatie.

Uit de 'Paired Samples T-test' (zie bijlage 5) komt naar voren dat in beide situaties niet significant ($p > 0.05$) hoger wordt gescoord op de Strategisch Partner rol dan op de Administratief Expert rol. De scores op beide rollen zijn voor beide situaties wel significant hoger ($p < 0.05$) dan de scores op de rollen van Employee Champion en Change Agent. Daarnaast is de score op de Change Agent rol significant hoger dan de score op de rol van Employee Champion. Uit deze test komt daarnaast naar voren dat de totale scores op de rollen, per rol, bij het veranderingsproces significant lager liggen dan de scores op de rollen in de algemene situatie, behalve voor de Employee Champion rol.

Tenslotte komt uit de beschrijvende statistiek naar voren dat alle totale scores op de wens hoger scoren dan dezelfde feitelijke rol. Uit de 'Paired Samples T-test' komt naar

voren dat op de wenselijke rollen significant hoger wordt gescoord dan op dezelfde rollen voor de feitelijke situatie.

8. Conclusie

8.1. Inleiding

In §1.3. is de volgende onderzoeksvraag gesteld: *Welke waarde voegt HR-Consultancy toe aan Achmea en welke waarde specifiek bij veranderingsprocessen?* In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deze vraag. Eerst wordt een algemeen antwoord gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens wordt per situatie en per stakeholder conclusies getrokken. De conclusies in dit hoofdstuk hebben betrekking op het SSC Schadeherstel binnen de divisie Directe Distributie van Achmea en het daarbij horende veranderingsproces, namelijk de inrichting van dit SSC.

8.2. Algemeen antwoord op de onderzoeksvraag

Algemeen gezien, wordt in alle rollen van Ulrich (1997) waarde toegevoegd door HR-Consultancy. Dit is ook het geval bij het veranderingsproces. In beide situaties worden de rol van Strategisch Partner en de rol Administratief Expert gezien als de belangrijkste rollen, gevolgd door respectievelijk de rollen van Change Agent en Employee Champion. In het veranderingsproces wordt ook waarde toegevoegd in alle rollen. De scores op de waarde van HR-Consultancy bij het veranderingsproces zijn voor elke rol echter significant lager dan de score op dezelfde rollen in de algemene situatie, behalve voor de Employee Champion. Alle HR-rollen, behalve de Employee Champion rol, worden dus als minder zichtbaar gezien in het veranderingsproces.

8.3. De algemene toegevoegde waarde van HR-Consultancy

8.3.1. HR-Adviseurs

De HR-adviseurs zelf zien de Change Agent rol het meest, gevolgd door de Administratief Expert en de Strategisch Partner rol. De rol die het laagst scoort, is de rol van Employee Champion. De Change Agent rol is significant hoger dan de rollen Employee Champion en Strategisch Partner. De verschillen tussen de rest van de rollen zijn niet significant. De score op de wens voor de HR-adviseurs is voor elke rol groter dan de feitelijke scores. Zij wensen daarnaast meer de strategische rollen dan de operationele rollen. Er zit een discrepantie tussen de feitelijke en gewenste situatie. Zij willen graag de strategische rollen spelen, maar doen dit feitelijk nog niet volledig.

8.3.2. Lijnmanagers

De rollen van HR-Consultancy die de lijnmanagers het meest waarnemen zijn de Strategisch Partner en de Administratief Expert. De rollen Employee Champion en Change Agent scoren significant minder hoog. Zij wensen dat HR-Consultancy in alle rollen waarde toevoegt. De scores zijn hoger dan de scores op de feitelijke scores. Het lijnmanagement ziet HR-Consultancy dus het liefst meer waarde toevoegen in alle rollen dan nu het geval is, maar voornamelijk in de Change Agent en Employee Champion rol.

8.3.3. Medewerkers

De medewerkers waarderen de Employee Champion rol van HR-Consultancy significant lager dan de andere rollen. De Strategisch Partner rol scoort significant hoger dan de Change Agent rol, maar niet dan de Administratief Expert rol. Deze laatste rol scoort significant niet hoger dan de Change Agent rol. De wens van de medewerkers is duidelijk. Zij willen dat HR-Consultancy de Employee Champion rol het meest speelt. Deze rol scoort op de wens significant hoger dan de andere rollen. Echter vinden zij het ook belangrijk dat de andere rollen worden gespeeld. De Administratief Expert rol wordt significant meer gewenst dan de Strategisch Partner rol, maar niet als de Change Agent rol. De score op de wens voor de Administratief Expert verschilt niet significant van de

score op de Change Agent rol. De rol die zij feitelijk het minst waarnemen, de Employee Champion rol, wensen zij het meest.

8.4. De toegevoegde waarde van HR-Consultancy bij het veranderingsproces

8.4.1. HR-Adviseurs

De HR-adviseurs zelf zien in alle rollen die zij spelen in een veranderingsproces ongeveer dezelfde waarde. De scores op de rollen zijn onderling niet significant verschillend. Zij geven echter duidelijk de voorkeur om de strategische rollen te spelen. De score op de wens voor deze rollen is significant hoger dan de score op de operationele rollen. De rollen die zij in een veranderingsproces feitelijk spelen wensen zij dus in de toekomst meer strategisch. In de algemene situatie wenst HR-Consultancy zelf ook meer de strategische rollen.

8.4.2. Lijnmanagers

De lijnmanagers vinden in een veranderingsproces de rol van Strategisch Partner en Administratief Expert significant belangrijker dan de andere rollen. De wens die zij hebben is dat HR-Consultancy in alle rollen in een veranderingsproces meer waarde toevoegt. Zij vinden hierbij alle rollen ongeveer even belangrijk, maar voornamelijk is in de Employee Champion rol en Change Agent rol verbetering mogelijk. Dit komt overeen met de conclusie in de algemene situatie.

8.4.3. Medewerkers

De medewerkers zien in het veranderingsproces HR-Consultancy voornamelijk de rollen van Strategisch Partner en Administratief Expert spelen. De andere twee rollen zien zij significant minder bij HR-Consultancy. Zij wensen dat HR-Consultancy in een veranderingsproces in alle rollen meer waarde toevoegt dan nu het geval is. Dit wensen zij voornamelijk voor de Employee Champion rol. De score op de wens voor deze rol is significant hoger dan de scores op de andere rollen. Vervolgens vinden zij de Administratief Expert rol het één na belangrijkste. De rollen Change Agent en Strategisch Partner wensen zij het minst. De grootste discrepantie tussen feitelijke en gewenste rol zit in de Employee Champion rol. HR-Consultancy moet volgens de medewerkers bij toekomstige veranderingsprocessen deze rol veel meer spelen. Dit komt overeen met conclusie voor de algemene situatie; De rol die zij feitelijk het minst waarnemen, wensen de medewerkers het meest.

8.5. Partner in business

HR-Consultancy (divisie Directe Distributie) moet volgens het management HR een partner in business zijn voor de organisatie. Zij moet zich steeds meer richten op strategie en minder op administratieve taken. Sommige van deze taken kunnen zij overlaten aan de lijnmanagers. De HR-adviseurs ondersteunen hen bij het uitvoeren hiervan. In 2004 is een SSC HR doorgevoerd in de organisatie, welke moest zorgen voor deze andere rol van HR-Consultancy.

In de praktijk blijkt dat de Strategisch Partner rol inderdaad veel gespeeld wordt door HR-Consultancy. De rol is belangrijker dan de Employee Champion en Change Agent rol. Voornamelijk de medewerkers en de lijnmanagers vinden de Strategisch Partner rol erg zichtbaar binnen de divisie. De HR-adviseurs zien meer de Change Agent rol, maar onderkennen ook dat zij een Strategisch Partner zijn.

De Administratief Expert rol is ook erg zichtbaar binnen de organisatie. Deze hoort samen met de Strategisch Partner rol bij de twee belangrijkste rollen. Ook de lijnmanagers zien veel administratieve taken gedaan worden door HR-Consultancy. Dit is

niet in lijn met de verwachting, omdat de administratieve taken nu grotendeels door het lijnmanagement zelf uitgevoerd zouden moeten worden.

De feitelijke waarnemingen van de verschillende stakeholders verschillen niet heel erg veel van elkaar. De wensen van de stakeholders lopen echter sterker uiteen. De wens voor het lijnmanagement is dat HR-Consultancy in alle rollen waarde toevoegt, zonder een nadruk op een van de rollen. Zij zien niet specifiek een rol voor hen weggelegd op het strategische vlak. De HR-adviseurs zelf willen wel graag meer strategische taken uitvoeren en juist minder bezig zijn met operationele taken, waaronder administratie. Zij willen dus wel graag meer een partner in business zijn. Medewerkers willen dat de HR-adviseurs zich laten zien in alle rollen, maar toch voornamelijk in de rol waar zij het meeste baat bij hebben, de Employee Champion rol. Opvallend is echter dat zij de HR-adviseurs ook belangrijk achten in de strategische rol.

