

‘Hier hebben we het Rijk wel een stukje beter gemaakt’

Dé HR-afdeling van de Rijksoverheid? Die bestaat niet. In plaats daarvan heeft elke organisatie zijn eigen P&O. Maar als er iets is wat er toch een beetje in de buurt komt, is dat het Expertisecentrum O&P, onderdeel van de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR). Aan directeur Katja van den Berge de schone taak om gids te zijn in dat HR-doolhof van de totale overheid. En tegelijk om de hele HR-organisatie klaar te stomen voor de digitale toekomst.

Er zijn natuurlijk wel meer HR-managers met een complexe taak en met een grote organisatie te overzien. Maar de taak die Katja van den Berge heeft, is in dat alles wel de overtreffende trap. Met enige overdrijving kun je stellen dat ze de HR-directeur is van de organisatie met – veruit – de meeste medewerkers in Nederland. Maar aan de andere kant weet ze ook drommels goed dat ze bescheiden moet zijn. Het Expertisecentrum O&P, waaraan ze leiding geeft, staat ten dienste van alle ministeries en alle andere Rijksorganisaties die daarmee samenhangen. En dat is een behoorlijke lappendeken aan afkortingen, bevoegdheden, organisaties, onderdelen, en afdelingen. Met allemaal weer hun eigen managers. Het betekent: voorzichtig opereren, steeds op zoek zijn naar draagvlak, voortdurend kijken naar waar efficiëntie te behalen is door samen te werken. Want dat is waarin ze gelooft.

In de eerste helft van dit jaar was er een behoorlijk succes te melden toen bekend werd dat haar Expertisecentrum de handen ineen sloeg met de shared-servicesorganisaties van de Belastingdienst, Rijkswaterstaat, Defensie en de Dienst Justitiële Inrichtingen. Doel: één gezamenlijke aanpak van de werving en selectie. Met dezelfde tooling, en grotendeels dezelfde recruitmentprocedures. Het is het begin van nog veel meer, denkt – en vooral: hoopt – Van den Berge.

Hoe lastig is het om één HR-beleid te formuleren voor een zo complexe organisatie als het Rijk?

Ze legt een dikke brochure op tafel. “Kijk. Dit is mijn producten- en dienstencatalogus. Dat is wat ik aanbied aan mijn klanten, de ministeries en wat daarmee samenhangt.

Mijn werk lijkt daarmee heel afgekaderd, maar de praktijk is natuurlijk een stuk genuanceerder. Alle departementen doen hun eerstelijns P&O, het contact met de lijnmanagers, zelf. De salaris- en personeelsadministratie is een jaar of tien geleden naar P-Direkt gegaan. Wij zijn er voor wat dan heet de tweedelijns P&O-taken. Bijvoorbeeld de arbeidsjuristen die zich bezighouden met alle ontslaagvragen en bezwaarprocedures. Of alle mobiliteitsmana-

‘Doel: één gezamenlijke aanpak van de werving en selectie’

gers en trajectbegeleiders. We hebben hier ook alle specialisten op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie voor het Rijk. Die zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de rijksbrede campagne ‘Werken voor Nederland’. En we hebben hier ook zeker 100 bedrijfsmaatschappelijk werkers, die dan weer dienstverlening ter plaatse doen. En via een flexibele schil werken bij ons ook veel bedrijfsartsen.”

Wie bepaalt dan precies wat jullie wel en niet (centraal) doen?

“Aan de ene kant gebeurt het vanuit schaarste. Het is niet efficiënt als elk departement bijvoorbeeld zelf arbeidsjuristen in dienst probeert te hebben. Aan de andere kant is ook de opbouw van kennis een belangrijke drijfveer. Bij de



bedrijfszorg kun je bijvoorbeeld gezamenlijke kennis opbouwen als je dat centraliseert. En je bent veel beter gepositioneerd richting de markt als je diensten wilt inkopen.

We verlenen bijvoorbeeld ook organisatieadvies. Dat verrekenen we gewoon met onze klanten, de departementen. Daarin zijn we niet per se goedkoper dan marktpartijen. Maar de totale kosten kunnen voor de klant wel lager zijn omdat we als rijksbrede dienstverlener de overheid door en door kennen.”

