



## HR BUSINESS PARTNER

### Professioneel HR met oog voor ondernemerschap

#### Worstelt u met één van de volgende vragen op HR gebied?

- > **Wat zijn onze (strategische) doelen als organisatie, hoe realiseren wij ze en wat is de toegevoegde waarde van HR hierin?**
- > **Hoe maak je de toegevoegde waarde (in kosten versus opbrengsten) van HR transparant?**
- > **Hoe ziet de kwantitatieve en kwalitatieve formatie eruit om de (strategische) doelen te bereiken?**
- > **Welke HR producten en diensten zijn belangrijk om de organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren en hoe richt je deze in?**
- > **Hoe kunnen we een werkomgeving creëren die mensen stimuleert hun talenten te ontplooiën?**
- > **Hoe begeleiden en borgen we belangrijke (cultuur) veranderingstrajecten?**
- > **Hoe kunnen we de HR verantwoordelijkheid van het management versterken?**

**Het ontwikkelen en implementeren van de rol van HR Business Partner biedt oplossingsrichtingen voor bovenstaande vraagstukken.**

#### Wat verstaan wij onder de rol HR Business Partner?

In de HR dienstverlening gaat het steeds meer om waarde toevoegen aan het primaire proces: de business. Om in de huidige context van globalisering, automatisering, krapte op de arbeidsmarkt en reorganisaties werkelijk toegevoegde waarde aan de gehele organisatie te kunnen leveren zal HR met haar dienstverlening op drie niveaus moeten aansluiten bij de business. De HR Business Partner heeft taken op drie verschillende niveaus:

##### *Op strategisch niveau:*

- > mede de organisatiedoelstellingen vormgeven;
- > deze doelstellingen globaal uitwerken in gevolgen voor de organisatieopbouw/cultuur en de personele consequenties.

##### *Op tactisch niveau:*

- > formuleren welke HR doelstellingen noodzakelijk zijn om de op strategisch niveau geformuleerde organisatiedoelen te bereiken.

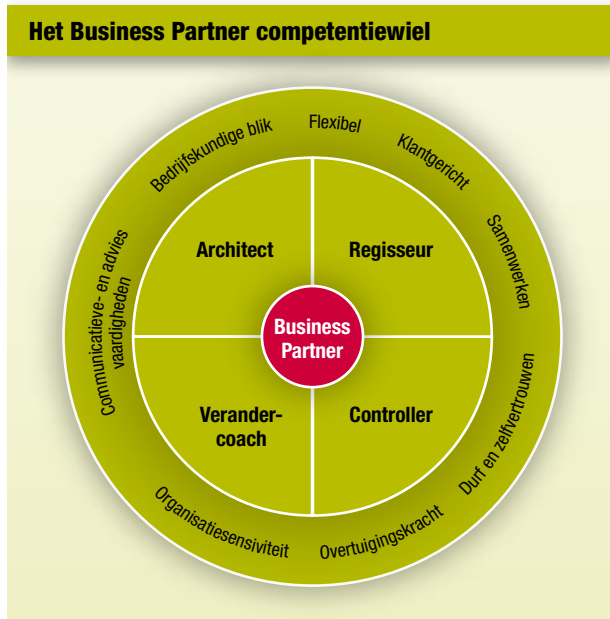
##### *Op operationeel niveau:*

- > deze HR activiteiten verder invullen. De Business Partner is verantwoordelijk voor het monitoren van deze activiteiten.

De HR Business Partner kan een aantal activiteiten uitbesteden aan een HR Expert Center of HR Shared Service Center. Voorbeelden hiervan zijn arbeidsrechtelijke zaken, recruitment en HR administratie. Vooral in grote organisaties kan dit kostenvoordelen en het opbouwen van interne expertise met zich meebrengen.

## HR BUSINESS PARTNER

Om dit te kunnen realiseren, hebben organisaties sterke HR leiders nodig, die een centrale rol gaan vervullen in het verbinden van collectieve organisatiedoelen met individuele ambities. Gezien de hiervoor beschreven HR niveaus zullen deze leiders, als HR Business Partner, verschillende rollen met daaraan gekoppelde competenties moeten kunnen vervullen. Hieronder weergegeven in het Business Partner competentiewiel, zoals door Atos Consulting ontwikkeld:



De kern van het profiel is een persoon die een bedrijfskundige visie op het vak en de business heeft, verantwoordelijkheid durft te nemen, vooruit kijkt, sterk is in samenwerken, organisatiesensitief is en een pragmatische instelling heeft. De attitude van de HR Business Partner is van groot belang. Houding, zelfvertrouwen en inlevingsvermogen zijn hierbij doorslaggevend.