De partner in business moet ook zichtbaar zijn in een veranderingsproces. Bij het onderzochte veranderingsproces blijkt dat de rol die HR-Consultancy speelt en de wens die de stakeholders van HR-Consultancy hebben niet veel verschillen van de algemene situatie. HR-Consultancy wordt een zelfde rol toebedeeld. Het enige opvallende verschil is dat HR-Consultancy zichzelf meer als een Employee Champion ziet in het veranderingsproces. Het lijnmanagement en de medewerkers zien hier niet veel van terug. De scores op de rollen in veranderingsproces zijn over het algemeen minder hoog. De rol van HR-Consultancy lijkt in het veranderingsproces dus minder groot te zijn. De wens is echter dat zij hier ongeveer een even grote rol spelen.

9. Discussie en aanbevelingen

9.1. Inleiding

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten en de daarbij horende conclusies van dit onderzoek.³ De resultaten hebben laten zien dat de meeste opgestelde hypothesen uit de theorie zijn verworpen. De praktijk binnen het SSC Schadeherstel laat immers andere resultaten zien. In tabel 7 staat een overzicht weergegeven van welke HR-rol door de verschillende stakeholders het meest feitelijk is waargenomen of wordt gewenst. Hiervoor is per stakeholder bekeken op welke rol hoger wordt gescoord. De wens voor de Employee Champion is voor de medewerkers bijvoorbeeld groter dan voor de andere drie rollen, feitelijk zijn juist de andere drie rollen dominant.

	Strategisch Partner		Change Agent		Administratief Expert		Employee Champion	
	Feit	Wens	Feit	Wens	Feit	Wens	Feit	Wens
Medewerkers	X		X		X			X
Lijnmanagers	X	X		X	X	X		X
HR-adviseurs	X	X	X	X	X			

Tabel 7: Stakeholder en de feitelijke en wenselijke rol

Het onderzoek heeft zich geconcentreerd op HR-Consultancy. Dit is een onderdeel van een groter geheel, waaronder ook HR Services, HR Developement en HR Policies vallen. Uit het onderzoek blijkt dat HR-Consultancy zelf erg graag strategische taken wil uitvoeren. Dit komt overeen met het onderzoek van het 'Chartered Institute of Personnel and Development UK (2003) en het onderzoek van Sanders en Van der Ven (2004). De HR-adviseurs willen serieus bezig zijn met bijvoorbeeld de vertaling van organisatiestrategie naar HR-beleid of het managen van veranderingen. HR-Consultancy wil zelf dus graag steeds meer een partner in business worden. De lijnmanagers en de medewerkers hebben andere belangen. Medewerkers willen voornamelijk dat HR een Employee Champion is. De lijnmanagers willen dat de adviseurs alle rollen ongeveer gelijkwaardig invullen. Zij zien de meeste toegevoegde waarde van de HR-adviseurs als alle rollen ongeveer evenveel worden uitgevoerd. Er zijn dus blijkbaar tegenstrijdige belangen.

9.2. De rol van HR-Consultancy

De invoering van het SSC HR leidt naar een situatie waarin HR-Consultancy zich voornamelijk op strategische taken concentreert. Dit lijkt erg moeilijk uitvoerbaar. Het wordt namelijk niet direct geaccepteerd door de medewerkers en het lijnmanagement. De medewerkers willen dat er veel naar hun geluisterd wordt. Zij zien de meeste toegevoegde waarde van de HR-adviseurs als zij zich gedragen als een Employee Champion. HR-Consultancy vindt het echter relatief gezien niet belangrijk zich bezig te houden met dagelijkse besommingen en behoeftes van medewerkers. Dit in tegenstelling tot de bevindingen van Buyens en De Vos (2001), die juist vonden dat de Employee Champion rol als heel belangrijk wordt gezien. Medewerkers zelf merken net als de HR-adviseurs ook dat zij weinig aandacht krijgen. Desondanks hebben medewerkers er juist erg veel behoefte aan dat er naar hun geluisterd wordt en dat ze gewaardeerd worden. In de toekomst zullen de HR-adviseurs, door de huidige ontwikkelingen, steeds minder contact krijgen met de medewerkers. De vraag is dan in hoeverre de medewerkers hun wens kunnen bijstellen. Zij moeten dan immers voor HR-gerelateerde vragen nog vaker naar het lijnmanagement toe.

Er is tegenwoordig weinig contact meer tussen de HR-adviseurs en de medewerkers. Dit moet dus steeds meer gedaan worden door het lijnmanagement. Zij

³ Deze discussie is een product van eigen inzichten en de inzichten van André Duteweert, HR-manager van de afdeling DDD. Met hem zijn uitvoerige discussies gehouden over de resultaten van dit onderzoek.

zijn immers de people manager. Zij kunnen de medewerkers bijvoorbeeld helpen bij het ontwikkelen van hun competenties. Alleen voor advies bij moeilijke kwesties dienen de medewerkers de adviseurs te raadplegen. De rol van Employee Champion moet dus steeds meer door de lijn wordt uitgevoerd. De medewerkers zelf dienen daarnaast ook steeds meer zelfinitiatief te tonen. Zij kunnen meer zelf doen door de invoering van HR Selfservice. Een medewerker kan echter maar tot een bepaald niveau zelfstandig zijn. Sommige HR-zaken kunnen of mogen zij niet zelf doen.

De medewerkers willen dus liever niet dat de HR-adviseurs zich alleen richten op de strategische rollen. Het lijnmanagement accepteert ook niet dat HR-Consultancy voornamelijk bezig gaat met strategie. Zij wensen ook dat de HR-adviseurs de operationele rollen spelen. Volgens Buyens en De Vos (2001) ziet het lijnmanagement de voornaamste toegevoegde waarde van HR in de rol van Administratief Expert. Deze traditionele kijk op HR is niet naar voren gekomen in dit onderzoek. Ze vinden de rol belangrijk, maar niet belangrijker dan de andere rollen. Zij wensen dat HR-Consultancy in alle facetten van HR en dus in alle rollen meedoet. Dit komt overeen met de gedachte van Buyens & De Vos (2001), die zien dat HR in alle rollen toegevoegde waarde kan hebben.

Het nieuwe dienstverleningsmodel (SSC HR) heeft het streven het aantal administratieve taken van HR-Consultancy te verminderen. Het uiteindelijke doel is dat er in de organisatie op een efficiëntere manier met HR wordt omgegaan. Daarvoor zullen de administratieve taken gedaan moeten worden door het lijnmanagement. Er is een kloof zichtbaar tussen de wens van de lijn en van HR-Consultancy zelf. Wie gaat de administratieve taken oppakken?

De lijnmanagers zijn door de invoering van het SSC HR steeds meer verantwoordelijk voor de administratieve taken. Het lijnmanagement moet er op voorbereid zijn dat zij steeds meer deze taken moeten uitvoeren. Renwick (2002) denkt dat het lijnmanagement dit wel wil doen, als zij maar voldoende capaciteit en kunde heeft en voldoende wordt geassisteerd door HR. Nehles en Boon (2006) zien echter dat het implementeren van HR-taken gebrekkig kan zijn en dat het lijnmanagement op verschillende problemen kan stuiten. Nijssen et al (2006) voorspellen zelfs dat in de toekomst deze administratieve taken helemaal niet meer binnen de organisatie worden uitgevoerd. Ze zien een situatie waarin de administratieve HR-taken worden uitbested. Een andere mogelijkheid bestaat dat lijnmanagers de administratieve HR-taken waarvoor zij verantwoordelijk zijn delegeren naar bijvoorbeeld de secretaresse of naar een collega lijnmanager die het leuk vindt zich ook bezig te houden met HR-zaken.

Medewerkers dienen de meeste HR-zaken zelf op te lossen of kunnen hiervoor contact opnemen met zijn of haar lijnmanager. De HR-adviseur speelt in dit contact een steeds minder grote rol. Wanneer het lijnmanagement de medewerker niet wil of kan ondersteunen en de medewerker niet alles zelf kan, bestaat de kans dat de HR-adviseur de rol van Employee Champion weer meer moet gaan oppakken, net als vroeger. De HR-adviseur moet dan weer directer en actiever betrokken worden bij de medewerker. Dit is echter niet het idee achter een SSC HR. Wanneer de wens van medewerkers blijft dat ze contact willen hebben met de HR-adviseurs, zal HR zich toch weer meer in de klassieke rol moet positioneren. Een rol waarbij het contact met de medewerker weer meer aanwezig is. Er moet geluisterd worden naar de medewerker. Menselijk kapitaal is immers het belangrijkste. Hiervoor zijn dan echter wel meer HR-adviseurs nodig, wat waarschijnlijk ten koste gaat van de efficiëntie van het SSC HR.

Volgens Ulrich (1997) en Reilly (2000) wordt de Strategisch Partner rol in de toekomst het belangrijkste. Feitelijk wordt de rol van Strategisch Partner veel gespeeld binnen Achmea. Dit is kenmerkend voor HR-Consultancy als een partner in business. Ook de medewerkers hebben deze rol in verhouding tot de andere rollen veel waargenomen. Dit is opvallend, omdat de medewerker vaak weinig ziet van deze rol. Zij hebben voornamelijk te maken met de Employee Champion rol. Het is onduidelijk waarom deze score toch relatief hoog is. Het is mogelijk dat zij denken dat de adviseurs voornamelijk hier mee bezig zijn, omdat ze weinig aandacht besteden aan hen. Op de Employee Champion rol wordt immers laag gescoord.