Moet je dus echt ‘de boer op’ om je diensten aan te bieden?

“Jazeker. Dat is ook het bijzondere van onze organisatie. We zijn een zogeheten baten/lastendienst. Dat wil zeggen dat we met de verkoop van onze producten onze eigen broek moeten zien op te houden. Onze tarieven zijn dus wat hoger. Zo wordt het in elk geval ervaren, ook als je het vergelijkt met de markt.

Daar hebben we voor een deel iets op verzonnen: een abonnement. Departementen krijgen vier keer per jaar

een factuur, waarmee ze bepaalde diensten mogen afnemen. Dat noemen we dan ‘budgetfinanciering’. Dan hoeven we niet elke keer aparte offertes te maken. Het is dus geen verplichte winkelnering, maar als je vier keer per jaar een rekening krijgt voor het hele pakket, zou je wel gek zijn als je daar geen gebruik van maakt.”

En dat dus voor alle ministeries?

“Ja. En we leveren ook aan het Openbaar Ministerie, de rechtbanken, colleges van staat. En aan veel zelfstandige bestuursorganisaties. Als het tenminste onder een bepaalde aanbestedingsgrens blijft. Daarboven mogen wij niet altijd meedingen, want dan kan de markt het net zo goed, is de gedachte.”

Het oogt best complex. Hoe maakte je je dat eigen toen je 2,5 jaar geleden van de gemeente Amsterdam hierheen overstapte?

“Ik ben eerst wat gaan bellen. Ik belde bijvoorbeeld met een oud-collega van Amsterdam die inmiddels ook bij Binnenlandse Zaken werkte. Ik zei: ‘Joh, ik ben aan het

solliciteren bij EC O&P. Kun je me daar wat meer over vertellen?’ Zij zei toen: ‘EC O&P? NÓóit van gehoord.’ Nota bene iemand van BZK waarvan wij hier officieel onderdeel zijn! Wat P-Direkt doet weet elke ambtenaar. Daar krijgen ze ook allemaal direct mee te maken. Maar wat wij doen, speelt veel meer op de achtergrond.

Ook toen ikzelf wat nader op onderzoek uitging, bleef ik me verbazen. Ik kwam die catalogus tegen, en dacht: ik snap er niets van. Het heet een expertisecentrum, maar is tegelijk ook uitvoeringsorganisatie. Het heeft een volledige arbodienst van ruim 200 man. Het was ook voor mij lastig om eruit te halen: wat zijn de afwegingscriteria? Op basis van wat lever je welke dienstverlening wel, en welke niet?”

Jullie hebben ook niet echt een naam die lekker blijft hangen.

“Ik heb nieuws voor je: die naam gaat veranderen. Ook omdat we als organisatie gaan veranderen. We hebben het laatste jaar veel nagedacht over ons bestaansrecht. Daarin zitten veel ontwikkelingen. We willen onze koers herijken. En daarbij past een nieuwe naam.

Als je het onze klanten vraagt, hopen ze bijvoorbeeld dat wij een leidende rol pakken in de digitalisering van HR. Ze hopen dat wij een onderwerp als HR Analytics oppakken. In de recente cao staat ook iets over digitale medewerkergerichte dienstverlening. Dan moet je denken aan een soort portal waarop mensen zelf bijvoorbeeld hun leerbehoefte kunnen regelen. We zijn daarvoor ook een strategische samenwerking aangegaan met P-Direkt.

Het vervelende daarbij is echter dat we daarvoor geen geld hebben. We verdienen ons geld kort gezegd met de producten en diensten in de catalogus. Maar dit past niet echt daarin. Daar moeten we dus een businessmodel voor verzinnen. Want iedereen ziet dat iets als HR Analytics het Rijk heel grote kansen biedt. Maar als ik alleen maar producten en diensten blijf leveren, kom ik daar nooit aan toe. En het vervelende is dat de P&O-budgetten van de departementen ook nog eens erg onder druk staan, zodat ze bij wijze van spreken net genoeg geld krijgen om de basis op orde te houden. Er is echt een mindshift nodig om die sprong voorwaarts te maken en te investeren in verdere digitalisering van de hele P&O-functie van het Rijk.”