De belangrijkste kenmerken van de HR Business Partner zien er als volgt uit:

### HR Business Partner zoals beoogd

<b>Ontstaan</b>	Nu de tijd van HR adviseur zijn einde nadert.
<b>Hoofdtak</b>	Bijdragen aan en mede vormgeven van realistische organisatiedoelstellingen vanuit kennis van het menselijk kapitaal en de business waarin geopeerd wordt. Regisseur van en verantwoordelijk voor de HR dienstverlening. Medeverantwortelijk voor resultaat van de business.
<b>Rol</b>	Architect, Controller, Regisseur en Verandercoach.
<b>Kennis van</b>	De markt, het menselijk kapitaal binnen en buiten de organisatie, financiën, besturing- en cultuurvraagstukken van HR dienstverlening.
<b>Vaardigheden</b>	Besturend en richtinggevend, neemt 'the lead' wanneer nodig: 'de business ben ik'.
<b>Klanten</b>	De gehele organisatie: management en medewerker

De HR Business Partner zal naast een adviserende rol aan het management zeker haar sociale en adviserende rol voor de medewerkers niet mogen verliezen, maar deze juist samen met het management verder moeten uitbouwen.

## AANPAK

Onze aanpak om de rol van HR Business Partner te implementeren bestaat uit vier stappen, die wij samen met u doorlopen. Gedurende onze aanpak zijn change management en communicatie onmisbare componenten om behaalde resultaten in de organisatie te implementeren en te borgen. Een integrale programma benadering is vereist.

### Diagnose

#### Stakeholderanalyse

Door een stakeholder analyse wordt er inzicht verkregen in en draagvlak gecreëerd bij sponsors, gebruikers, beslissers en overige stakeholders die een belangrijke rol spelen in het traject.

#### Interviews en workshops met stakeholders

De interviews zijn nodig om inzicht te krijgen in de huidige en gewenste situatie en welk gat overbrugd moet worden. Hierbij wordt de visie van HR tegen die van haar klanten gehouden.

#### Assessment van de HR functie

Om inzicht te krijgen in de capaciteiten van de huidige HR functie en haar producten en diensten is het noodzakelijk om een assessment te doen.

#### Zicht op best practices buiten de organisatie

Best practices worden verzameld om inzicht te krijgen in (vergelijkbare) oplossingen in andere organisaties (benchmarks).