Dit onderzoek wijst dus uit dat de Strategisch Partner rol ook daadwerkelijk, (samen met de Administratief Expert rol) in het SSC Schadeherstel het meest wordt waargenomen. HR-Consultancy zelf ziet dat zij daarnaast ook in de Change Agent rol veel waarde toevoegen. Het lijkt er dus op dat HR-Consultancy de goede richting is ingeslagen. Ze nemen waar dat ze ook op strategisch vlak waarde toevoegen. Het kan ook zijn dat het zelfbeeld van de adviseurs niet goed is. De wens voor de toekomst is dat deze rol nog veel belangrijker wordt. De Strategisch Partner rol is echter alleen belangrijker in de visie van HR-adviseurs zelf. De lijnmanager ziet deze rol als een van de vier rollen die moet worden gespeeld, de medewerkers zien liever de rol van Employee Champion domineren.

9.3. Vorming van het SSC Schadeherstel

De rol van HR-Consultancy verschilt in het onderzochte veranderingsproces niet veel van de hierboven geschetste rol. Ook hier is de Strategisch Partner en de Administratief Expert rol het meest zichtbaar. De scores zijn, behalve op de Employee Champion rol, significant lager dan in de algemene situatie. De toegevoegde waarde van HR-Consultancy wordt bij de vorming van het SSC Schadeherstel dus minder waargenomen. De lage scores zijn voornamelijk zichtbaar bij de lijnmanagers en de medewerkers. Een verklaring voor de lage scores voor de medewerkers kan worden gevonden in de consequenties voor hen. De personele consequenties zijn namelijk minimaal geweest bij de vorming van het SSC Schadeherstel. Daardoor lijken de HR-adviseurs minder dominant aanwezig. Zij zien weinig van HR, omdat het hen niet op persoonlijk vlak of in de functie raakt. Weinig medewerkers hebben bijvoorbeeld een nieuwe manager gekregen. HR-adviseurs hebben voornamelijk hun steentje bijgedragen door cultuurverschillen tussen Interpolis en Achmea te proberen te overbruggen (Employee Champion rol).

Uit het onderzoek naar verandering wat eerder in de organisatie is gedaan, is naar voren gekomen dat de toegevoegde waarde van HR in veranderingsprocessen in de ogen van het lijnmanagement niet ervaren wordt. De casestudy die is gedaan bevestigt dit beeld niet. De HR-adviseur heeft wel degelijk waarde. In vergelijking met de algemene situatie is de score wel lager (behalve voor de Change Agent). De kans bestaat dat de HR-adviseurs in hun ogen minder kennis en competenties hebben om waarde te hebben in het integratieproces. De wens dat zij dit doen is echter wel sterk aanwezig.

In het veranderingsproces wenst HR-Consultancy zelf relatief weinig de rol van Employee Champion. Opmerkelijk is wel dat HR-Consultancy zelf ziet dat zij wat meer oog hebben voor de medewerker in de verandering dan in de algemene situatie. Misschien vinden de HR-adviseurs het juist nodig om op deze onzekere momenten de medewerkers bij te staan. De lijnmanagers en medewerkers bevestigen niet dat HR-Consultancy in de verandering relatief veel waarde toevoegt in de Employee Champion rol. De mogelijkheid bestaat dat het zelfbeeld van HR-Consultancy in dit geval niet goed is.

Het onderzoek van Björkman en Söderberg (2007) heeft laten zien dat in de visie van HR en van lijnmanagers de Administratief Expert rol het meest dominant is. Bij de vorming van SSC Schadeherstel is de Administratief Expert ook erg dominant gebleken voor deze stakeholders. Zij zien dus een belangrijke taak weggelegd in bijvoorbeeld het ontwerpen van teams ten tijde van het proces. De wens is echter dat in de toekomst alle rollen veel aandacht krijgen. De medewerker wil dat de Employee Champion rol meer zichtbaar wordt, de lijnmanagers wenst alle rollen en de HR-adviseurs willen voornamelijk de strategische rollen spelen. Dit komt overeen met de algemene situatie. In toekomstige veranderingsprocessen dient rekening te worden gehouden met verschillende belangen van verschillende stakeholders,.

9.4. Aanbevelingen

Het management van HR van de divisie Directe distributie heeft voor de komende jaren een aantal belangrijke punten waar rekening mee gehouden dient te worden. Zij moeten zorgen dat de HR-adviseurs de mogelijkheid hebben te groeien in hun strategische rollen. Drie jaar geleden zijn zij hiervoor de goede weg ingeslagen. Het management van HR en de Executive Board hebben bepaald hoe de 'nieuwe' rol van HR-Consultancy moet worden ingevuld. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat HR-Consultancy zelf grotendeels wil meegaan in de ingezette koers: een meer strategische rol voor HR en minder administratieve taken. Dit wordt ondersteund door een tweetal ontwikkelingen, die volgend jaar door het management HR worden doorgevoerd. Ten eerste komt er een vervolg op het professionaliseringstraject om de HR-adviseurs nog meer bagage te geven om strategische taken uit te voeren. Ten tweede wordt het voor de lijnmanager mogelijk nog meer administratieve taken met betrekking tot personeel online te gaan uitvoeren. Hierdoor hoeft de HR-adviseur nog minder te worden ingeschakeld.

Er moet dus ruimte ontstaan voor de HR-adviseurs om taken in de strategische rollen, bijvoorbeeld het vertalen van organisatiestrategie naar HR beleid, ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren. De wens voor de andere stakeholders, de medewerkers en de lijnmanagers, loopt echter sterk uiteen met de wens van de HR-adviseurs. Zij zien ook veel waarde in de operationele rollen. Er moet gezocht worden naar een oplossing om tegemoet te komen aan deze verschillende wensen.

Een oorzaak voor de verschillen tussen de wens van enerzijds de HR-adviseurs en anderzijds de lijnmanagers en medewerkers kan te maken hebben met gebrekkige communicatie. Het onderzoek bevestigt dat de HR-adviseurs inderdaad meer de strategisch rollen willen spelen. De medewerkers en lijnmanagers hebben echter een andere mening hierover. Het is onduidelijk of er onder hen voldoende draagvlak is voor de veranderende rol van de HR-adviseurs. Een oplossing kan worden gezocht in een betere communicatie tussen het management van HR en de medewerkers en lijnmanagers. Deze laatste twee dienen beter op de hoogte te zijn van wat het takenpakket is van de HR-adviseurs.

De mogelijkheid bestaat dat deze communicatie wel goed is geweest, maar dat de medewerkers en lijnmanagers de veranderende rol niet accepteren. Zij zien nog steeds een meer traditionele rol van de HR-adviseurs, die meer aandacht heeft voor de medewerker en alle administratieve HR-werkzaamheden verricht, die nu steeds meer door het lijnmanagement gedaan moet worden. Wanneer het management HR echt wil dat de adviseurs een partner in business zijn, moeten zij duidelijk maken dat de administratieve taken steeds meer de verantwoordelijkheid worden van het lijnmanagement.

Er dient gezocht te worden naar moeilijkheden bij de implementatie van HR-taken voor lijnmanagers. Hebben zij bijvoorbeeld wel tijd om HR-taken te doen en willen ze dit wel? Het onderzoek van Nehles en Boon (2006) kan hiervoor het beginpunt zijn. Eventuele knelpunten kunnen worden geïdentificeerd door het management, waarna een gerichte oplossing kan worden gezocht hiervoor. HR-adviseurs dienen het lijnmanagement te ondersteunen, zodat de barrières bij het uitvoeren van HR-taken kunnen worden overwonnen.

De medewerkers dienen steeds meer hun zaken zelf te regelen. Zij moeten zichzelf zowel vakinhoudelijk als op persoonlijk vlak proberen te ontwikkelen. Een medewerker zal steeds meer zijn of haar eigen loopbaan moeten bepalen. Wanneer een medewerker een pro-actieve houding heeft en dus meer zelfinitiatief toont, is het mogelijk dat de Employee Champion rol van de HR-adviseurs minder nodig is in de ogen van de medewerker. Ze moeten steeds meer zelf gaan regelen. Het is dan nodig dat zij meer vrijheid, verbondenheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen krijgen. Dit wordt bijvoorbeeld vanaf volgend jaar gedaan door het invoeren van een nieuwe beoordelingsmethodiek, waarin meer ruimte wordt gegeven voor een (mondige) medewerker en meer dialoog mogelijk is tussen manager en medewerker.

De decentralisatie van de organisatie naar een divisiestructuur (zie §2.1.) zorgt ervoor dat er meer diversiteit mogelijk is in de inrichting van HR. De divisies kunnen zelf

de positie van HR binnen de divisie bepalen. Hierdoor kan bijvoorbeeld het management van HR van de divisie Directe Distributie ervoor kiezen bepaalde rollen meer een accent te geven dan andere rollen. En dit op zo'n manier dat het de beste werking heeft voor de divisie.