Is dat de stip op de horizon: één totale HR-dienstverlening, voor het hele Rijk?

“Als het gaat om het systeem eronder wel. Dat je vervolgens de ‘warme dienstverlening’ lokaal doet, dat is prima. Al verandert ook dat natuurlijk heel hard. Selfservice en digitalisering gaan de komende jaren ook in dat meer traditionele P&O-werk denk ik echt het verschil maken.”

Hoe werk je daarnaartoe?

“Daar zijn we nu rijksbreed druk over aan het onderhandelen. Dat vergt namelijk ook een investering in die systemen, en in alle onderlinge koppelingen. Daarvan zeggen wij: dat moet je niet bij elkaar plukken uit al die verschillende P&O-budgetten, dan gaat het nooit werken. Dan krijg je zoiets als strategisch personeelsbeleid nooit echt van de grond. Daarom moet je op het hoogste niveau afspreken: zo willen we het hebben, dit is de toekomst, dit is hoe we invulling geven aan goed werkgeverschap. Dus hierin gaan we apart investeren. Dat is de enige mogelijkheid om de echte vlucht voorwaarts te maken, denken wij. In plaats van elk jaar weer wat nieuwe productjes in je catalogus te zetten, en vervolgens hopen dat men dat ook ziet zitten...”

Is die hoop op extra financiering reëel, denk je?

“Ik denk het wel. In het afnemersberaad overleg ik met P&O-directeuren en afdelingshoofden van alle departementen. Die zeggen allemaal dat ze hieraan behoefte hebben, maar dat ze er helaas geen ruimte in hun budget voor hebben. Dat is ook het ingewikkelde: de kost gaat hier voor de baat uit.”

En het is ook: jouw kost, hun baat.

“Ja, dat ook. Ook daarom is het handiger om het centraal te organiseren. En vooral: te financieren. In die zin proberen we het nu ook wat meer als strategisch vraagstuk neer te zetten.

‘Onze naam gaat veranderen’

Wat betreft werving en selectie hebben we met vijf shared-servicesorganisaties afgesproken te gaan samenwerken. We implementeren daar één zelfde vorm van tooling, en één manier van werken. Daardoor kunnen we bijvoorbeeld veel makkelijker onderling kandidaten delen. Zodat iemand die bij het ene departement niet goed matcht, misschien wel in aanmerking komt bij een ander departement. En dat we dan die kandidaat niet kwijtraken. Dat verhaal snapt iedereen, want iedereen heeft er baat bij. Op het gebied van interne mobiliteit speelt ook zoiets. Dat moet je ook samen doen om het van de grond te krijgen. We hebben bijvoorbeeld net een functie-uitruil-app gemaakt, samen met P-Direkt. Dat is hartstikke leuk, en gaat echt over de grenzen van de departementen heen. Het is bovendien heel laagdrempelig. Dat zijn voorbeelden van toepassingen waar je ziet dat je echt aan strategische vraagstukken voor het Rijk werkt. Dat hoeft je ook

nauwelijks uit te leggen. Maar het is iets anders om daar de financiële middelen voor bij elkaar te krijgen.”

Wat valt er bij deze nieuwe koers af, wat doe je niet meer?

“We hebben ook producten in onze catalogus waarvan veel departementen tegenwoordig weer zeggen: dat doen we liever zelf. Dan gaan ze bijvoorbeeld liever zelf op een carrièrebeurs of een evenement staan. Dan zeggen wij: prima, maar neem ook wel een banner van de

‘Mensen houden kennis graag bij zich’

Rijksoverheid mee. En doe het samen met wie nog meer daarnaartoe gaat. Dat proberen we dan wel te coördineren. Maar ik ga dus niet tegen heug en meug dingen verkopen als departementen zeggen dat ze het liever zelf doen.