### Ontwerp

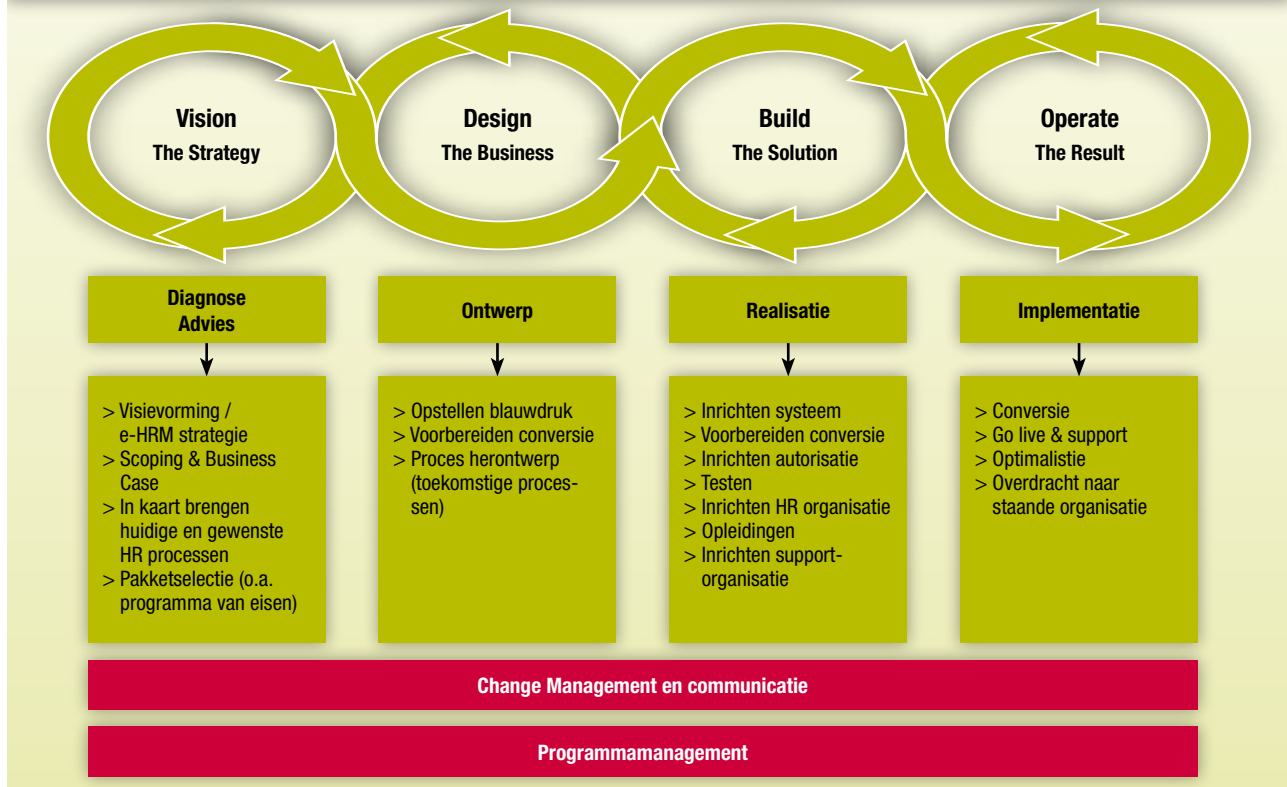
#### Uitwerken nieuwe situatie

Het is noodzakelijk om de gewenste HR producten/ diensten en processen in kaart te brengen en vast te stellen. Ook dient de nieuwe rol van HR als Business Partner in termen van competenties, rollen en verantwoordelijkheden, vastgesteld te worden. De klanten van HR worden hierbij actief betrokken en de verantwoordelijkheden van de lijn worden helder gemaakt.

#### Valideren nieuwe situatie

In workshops met de relevante stakeholders (incl. lijn) worden het 'nieuwe HR profiel en de nieuwe HR catalogus' getoetst en waar nodig bijgesteld.

## De integrale programmamangement benadering



### Vaststellen van de Gap → ontwikkelplan

Nu duidelijk is wat de huidige en nieuwe situatie is, is ook het gat inzichtelijk dat de HR functie en de organisatie moeten overbruggen om hun nieuwe rol te vervullen.

### Implementatie

#### Implementeren nieuwe situatie

Het is essentieel dat de nieuwe HR functie in samenwerking met het lijnmanagement wordt geïmplementeerd.

#### Ontwikkelplan in werking stellen

Zowel de HR adviseurs worden getraind in hun nieuwe rol, alsook het management daar zij in de nieuwe situatie doorgaans een aantal HR taken voor hun rekening nemen.

### Realisatie

#### Coaching

De transformatie naar HR Business Partner is niet met een training gerealiseerd. Daarom zijn individuele dan wel groepsessies nodig om HR en management te coachen in de nieuwe rol.

#### Monitoren van de voortgang

Mocht de verandering sneller dan wel langzamer gaan dan verwacht of verschillen per individu, is het belangrijk om de voortgang waar nodig bij te stellen.

#### Realisatie en monitoren Producten & Diensten Catalogus

De nieuwe HR services en processen hebben tevens tijd nodig om te ontwikkelen. Wederom is continue afstemming nodig.

### Wat levert de HR Business Partner u op?

- > Proactieve HR professionals met oog voor commercie en ondernemerschap.
- > Toekomstgerichte oplossingen: de HR Business Partner geeft mede vorm aan de organisatiedoelen, vertaalt de business naar HR en levert adviezen en oplossingen voor duurzaam rendement.
- > Versterking van het management: de Business Partner draagt bij aan het versterken van de lijn bij hun HR verantwoordelijkheid.
- > Resultaatgerichte samenwerkingsverbanden:
  - De HR Business Partner stimuleert en verbetert de samenwerking binnen en buiten de organisatie en heeft de regie over de (totale) HR dienstverlening.
- > Kostenbewustzijn: inzicht in de kosten door het maken van bewuste keuzes in de in te zetten HR instrumenten.

## HR BUSINESS PARTNER

men met de klanten nodig om ervoor te zorgen dat de HR diensten geleverd worden zoals afgesproken c.q. bijgesteld kunnen worden.

### Waarom Atos Consulting?

De combinatie van gedegen inhoud van zowel HR als Business, procesbegeleiding, change management en project- en programmamanagement, maakt Atos Consulting een zeer aantrekkelijke partner.

Onze ondersteuning heeft een aantal kenmerken:

- > We gaan altijd uit van heldere doelstellingen bij HR transformatie in uw organisatie.
- > Wij stellen samen met u een plan van aanpak op dat geheel past bij uw ambities en werkwijzen.
- > Wij bieden end-to-end oplossingen aan en doorlopen samen met u het hele traject van HR transformatie, inclusief implementatie en verankering.
- > Voor IT-ondersteuning beschikken wij, naast onze eigen expertise, over partnerships met gespecialiseerde IT-pakketaanbieders.

Wilt u direct zien wat wij voor u kunnen betekenen, neem dan contact op met:

Sonja Westerveld

Telefoon 088 265 84 26

E-mail [sonja.westerveld@atosorigin.com](mailto:sonja.westerveld@atosorigin.com)

Voor meer informatie:

### Atos Consulting

Papendorpseweg 93

3528 BJ Utrecht

Telefoon 088 265 88 88

[www.atosconsulting.nl](http://www.atosconsulting.nl)