In het veranderingsproces wordt de Strategisch Partner rol relatief veel waargenomen. Deze visie is ook zichtbaar bij de lijnmanagers. Dit is een bevestiging van eerder onderzoek naar veranderen binnen Achmea uit 2005. Dit onderzoek liet zien dat leidinggevenden HR willen zien in een proactieve adviserende rol bij veranderingen. Aanvullend op dat onderzoek kan gezegd worden dat het lijnmanagement niet alleen deze Strategisch Partner rol wenst, maar ook graag waarde wil zien in de andere drie rollen. In een veranderingsproces zijn bovenstaande aanbevelingen ook zeker van toepassing. Er moet in de toekomst rekening gehouden worden met de discrepantie tussen de verschillende wensen van de stakeholders. Ook hier dient ook een compromis te worden gezocht tussen de tegengestelde belangen van HR-adviseurs, lijnmanagers en medewerkers. De HR-adviseur als een partner in business, maar daarbij moet wel rekening worden gehouden met wensen van anderen.

10. Reflectie op het onderzoek

10.1. Sterke punten

In dit onderzoek is data verzameld van zowel HR-adviseurs, lijnmanagers en medewerkers. Dit heeft de mogelijkheid geboden de rol van HR-Consultancy van verschillende kanten te bekijken. Vervolgens was vergelijking mogelijk tussen de visies van deze verschillende stakeholders. Andere vergelijkingen zijn mogelijk geweest tussen wat gezien wordt door de verschillende stakeholders en wat gewenst wordt. Dit heeft uiteindelijk veel informatie opgeleverd, waardoor een beeld is verkregen van de feitelijke en gewenste rol van HR-Consultancy.

De resultaten hebben voldoende informatie opgeleverd en zijn in de praktijk bruikbaar voor de organisatie. Het management van HR heeft nu een overzicht van de verschillende visies op HR-Consultancy en weten waar ze op dit moment staan en waar ze volgens de verschillende stakeholders naar toe moeten. Dit is erg belangrijk omdat de invulling van de rol van HR-Consultancy aan verandering onderhevig is binnen de organisatie. Deze situatie zal in de komende jaren niet veranderen.

Dit onderzoek heeft ook specifiek gekeken naar de rol van HR-Consultancy bij veranderingsprocessen. De resultaten hebben extra informatie toegevoegd aan de resultaten van de vorige onderzoeken die zijn gedaan naar veranderen binnen Achmea. Hierdoor is onder andere gebleken dat er wel degelijk toegevoegde waarde wordt ervaren door lijnmanagers in veranderingsprocessen.

10.2. Kanttekeningen bij het onderzoek

De conclusies van dit onderzoek zijn gebaseerd op een cross-sectioneel onderzoek. Er wordt maar op één moment in de tijd gemeten, waardoor de resultaten sterk afhankelijk zijn van de omstandigheden op dat moment. Dit moet in acht worden genomen bij de interpretatie van de conclusies.

De respons van het onderzoek was redelijk laag. Een redelijk groot aantal respondenten (meer dan 63) is wel begonnen aan de vragenlijst, maar heeft deze nooit afgemaakt. Sommige personen waren binnen de organisatie helaas lastig te bereiken, bijvoorbeeld omdat zij een buitendienst functie hebben en veel onderweg zijn. Daarnaast was meer dan 8 procent van de populatie 'out of office' en kon hierdoor niet participeren aan het onderzoek.

Dit onderzoek is niet simpel te generaliseren naar een andere context. Het gaat om een erg specifieke situatie binnen één organisatie en daarnaast maar om één verandering. Ondanks dat de verandering die is gekozen kenmerkend is voor deze organisatie (zie §3.2.) kunnen de resultaten hieromtrent moeilijk gegeneraliseerd worden binnen de organisatie. De mensen die hiervoor benaderd zijn vormen een te specifieke groep, namelijk de mensen die te maken hebben gehad met de vorming van het SSC Schadeherstel. Bij het generaliseren van dit onderzoek moet hiermee rekening gehouden worden. Generalisaties buiten de organisatie kunnen niet gemaakt worden.

10.3. Theorie

Het onderwerp 'toegevoegde waarde van HR' is een zeer breed begrip en kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. In dit onderzoek is er voor gekozen de waarde niet te linken met HR-uitkomsten en organisatieprestatie. Een dergelijk onderzoek zal het probleem van dit onderzoek voorbij streven. Er wordt immers gekeken naar in welke rollen HR-Consultancy waarde toevoegt. De uitkomsten en prestatie zijn slechts van belang als er onderzocht wordt of de taken die in deze rollen worden uitgevoerd ook daadwerkelijk bijdragen aan de prestatie van de organisatie. Dit is niet nodig bij een onderzoek waar voornamelijk geëvalueerd wordt en wordt gekeken naar de meningen van verschillende stakeholders over hoe zij de waarde van HR-Consultancy zien en willen zien.

10.4. Persoonlijke reflectie

Het volledige masterproject heeft mij veel verschillende nieuwe dingen geleerd. Ik heb mij nog meer verdiept in het gebied van HRM. Hierdoor heb ik meer kennis gekregen van het vakgebied. Ik kon dit doen binnen een hele leuke organisatie, waardoor ik nu meer dan alleen maar theoretische kennis bezit. Tijdens het project heb ik de mogelijkheid gehad geleerde kennis te gebruiken. Mijn begeleiders hebben mij hierbij goed geholpen.

Ik heb het geluk gehad dat het project erg goed begeleid is door een HR-manager binnen de organisatie. Ik heb hierdoor de kans gekregen te profiteren van zijn kennis over het vakgebied en specifiek over de organisatie. Dit was niet alleen kennis gerelateerd aan mijn project, maar ook op verschillende andere gebieden van het vakgebied.

Tijdens het traject ben ik op verschillende problemen gestuit. Hierdoor is er af en toe wat vertraging opgelopen. Op sommige momenten werkte dit wat demotiverend. Desondanks wilde ik mijn scriptie tot een goed einde brengen. Dit is uiteindelijk ook gelukt.

10.5. Vervolg onderzoek

In de toekomst kunnen eventueel vervolgonderzoeken worden uitgevoerd. Een eerste mogelijkheid is om een link te leggen met de organisatieprestatie (zie §4.1.6.). Op deze manier kan bekeken worden welke bijdrage de rollen precies leveren aan de organisatie. En of de uitvoering van sommige rollen bijvoorbeeld een negatief effect hebben op het presteren van de organisatie.

Een tweede vervolgonderzoek kan hetzelfde onderzoek zijn, maar dan uitgevoerd op een grotere schaal. Hierbij zouden bijvoorbeeld meer veranderingsprocessen onderzocht kunnen worden, waardoor ook onderling vergelijking mogelijk is. Daarnaast kunnen meer dan alleen de mensen in het SSC Schadeherstel worden benaderd. Hierdoor kan een beeld verkregen worden van de gehele divisie of misschien zelfs wel de gehele organisatie.

Ten derde kan worden onderzocht in hoeverre het lijnmanagement de HR-taken op zich willen nemen. Er moeten daarbij eventuele knelpunten worden geïdentificeerd. Vervolgens kunnen deze gericht worden aangepakt. Dit kan het voor het lijnmanagement leuker en makkelijker maken met HR-taken bezig te zijn.

Een vierde onderzoek zou kunnen worden uitgevoerd, waarin meerdere metingen worden gedaan over tijd. Hierdoor is het mogelijk te zien of de scores op de rollen met de jaren veranderen.

Tenslotte is een onderzoek mogelijk, waarbij gekeken wordt naar de communicatie tussen HR-adviseurs (en management HR), lijnmanagers en medewerkers. In hoeverre zijn de medewerkers bijvoorbeeld betrokken geweest bij de inrichting van het SSC HR? Zijn alle stakeholders op de hoogte van de verantwoordelijkheden die zij hebben? Er kan dus worden onderzocht of de communicatie over het SSC HR goed is geweest.

Literatuurlijst

- Anoniem. (2005). Onderzoek jaarthema 'waardegedreven personeelsmanagement'. In Prof. Dr. M. J. R. Schoemaker (Ed.), *Jaarboek personeelsmanagement 2006* (pp. 14-23). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de, & Meer-Middelburg, A. G. E. van de (1996). *Open interviewen*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Björkman, I., & Söderberg, A. (2007). De hr-functie bij grootschalige fusies en acquisities: Nordea. *HRM-select*, 1, 35-51.
- Borgert, S. (2006). *To share or not to share, the effect of HR shared services on the roles of HR*. Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: Een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 7(2), 9-30.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2005). Human Resources Function Competencies in European Companies. *Center for Advanced Human Resource Studies*, Opgehaald 25 mei, 2007, van www.ilr.cornell.edu/CAHRS.
- Buyens, D., & Vos, A. de (2001). Perceptions of the value of the hr function. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70-89.
- Caluwe, L. de., & Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Caluwé, L. de., & Mastenbroek, W. (2005). Het tweede nationaal onderzoek verandermanagement. Opgehaald 8 juli, 2007, van <http://www.novm.net/download/Rapport%20NOVM%20versie5.pdf>
- Carroll, S.J. (1991). The new HRM roles, responsibilities and structures, in: Schuler, R.S. (ed.) *Managing Human Resources*. In: *The information Age, Washington D.C.: Bureau of National Affairs*, pp. 204-226. In: Boselie, P., Paauwe, J. 2005. Human Resources Function Competencies in European Companies. *Center for Advanced Human Resource Studies*. Opgehaald 25 mei, 2007 van www.ilr.cornell.edu/CAHRS.
- Charman, A. (1999). Global mergers and acquisitions: The human resource challenge. *International Focus*.
- Chartered Institute of Personnel and Development UK (2003). Hr survey: Where we are, where we're heading. Opgehaald 10 juli, 2007, van <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/A036F1E9-4C9A-4317-B592-124C1AC3DB33/0/2872hrsurvey.pdf>
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: HarperCollins.
- Conner, J. & Ulrich, D. (1996). Human Resource Roles: Creating value, not rethoric, *Human Resource Planning*, Vol 19, pp. 38-49.