We gaan ook geen dingen doen die een ander net zo goed kan en misschien zelfs wel goedkoper. Of die de markt goedkoper kan, op totaalprijs gemeten. We komen uit een tijd dat wij alles gingen doen waarnaar maar vraag was. Daarna gaan we nu veel kritischer kijken. Is er een reden waarom we het doen? Past het bij onze stip op de horizon? En anders stoppen we ermee.

Schuldhelpverlening is daarvan een voorbeeld. Wij zijn dat gaan doen toen een paar departementen dat belangrijk vonden. En het is iets ingewikkelds, dat samenhangt met verzuim. Maar past het wel in het rijksbeleid om dat te doen? Dat zijn we nu sterk aan het heroverwegen.”

Wat kun je verder vertellen over de nieuwe koers?

“De ambitie is – en daar hebben we nog best wel even wat op te doen – dat we de nieuwe hoofdstructuur per 1 januari 2019 hebben staan. EC O&P is dan opgesplitst in drie sporen die we los van elkaar doorontwikkelen: Bedrijfszorg, Organisatie en Personeel.

Op personeelsgebied zal het veel gaan over digitalisering. Dat moeten we dus ook deels centraal financieren, want dat kan ik nauwelijks in mijn tarieven verwerken. Bij het organisatieadvies speelt dat niet. Voor zulke trajecten kun je gewoon een offerte maken, dat zijn gewoon uren.

Wat hier verder speelt is dat we een soort kennisbank willen oprichten. Nu krijgen we heel vaak dezelfde soort vragen. Dan gaat eerst de ene arbeidsjurist het uitzoeken, en krijgen we misschien een week later eenzelfde soort vraag en gaat een andere arbeidsjurist het uitzoeken. Daarin

kunnen we nog slimmer worden, en die kennis kunnen we nog beter leren delen.”

Hoe moeilijk is dat, om ambtenaren hun kennis te laten delen?

“Dat is zeker niet makkelijk. Want mensen houden kennis graag bij zich. Plus: ze hebben er ook echt niet altijd de tijd voor. En we hebben nu ook niet echt de systemen om die kennisdeling makkelijk te maken. Met nieuwe technologie, onder meer op basis van IBM Watson, zijn we nu aan het kijken of ons dat wel lukt. Of we het leuk kunnen maken voor medewerkers om hieraan bij te dragen, en dat ze het minder spannend vinden om hun kennis met anderen te delen.”

Uiteindelijk word je zo steeds meer dé P&O-organisatie van het Rijk.

“Het is soms best op mijn tenen lopen. Want ik merk soms ook wel het gevoel van: ‘Daar heb je Katja weer met haar EC O&P’. Er moet wel behoefte in de organisatie zijn. Zonder geld van de departementen ben ik niets. Zij moeten op me zitten te wachten. En ze moeten ook een goede reden hebben dat ze bij mij komen, en niet naar een ander gaan.

Je merkt dat we nu steeds meer gevraagd worden als onafhankelijke partij, maar wel een partij die weet hoe het ook bij andere ministeries werkt. We zijn bijvoorbeeld ook begonnen met een pool eerstelijns HR-professionals. Bij de departementen zeiden P&O-organisaties dat ze mensen tekortkwamen en geen mogelijkheid hadden om te ademen. Ik heb nu een paar mensen die kunnen bijspringen, terwijl ze ook nog een heleboel andere dingen doen. Dus als je door je oogvaren kijkt, zie je wel dat onze toegevoegde waarde steeds meer erkend wordt. Ja, ik ben zeker op weg naar die stip op de horizon. Maar aan de andere kant: we zien wel de technologische mogelijkheden, maar zonder financiële mogelijkheden stopt het. Dat maakt het niet makkelijk. Dus: de voorwaarden zijn er, maar er zijn zeker ook nog heel wat meters te maken. En dat is tegelijk ook mijn persoonlijke drijfveer. Ik wil het gevoel hebben: ‘Hier hebben we het Rijk wel een stukje beter gemaakt’. Dat is waarom ik ambtenaar ben.” ■

Hetty Moll is mededirecteur en -oprichter van Compagnon in Zoetermeer; Peter Boerman is journalist, gespecialiseerd in werving en selectie en de werking van de (flexibele) arbeidsmarkt.