- Grix, J. (2004). *The foundations of research*. Basingstroke/ New York: Palgrave Macmillan.
- Guest. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3 juni), 263-276.
- Habeck, M. H., Kroger, F., & Tram, M. R. (1999). *After the merger*. London/New York: Financial Times/ Prentice Hall.
- Hart, H. 't., van Dijk, J., de Goede, M., Jansen, W., & Teunissen, J. (1998). *Onderzoeksmethoden* (6 ed.). Amsterdam: Boom.
- Kluytmans, F. (1994). Organisatieopvattingen door de jaren heen. In J. Gerrichhauzen, A. Kampermann & F. Kluytmans (Eds.), *Interventies bij organisatieveranderingen*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *Het hart van de verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*. Schoonhoven: Academic Service.
- Lawler III, E.E., & Mohrman, S. A. (2004). Hr als strategisch partner: Wat is de juiste aanpak? *HRM-select*, 2, 60-81.
- Legge, K. (1989). Human Resource Management: A Critical Analysis. In Storey, J. (Ed.), *New Perspectives in Human Resource Management*. . London: Routledge.
- Mastenbroek, W. (1997). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Monks, L. (1996). Roles in Personnel Management from Welfarism to Modernism: Fast Track or Back Track? *Dublin City University Business School*, Opgehaald 25 mei, 2007 van http://www.dcu.ie/dcubs/research_papers/no17.htm
- Nadler, D. A. (1999). *Meesters der verandering. Het leiden van complexe veranderingsprocessen*. Amsterdam: Contact.
- Nehles, A., & Boon, C. (2006). De lijnmanagers maakt het verschil: Uitdagingen in HR implementatie. *Personeelbeleid*, Oktober, 36-42.
- Neuman, W. L. (1994). *Social research methods*. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Nijssen, M., Kerkhoffs, S., & Hoeksema, L. (2006). De P&O-Functie. In *Jaarboek Personeelsmanagement* (pp. 141-155). Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Opheij, W., & Willems, F. (2004). Shared service centers: Balanceren tussen pracht en macht. *Holland Management Review*, 95, 31-45.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). Hrm and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on hrm and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-362.
- Pannant, J. (2001). *Spss survival manual*. Maidenhead Philadelphia: Open University Press.

- Reilly, P. (2000a). HR shared services and the realignment of HR. *The institute for Employment Studies*.
- Reilly, P. (2000b). Shared Services. *Human Resource Management Select*, 1, 51-56.
- Sanders, K., & Van der Ven, F. (2004). Verschillen in visie van hrm: De rollen van ulrich bezien vanuit verschillende actoren binnen één organisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 57-74.
- Schuler, R., & Jackson, S. (2001). Hr issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.
- SPSS Marketing Department. (1997). Spss missing value analysis 7.5. Opgehaald 15 oktober, 2007 van <https://www.washington.edu/uware/spss/docs/MissingValAnal7.5.pdf>
- Storey, J. (1995). Human Resource Management: Still Marching On, or Marching Out? In Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A critical text*. London: International Thomson Business Press.
- Strikwerda, J. (2004). *Shared services: Van kostenbesparing naar waardecreatie*: Koninklijke Van Gorcum en Stichting Management Studies.
- Strikwerda, J. (2005). SSC's: een praktische stap in een principiële verandering van de economie. *Focus Conferentie Shared Service Centers*. Opgehaald 17 april, 2007, van <ftp://www.posaja.nl/FocusSSC010205.pdf>
- Swanborn, P. G. (1991). *Basisboek sociaal onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Swieringa, J., & Elmers, B. (1996). *In plaats van reorganiseren*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: Choice and constraint in changing hr functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 39-63.
- Tyson, S., & Fell, A. (1986). Evaluating the personell function. In Boselie, P., Paauwe, J. 2005. Human Resources Function Competencies in European Companies. *Center for Advanced Human Resource Studies*, Opgehaald 25 mei, 2007, van www.ilr.cornell.edu/CAHRS.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The New Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vahs, D., & Wuth, S. (2002). Personeelsmanagement als succesfactor bij veranderingsprocessen. *HRM-select*, 2, 56-67
- Vocht, A. de (2005). *Basisboek SPSS 13 voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Zuijderhoudt, R., Wobben, J. J., Ten Have, S., & Busato, V. (2002). De logica van chaos in veranderingsprocessen. *Holland Management Review*, april, 59-67.

Bijlage 1: HR als partner in business volgens Achmea

HR als partner in business is volgens Achmea:

- mede-ondernemer (kansen / risico's / resultaat), betrokken bij klant
- heeft kennis van de business en begrijpt die
- kent de interne processen van de klant (organisatie / systemen)
- heeft oog voor en voelt zich medeverantwoordelijk voor rendement en continuïteit op korte en lange termijn
- partner in goede en slechte tijden
- betrokken en mede-verantwoordelijk met eigen rol
- "onafhankelijk" met als oogmerk om partnership op hoog niveau scherp te houden, durft zaken aan te kaarten
- resultaat-en oplossingsgericht. Bereid om nek uit te steken en te co-managen, zonder over te nemen
- pro-actief en neemt initiatief
- weet verbanden aan te brengen tussen business en HR, en tussen verschillende delen van de organisatie
- weet verbinding te leggen met de verschillende klantgroepen in de organisatie, is samenwerkingsgericht
- weet business en organisatieontwikkeling te vertalen naar HR-vraagstukken en is in staat daarop de juiste kennis/kunde en actie richting klant aan te reiken ten behoeve van resultaatgerichte implementatie
- neemt verantwoordelijkheid voor de integrale dienstverlening van HR voor de klant; d.w.z. organiseert op klantgerichte wijze de inzet van HR-mensen en middelen en neemt verantwoordelijkheid voor de performance van HR als geheel
- is pro-actief in het doorgeven van signalen van de klant binnen HR en denkt en werkt actief mee aan verbeteringen en oplossingen
- runt HR als professioneel bedrijf: operational excellence én advieskracht
- volgt ontwikkelingen in zijn vakgebied en vertaalt deze naar HR en business. Houdt vakmanschap op peil.
- is in staat om effectief HR-gerelateerde keuzes en uitvoering van beleid (gedrag organisatie en gedrag manager) te beïnvloeden
- is in staat de ontwikkeling van organisatie en manager/medewerker van effectieve impulsen te voorzien (produktaanbod, procesadvisering)
- is gemotiveerd voor het leveren van een topprestatie
- teamplayer, stelt anderen in staat om rol te spelen en het beste resultaat voor de organisatie te bereiken
- weet goede balans en wisselwerking te realiseren tussen Achmea kaders en decentrale uitvoering / input
- is partner in strategie en partner in verandering: zit aan tafel bij beslissers én heeft ook wat te melden
- weet de klant te verleiden tot professioneel handelen op P-gebied (want dat loont) en tot professionele samenwerking / aanschakeling met HR (brengt / houdt HR dus ook goed in zijn rol, creëert gelijkwaardige open samenwerking).

Bijlage 2: Vragenlijst

Welke rol speelt HR-Consultancy?

Bedankt dat je wilt meedoen met ons onderzoek! Achmea en wij, als afstudeerders, zijn er zeer mee geholpen.

De vragenlijst bestaat uit een algemeen onderdeel en twee onderdelen met totaal 40 stellingen over de toegevoegde waarde van HR-Consultancy.

Het is van belang dat je de aanwijzingen goed leest, zodat je de stellingen goed kunt beantwoorden. De stellingen hebben alleen betrekking op HR-Consultancy, dus bijvoorbeeld niet op HR Services in Zwolle. HR-Consultancy geeft advies op uiteenlopende gebieden van beloning tot opleidingen en van instroom tot gezondheidsmanagement. Het gezicht van HR-Consultancy zijn de HR-adviseurs.

Algemene vragen

Er volgen zes vragen die bedoeld zijn om algemene informatie te verzamelen voor het onderzoek.

1. Geslacht?
 - a. Vrouw
 - b. Man
2. Leeftijd?.....
3. Hoelang ben je in dienst bij Achmea?
 - a. Tussen 0 en 1 jaar
 - b. Tussen 1 en 2 jaar
 - c. Tussen 2 en 5 jaar
 - d. Tussen 5 en 10 jaar
 - e. Langer dan 10 jaar
4. Op welk functieniveau ben je werkzaam?
 - a. Medewerker (expert, specialist etc.)
 - b. Seniormanager of directie
 - c. Afdelingsmanager
 - d. Groepsmanager
 - e. HR-adviseur / HR-manager
5. Binnen welk bedrijfsonderdeel ben je werkzaam?
 - a. Global Neth / Buitenlandschade
 - b. Letselschade / Personenschade
 - c. Schadeservice Verkeer
 - d. Schadeservice Brand & Varia
 - e. Anders.....
6. Waar was je werkzaam voor de fusie tussen Interpolis en Achmea?
 - a. Oud-Achmea
 - b. Oud-Interpolis
 - c. Geen van beide

HR-Consultancy binnen Achmea

We willen je graag 40 stellingen voorleggen. De eerste 20 stellingen gaan over de algemene rol van HR-Consultancy binnen Achmea. De tweede 20 stellingen gaan over veranderingsprocessen binnen Achmea.

Alle stellingen dien je voor twee situaties te beantwoorden. De eerste situatie is wat je in de dagelijkse praktijk waarneemt. In de tweede situatie beantwoord je dezelfde stelling, maar dan voor wat je wenselijk vindt. Bijvoorbeeld de volgende stelling: 'HR-Consultancy besteedt haar tijd aan uitvoerende HR-zaken'. Deze stelling beantwoord je eerst voor de eerste situatie en dus wat je feitelijk ziet. Vervolgens beantwoord je de stelling voor wat je wenselijk vindt.

De stellingen kunnen worden beantwoord van zeer mee oneens t/m zeer mee eens. Voor alle stellingen is het van belang dat je ze tegen elkaar afweegt. We kunnen ons voorstellen dat sommige stellingen moeilijk of niet te beantwoorden zijn. Wanneer je echt geen antwoord kan geven op een stelling, kan je kiezen voor de optie 'geen mening'.

In de vragenlijst hebben de antwoorden (cijfers 1 tot en met 5) de volgende betekenis:

1. Zeer mee oneens
2. Mee oneens
3. Niet mee oneens / niet mee eens
4. Mee eens
5. Zeer mee eens
- X. Geen mening

Algemene rol van HR-Consultancy bij Achmea

	Waargenomen in de dagelijkse praktijk							Gewenst in de dagelijkse praktijk					
	1	2	3	4	5	X		1	2	3	4	5	X
HR-Consultancy helpt door te zorgen voor de persoonlijke behoeften van medewerkers.													
HR-Consultancy helpt de doelstellingen van het management te bereiken.													
HR-Consultancy helpt de organisatie om zich aan te passen aan veranderingen.													
HR-Consultancy helpt bij het veranderen van gedrag voor een cultuurverandering.													
HR-Consultancy helpt medewerkers bij het bereiken van persoonlijke behoeften.													
	1	2	3	4	5	X		1	2	3	4	5	X
HR-Consultancy neemt deel aan het ontwikkelen en leveren van HR-processen (bijv. in-, door- en uitstroom, beloning en ontwikkeling).													
HR-Consultancy neemt deel aan het vergroten van de medewerkerbetrokkenheid bij de organisatie.													
HR-Consultancy neemt deel aan het formuleren van strategische plannen van het management.													
HR-Consultancy neemt deel aan het realiseren van cultuurveranderingen.													
HR-Consultancy werkt om de HR-strategieën en organisatiestrategieën op een lijn te krijgen.													
	1	2	3	4	5	X		1	2	3	4	5	X
HR-Consultancy besteedt haar tijd aan uitvoerende HR-zaken.													
HR-Consultancy besteedt haar tijd aan het luisteren naar en reageren op de behoeften van medewerkers.													
HR-Consultancy besteedt haar tijd aan langetermijnplanning.													
HR-Consultancy besteedt haar tijd aan het aanmoedigen van nieuw gedrag.													
HR-Consultancy ziet toe op een juiste uitvoering van de administratieve HR-processen.													
	1	2	3	4	5	X		1	2	3	4	5	X
HR-Consultancy doet actief mee aan het uitvoeren van HR-processen.													
HR-Consultancy doet actief mee aan het luisteren naar en reageren op medewerkers.													
HR-Consultancy doet actief mee aan het maken van strategische plannen voor de organisatie.													
HR-Consultancy doet actief mee aan het veranderen van de organisatie.													
HR-Consultancy draagt er aan bij de efficiency van de organisatie te verbeteren.													

Rol van HR in veranderingsprocessen bij Achmea

We willen je graag mee terugnemen naar 2005. In dit jaar is Achmea gefuseerd met Interpolis. Eén van de veranderingen die daarna heeft plaats gevonden is de vorming van het Shared Service Center (SSC) Schadeherstel, waarbij bedrijfsonderdelen van beide organisaties zijn geïntegreerd. Je hebt daar op één of andere manier mee te maken gehad. Om je geheugen op te frissen, hieronder nog even kort wat dit SSC inhoudt.

De schadeactiviteiten met betrekking tot inkoop en expertise, personenschaderegeling en buitenlandschaderegeling zijn nu gebundeld. De oude SSC's zijn vervangen door één nieuw SSC. Deze moet zorgen voor schaalvergroting en daardoor voor efficiëntere processen, samenvoeging van specialismen en bundeling van netwerken.

Het nieuwe SSC Schadeherstel levert diensten voor verschillende onderdelen van Achmea die betrokken zijn bij Schadeherstel. De klanten zijn de divisie Bancair, Directe en Intermediaire Distributie. Het SSC is ondergebracht bij Achmea Schade Service en Achmea Claims Centre.

De vorming van het SSC Schadeherstel is niet echt uniek binnen Achmea. Zij heeft de laatste jaren regelmatig te maken gehad met fusies, waarbij zulke integratieprocessen hebben plaatsgevonden. In de toekomst zullen vergelijkbare veranderingsprocessen plaats kunnen vinden. Probeer je eens in te beelden wat jij de wenselijke rol van HR-Consultancy vindt in zo'n veranderingsproces.

Er volgen 20 stellingen. Je dient per stelling in te vullen wat je waargenomen hebt bij de vorming van het SSC Schadeherstel én wat je bij vergelijkbare veranderingsprocessen in de toekomst wenselijk vindt.

	Waargenomen bij de vorming van het SSC Schadeherstel							Wenselijk in vergelijkende toekomstige veranderingsprocessen					
	1	2	3	4	5	X		1	2	3	4	5	X
In het veranderingsproces helpt HR-Consultancy door te zorgen voor de persoonlijke behoeften van medewerkers.													
HR-Consultancy helpt tijdens de integratie de managementdoelstellingen te bereiken.													
HR-Consultancy helpt tijdens de integratie de organisatie om zich aan te passen aan de verandering.													
In het veranderingsproces helpt HR-Consultancy bij het veranderen van gedrag voor een cultuurverandering ten behoeve van de integratie.													
HR-Consultancy helpt medewerkers tijdens de integratie bij het bereiken van persoonlijke behoeften.													
	1	2	3	4	5	X		1	2	3	4	5	X
HR-Consultancy neemt tijdens de integratie deel aan het leveren en ontwikkelen van HR-processen (bijv. in-, door- en uitstroom, beloning en ontwikkeling).													
In het veranderingsproces neemt HR-Consultancy deel aan het vergroten van de medewerkerbetrokkenheid bij de integratie.													
HR-Consultancy neemt in het veranderingsproces deel aan het formuleren van strategische plannen van het management.													
HR-Consultancy neemt tijdens de integratie deel aan het realiseren van cultuurveranderingen ten behoeve van de integratie.													
HR-Consultancy werkt tijdens de integratie om de HR-strategieën en organisatiestrategieën op een lijn te krijgen.													
	1	2	3	4	5	X		1	2	3	4	5	X
In het veranderingsproces besteedt HR-Consultancy haar tijd aan uitvoerende HR-zaken.													
HR-Consultancy besteedt tijdens de integratie haar tijd aan het reageren op en luisteren naar medewerkers.													
In het veranderingsproces besteedt HR-Consultancy tijd aan langetermijnplanning.													
HR-Consultancy besteedt tijdens de integratie haar tijd aan het aanmoedigen van nieuw gedrag.													
HR-Consultancy ziet tijdens de integratie toe op een juiste uitvoering van de administratieve HR-processen.													
	1	2	3	4	5	X		1	2	3	4	5	X
HR-Consultancy doet tijdens de integratie actief mee aan het uitvoeren van HR-processen.													
In het veranderingsproces doet HR-Consultancy actief mee aan het luisteren naar en reageren op medewerkers.													
HR-Consultancy doet tijdens de integratie actief mee aan het maken van de strategische plannen voor de integratie.													
In het veranderingsproces doet HR-Consultancy actief mee aan het veranderen van de organisatie.													
HR-Consultancy draagt tijdens de integratie bij aan het verbeteren van de efficiency van de organisatie.													

Slotvraag

Na dit onderzoek zal eventueel een extra verdiepend onderzoek plaatsvinden om meer duidelijkheid te krijgen over de resultaten. Dit kan bijvoorbeeld een interview zijn of een bijeenkomst.

Zou je willen meewerken aan een vervolg op dit onderzoek?

- a. Ja
Kan je hiervoor uw naam en e-mailadres noteren:

Naam:.....

E-mailadres.....

- b. Nee

**Dit is het einde van de vragenlijst.
Hartelijk dank voor je medewerking aan ons onderzoek!**

Bijlage 3: E-mail naar respondenten

Welke rol speelt HR-Consultancy?

Beste collega,

Wij willen je aandacht vragen voor het volgende. In het kader van onze studie zijn wij momenteel bezig met een onderzoek naar de waarde van HR-Consultancy binnen de divisie Directe Distributie.

Aanleiding voor dit onderzoek is dat ruim 3 jaar geleden een nieuw HR-dienstverleningsmodel is ingevoerd binnen Achmea met als doel meer waarde toe te voegen aan de organisatie. Vanaf dat moment is de rol van HR-Consultancy veranderd, onder andere door de invoering van HR Services (Zwolle) en de introductie van HR-online. Tot op heden is er weinig inzicht in de waarde van HR-Consultancy binnen de divisie. Wat is eigenlijk de rol van HR-Consultancy?

De uiteindelijke uitkomsten van het onderzoek zullen zorgen voor een beeld van de toegevoegde waarde van HR-Consultancy. In de scriptie, die over het onderzoek wordt geschreven, zullen aanbevelingen gedaan worden aan de divisie hoe zij deze waarde kunnen vergroten. De scriptie zal ter inzage liggen voor alle medewerkers.

Wij hopen dat je even de tijd wilt nemen om de vragen voor dit onderzoek in te vullen. Dit zal ongeveer 20 minuten in beslag nemen. Je kunt t/m 17 september deelnemen, daarna zal begonnen worden met het Medewerkersbetrokkenheid-onderzoek.

Bij voorbaat dank voor het invullen! Jouw antwoorden zullen vertrouwelijk worden behandeld. Wanneer je nog vragen hebt, kan je met een van ons contact opnemen.

Met vriendelijke groet,

André Duteweert,

HR-manager Schade en Operations
Divisie Directe Distributie Achmea

E-mail: andre.duteweert@achmea.nl
Telefoonnummer: 0651030305

Mike Jongerius,

Student Business Administration
Universiteit Twente

E-mail: mike.jongerius@achmea.nl
Telefoonnummer: 0645382744

Bijlage 4: Gegevens respondenten met verwachte aantallen en chi-square

	Aantal	Verwacht aantal (populatie)
Geslacht		
Man	73	300
Vrouw	27	147
Totaal	100	447
Chi square =1,733, overschrijdingskans = 0,188: Bij een alpha van 0,05 betekent dit dat de nulhypothese aangenomen wordt: groep respondenten is een representatieve vertegenwoordiging van de populatie.		
Leeftijd (jaar)		
35 en jonger	12	71
36-45	44	192
46-55	29	123
56 en ouder	15	61
Totaal	100	447
Chi square =1,189, overschrijdingskans = 0,756: Bij een alpha van 0,05 betekent dit dat de nulhypothese aangenomen wordt: groep respondenten is een representatieve vertegenwoordiging van de populatie.		
Functieniveau		
Medewerker	79	402
Lijnmanager	17	39
HR-Adviseur	5	6
Totaal	101	447
Chi square =18,946, overschrijdingskans = 0,000: Bij een alpha van 0,05 betekent dit dat de nulhypothese verworpen wordt: groep respondenten is geen representatieve vertegenwoordiging van de populatie.		
Dienstjaren		
Tussen 0 en 1	16	56
Tussen 1 en 2	6	16
Tussen 2 en 5	4	33
Tussen 5 en 10	19	99
Langer dan 10	56	243
Totaal	101	447
Chi square =4,590, overschrijdingskans = 0,332: Bij een alpha van 0,05 betekent dit dat de nulhypothese aangenomen wordt: groep respondenten is een representatieve vertegenwoordiging van de populatie.		
Bedrijfsonderdeel		
Global Neth	14	52
Personenschade	39	208
ASS verkeer	25	87
ASS Brand Varia	15	80
Anders	8	20
Totaal	101	447
Chi square = 6,449, overschrijdingskans = 0,168: Bij een alpha van 0,05 betekent dit dat de nulhypothese aangenomen wordt: groep respondenten is een representatieve vertegenwoordiging van de populatie.		
Voor de fusie		
Oud-Interpolis	36	184
Oud-Achmea	61	263
Totaal	97	447
Chi square = 0,657, overschrijdingskans = 0,418: Bij een alpha van 0,05 betekent dit dat de nulhypothese aangenomen wordt: groep respondenten is een representatieve vertegenwoordiging van de populatie.		

Bijlage 5: 'Paired Samples T-test' resultaten

Hypotheses 1, 2 en 3

Paired Samples Test										
Medewerker, lijnmanager, HR-adviseur			Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
			Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
						Lower	Upper			
Medewerker	Pair 1	cFeitEC - cFeitSP	-,65102	,93896	,10564	-,86134	-,44071	-6,163	78	,000
	Pair 2	cFeitAE - cFeitSP	-,16461	,91355	,10278	-,36923	,04002	-1,601	78	,113
	Pair 3	cFeitCA - cFeitAE	-,12218	,83161	,09356	-,30845	,06409	-1,306	78	,195
	Pair 4	cFeitCA - cFeitEC	,36424	,83006	,09339	,17831	,55016	3,900	78	,000
	Pair 5	cFeitCA - cFeitSP	-,28679	,63939	,07194	-,43000	-,14357	-3,987	78	,000
	Pair 6	cFeitAE - cFeitEC	,48642	,61939	,06969	,34768	,62515	6,980	78	,000
	Pair 7	cVFeitSP - cVFeitEC	,50168	,71472	,08041	,34159	,66176	6,239	78	,000
	Pair 8	cVFeitSP - cVFeitAE	,07218	,75306	,08473	-,09650	,24085	,852	78	,397
	Pair 9	cVFeitEC - cVFeitCA	-,22220	,58451	,06576	-,35312	-,09128	-3,379	78	,001
	Pair 10	cVFeitAE - cVFeitCA	,20730	,54047	,06081	,08624	,32836	3,409	78	,001
	Pair 11	cVFeitAE - cVFeitEC	,42950	,66218	,07450	,28118	,57782	5,765	78	,000
	Pair 12	cVFeitSP - cVFeitCA	,27948	,55252	,06216	,15572	,40324	4,496	78	,000
Lijnmanager	Pair 1	cFeitEC - cFeitSP	-,56732	,83044	,20141	-,99430	-,14035	-2,817	16	,012
	Pair 2	cFeitAE - cFeitSP	-,06144	,40590	,09844	-,27013	,14725	-,624	16	,541
	Pair 3	cFeitCA - cFeitAE	-,67059	,49468	,11998	-,92493	-,41625	-5,589	16	,000
	Pair 4	cFeitCA - cFeitEC	-,16471	,68642	,16648	-,51763	,18822	-,989	16	,337
	Pair 5	cFeitCA - cFeitSP	-,73203	,66454	,16118	-1,07370	-,39035	-4,542	16	,000
	Pair 6	cFeitAE - cFeitEC	,50588	,66377	,16099	,16460	,84716	3,142	16	,006
	Pair 7	cVFeitSP - cVFeitEC	,52826	,74567	,18085	,14487	,91165	2,921	16	,010
	Pair 8	cVFeitSP - cVFeitAE	,07074	,49816	,12082	-,18539	,32688	,586	16	,566
	Pair 9	cVFeitEC - cVFeitCA	-,07689	,50140	,12161	-,33468	,18091	-,632	16	,536
	Pair 10	cVFeitAE - cVFeitCA	,38063	,61261	,14858	,06565	,69560	2,562	16	,021
	Pair 11	cVFeitAE - cVFeitEC	,45751	,76024	,18438	,06664	,84839	2,481	16	,025
	Pair 12	cVFeitSP - cVFeitCA	,45137	,48737	,11821	,20079	,70195	3,819	16	,002
Hr-Adviseur	Pair 1	cFeitEC - cFeitSP	-,32321	,57540	,25733	-1,03766	,39125	-1,256	4	,277
	Pair 2	cFeitAE - cFeitSP	-,00065	,51054	,22832	-,63457	,63327	-,003	4	,998
	Pair 3	cFeitCA - cFeitAE	,35745	,38108	,17042	-,11573	,83062	2,097	4	,104
	Pair 4	cFeitCA - cFeitEC	,68000	,54037	,24166	,00904	1,35096	2,814	4	,048
	Pair 5	cFeitCA - cFeitSP	,35679	,21847	,09770	,08552	,62807	3,652	4	,022
	Pair 6	cFeitAE - cFeitEC	,32255	,45685	,20431	-,24470	,88981	1,579	4	,190
	Pair 7	cVFeitSP - cVFeitEC	,12777	,54973	,24585	-,55482	,81035	,520	4	,631
	Pair 8	cVFeitSP - cVFeitAE	-,00689	,51013	,22814	-,64030	,62653	-,030	4	,977
	Pair 9	cVFeitEC - cVFeitCA	-,05246	,75508	,33768	-,99002	,88510	-,155	4	,884
	Pair 10	cVFeitAE - cVFeitCA	,08219	,61316	,27422	-,67915	,84354	,300	4	,779
	Pair 11	cVFeitAE - cVFeitEC	,13465	,33768	,15101	-,28463	,55393	,892	4	,423
	Pair 12	cVFeitSP - cVFeitCA	,07531	,45129	,20182	-,48504	,63565	,373	4	,728

Hypothese 3

Paired Samples Test										
Medewerker, lijnmanager, HR-adviseur			Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
			Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
						Lower	Upper			
Medewerker	Pair 1	cFeitCA - cVFeitCA	,23205	,69157	,07781	,07715	,38695	2,982	78	,004
	Pair 2	cFeitAE - cVFeitAE	,14693	,55544	,06249	,02251	,27134	2,351	78	,021
	Pair 3	cFeitEC - cVFeitEC	,09001	,43558	,04901	-,00755	,18758	1,837	78	,070
	Pair 4	cFeitSP - cVFeitSP	,23936	,67265	,07568	,08869	,39002	3,163	78	,002
Lijnmanager	Pair 1	cFeitCA - cVFeitCA	-,07779	,65979	,16002	-,41702	,26145	-,486	16	,633
	Pair 2	cFeitAE - cVFeitAE	,21217	,49623	,12035	-,04297	,46731	1,763	16	,097
	Pair 3	cFeitEC - cVFeitEC	,16380	,31740	,07698	,00062	,32699	2,128	16	,049
	Pair 4	cFeitSP - cVFeitSP	,20287	,69499	,16856	-,15446	,56020	1,204	16	,246
Hr-Adviseur	Pair 1	cFeitCA - cVFeitCA	,24737	,66780	,29865	-,58182	1,07656	,828	4	,454
	Pair 2	cFeitAE - cVFeitAE	-,19227	,42004	,18785	-,71381	,32928	-1,024	4	,364
	Pair 3	cFeitEC - cVFeitEC	-,38017	,22815	,10203	-,66345	-,09689	-3,726	4	,020
	Pair 4	cFeitSP - cVFeitSP	-,18473	,35889	,16050	-,63035	,26089	-1,151	4	,314

Hypothese 4

Paired Samples Test

			Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
			Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
						Lower	Upper			
Medewerker, lijnmanager, HR-adviseur										
Medewerker	Pair 1	cVWensEC - cVWensSP	,35929	,52594	,05917	,24149	,47710	6,072	78	,000
	Pair 2	cVWensSP - cVWensAE	-,15744	,50333	,05663	-,27018	-,04471	-2,780	78	,007
	Pair 3	cVWensCA - cVWensEC	-,34272	,53942	,06069	-,46354	-,22189	-5,647	78	,000
	Pair 4	cVWensCA - cVWensAE	-,14087	,53304	,05997	-,26026	-,02147	-2,349	78	,021
	Pair 5	cVWensCA - cVWensSP	,01658	,40850	,04596	-,07492	,10808	,361	78	,719
	Pair 6	cVWensEC - cVWensAE	,20185	,47803	,05378	,09477	,30892	3,753	78	,000
	Pair 7	cWensSP - cWensEC	-,43951	,61499	,06919	-,57726	-,30176	-6,352	78	,000
	Pair 8	cWensAE - cWensSP	,22023	,63286	,07120	,07847	,36198	3,093	78	,003
	Pair 9	cWensSP - cWensCA	-,09769	,52730	,05933	-,21579	,02042	-1,647	78	,104
	Pair 10	cWensEC - cWensCA	,34182	,59178	,06658	,20927	,47438	5,134	78	,000
	Pair 11	cWensAE - cWensCA	,12254	,59552	,06700	-,01085	,25593	1,829	78	,071
	Pair 12	cWensAE - cWensEC	-,21928	,49705	,05592	-,33062	-,10795	-3,921	78	,000
Lijnmanager	Pair 1	cVWensEC - cVWensSP	-,08529	,44538	,10802	-,31429	,14370	-,790	16	,441
	Pair 2	cVWensSP - cVWensAE	,02941	,40391	,09796	-,17826	,23708	,300	16	,768
	Pair 3	cVWensCA - cVWensEC	,02353	,32313	,07837	-,14261	,18967	,300	16	,768
	Pair 4	cVWensCA - cVWensAE	-,03235	,40848	,09907	-,24237	,17767	-,327	16	,748
	Pair 5	cVWensCA - cVWensSP	-,06176	,24656	,05980	-,18853	,06500	-1,033	16	,317
	Pair 6	cVWensEC - cVWensAE	-,05588	,56427	,13686	-,34600	,23424	-,408	16	,688
	Pair 7	cWensSP - cWensEC	,23529	,57112	,13852	-,05835	,52894	1,699	16	,109
	Pair 8	cWensAE - cWensSP	-,04706	,50759	,12311	-,30804	,21392	-,382	16	,707
	Pair 9	cWensSP - cWensCA	,09412	,38806	,09412	-,10540	,29364	1,000	16	,332
	Pair 10	cWensEC - cWensCA	-,14118	,35892	,08705	-,32572	,04336	-1,622	16	,124
	Pair 11	cWensAE - cWensCA	,04706	,41551	,10078	-,16658	,26069	,467	16	,647
	Pair 12	cWensAE - cWensEC	,18824	,43858	,10637	-,03726	,41373	1,770	16	,096
Hr-Adviseur	Pair 1	cVWensEC - cVWensSP	-1,51000	,42042	,18802	-2,03202	-,98798	-8,031	4	,001
	Pair 2	cVWensSP - cVWensAE	,95000	,59687	,26693	,20889	1,69111	3,559	4	,024
	Pair 3	cVWensCA - cVWensEC	1,52000	,52154	,23324	,87243	2,16757	6,517	4	,003
	Pair 4	cVWensCA - cVWensAE	,96000	,68411	,30594	,11057	1,80943	3,138	4	,035
	Pair 5	cVWensCA - cVWensSP	,01000	,12942	,05788	-,15070	,17070	,173	4	,871
	Pair 6	cVWensEC - cVWensAE	-,56000	,69857	,31241	-1,42739	,30739	-1,793	4	,148
	Pair 7	cWensSP - cWensEC	1,59926	,37318	,16689	1,13590	2,06262	9,583	4	,001
	Pair 8	cWensAE - cWensSP	-,88000	,52154	,23324	-1,52757	-,23243	-3,773	4	,020
	Pair 9	cWensSP - cWensCA	-,16000	,35777	,16000	-,60423	,28423	-1,000	4	,374
	Pair 10	cWensEC - cWensCA	-1,75926	,65360	,29230	-2,57081	-,94771	-6,019	4	,004
	Pair 11	cWensAE - cWensCA	-1,04000	,72664	,32496	-1,94224	-,13776	-3,200	4	,033
	Pair 12	cWensAE - cWensEC	,71926	,72827	,32569	-,18500	1,62353	2,208	4	,092

Aanvullende resultaten

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	cFeitAE - cFeitSP	-,13912	,83081	,08267	-,30314	,02489	-1,683	100	,096
Pair 2	cFeitEC - cFeitSP	-,62071	,90383	,08993	-,79913	-,44228	-6,902	100	,000
Pair 3	cFeitCA - cFeitSP	-,32987	,66632	,06630	-,46141	-,19833	-4,975	100	,000
Pair 4	cFeitCA - cFeitAE	-,19074	,80142	,07974	-,34895	-,03253	-2,392	100	,019
Pair 5	cFeitAE - cFeitEC	,48158	,61601	,06129	,35997	,60319	7,857	100	,000
Pair 6	cFeitCA - cFeitEC	,29084	,81951	,08154	,12906	,45262	3,567	100	,001
Pair 7	cVFeitSP - cVFeitAE	,06802	,70196	,06985	-,07055	,20660	,974	100	,332
Pair 8	cVFeitSP - cVFeitEC	,48764	,71162	,07081	,34716	,62812	6,887	100	,000
Pair 9	cVFeitSP - cVFeitCA	,29830	,53946	,05368	,19181	,40480	5,557	100	,000
Pair 10	cVFeitAE - cVFeitEC	,41962	,66591	,06626	,28816	,55108	6,333	100	,000
Pair 11	cVFeitEC - cVFeitCA	-,18934	,57746	,05746	-,30333	-,07534	-3,295	100	,001
Pair 12	cVFeitAE - cVFeitCA	,23028	,55524	,05525	,12067	,33989	4,168	100	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	cFeitCA - cVFeitCA	,18066	,68862	,06852	,04471	,31660	2,637	100	,010
Pair 2	cFeitAE - cVFeitAE	,14112	,54180	,05391	,03416	,24807	2,618	100	,010
Pair 3	cFeitEC - cVFeitEC	,07916	,42196	,04199	-,00414	,16246	1,885	100	,062
Pair 4	cFeitSP - cVFeitSP	,21222	,66620	,06629	,08070	,34374	3,201	100	,002

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
				Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
		Mean	Std. Deviation	Mean					
Pair 1	cFeitCA - cWensCA	-1,23714	1,07782	,10725	-1,44991	-1,02436	-11,535	100	,000
Pair 2	cFeitAE - cWensAE	-1,09868	,91577	,09112	-1,27946	-,91789	-12,057	100	,000
Pair 3	cFeitSP - cWensSP	-,83878	,96997	,09652	-1,03027	-,64730	-8,691	100	,000
Pair 4	cFeitEC - cWensEC	-1,68449	1,03904	,10339	-1,88961	-1,47937	-16,293	100	,000
Pair 5	cVFeitSP - cVWensSP	-1,08563	,88426	,08799	-1,26019	-,91107	-12,339	100	,000
Pair 6	cVFeitAE - cVWensAE	-1,22482	,99702	,09921	-1,42165	-1,02800	-12,346	100	,000
Pair 7	cVFeitEC - cVWensEC	-1,76519	1,10053	,10951	-1,98245	-1,54793	-16,119	100	,000
Pair 8	cVFeitCA - cVWensCA	-1,38700	,95648	,09517	-1,57582	-1,19818	-14,573	100	,000

