Gemeente Amsterdam

Auditrapport

Invulling functie senior adviseur Leren en Ontwikkelen bij de Amsterdamse School

Referentie: IA verzoek4.2023

Opdrachtgever: Directie Personeel & Organisatie – Directeur P&O a.i.

Auteur: IA&BO

22-09-2023 (Definitief)

1 Inleiding

Interne audit & Beleidsonderzoek geeft uitvoering aan een auditjaarplan, dat jaarlijks wordt vastgesteld door het GMT. Daarnaast voeren wij ook audits op verzoek uit. Deze audit is uitgevoerd op verzoek van directie Personeel en Organisatie (P&O). Op 1 juni 2023 hebben wij de auditbrief verstuurd met daarin de gemaakte afspraken voor de uitvoering van deze audit. Het auditobject betreft de manier waarop invulling wordt gegeven aan de functie senior adviseur Leren en Ontwikkelen (LO) bij de Amsterdamse School. De onderzoeksperiode beslaat Q1 2021 tot en met Q2 2023.

De reden voor dit verzoek is dat in 2022 een reorganisatie heeft plaatsgevonden bij de directie P&O. Als gevolg hiervan zijn alle medewerkers met een functie gericht op leren en ontwikkelen samengevoegd onder de functienaam adviseur Leren en Ontwikkelen (LO). Voor een aantal medewerkers ging deze verandering gepaard met een functieherwaardering. Het MT van P&O heeft de adviseurs beloofd na een jaar de invulling van de functie (senior) adviseur LO te evalueren. De Directie P&O geeft met deze audit op verzoek gehoor aan de beloofde evaluatie.

Wij hebben deze audit uitgevoerd conform het Audit Charter 2023, dat is ondertekend door onze opdrachtgever, de gemeentesecretaris. Hierin staat de reikwijdte van onze werkzaamheden en bevoegdheden beschreven. De Audit Charter is te vinden op onze intranetpagina van IA&BO. Onze werkzaamheden worden uitgevoerd in overeenstemming met de normen van de beroepsgroep voor interne auditors. Dit is het Instituut voor Interne Auditors (IIA). Sinds september 2022 is IA&BO gecertificeerd.

Doelstelling en centrale vraag:

Primaire doelstelling van de audit is om inzicht te krijgen in de manier waarop invulling wordt gegeven aan de functie senior adviseur LO bij de Amsterdamse School. Uitgangspunt hiervoor is het functiebeeld van de functie senior adviseur zoals beschreven in het functieboek. Tijdens (groep)gesprekken hebben wij opgehaald op welke onderdelen de functie-invulling afwijkt. Voor deze afwijkingen hebben wij ook mogelijke oorzaken achterhaald.

De centrale vraag van de audit luidde: “In hoeverre komt de invulling van de huidige taken, rollen en verantwoordelijkheden van de senior adviseurs Leren en Ontwikkelen bij de Amsterdamse School in de praktijk overeen met de taken, rollen en verantwoordelijkheden van senior adviseur Leren en Ontwikkelen zoals beschreven in het functieboek?”

In hoofdstuk 2 zijn de samenvatting en de conclusie opgenomen. In hoofdstuk 3 gaan wij in op de audit scope, onze uitgevoerde werkzaamheden en bevindingen. In bijlage 1 hebben wij deze bevindingen nader uitgewerkt. In bijlage 2 hebben we de verschillen en overeenkomsten opgenomen tussen hoe de seniors adviseurs LO in de praktijk invulling geven aan hun functie en hoe dit in het functiebeeld omschreven staat. Bijlage 3 bevat het model over soft controls van Muel Kaptein.

Wij bedanken de medewerkers die bij dit onderzoek betrokken zijn geweest voor de open en constructieve samenwerking bij het verrichten van onze werkzaamheden en ook voor het vrij maken van hun agenda op korte termijn. Ook bedanken wij de teamleiders LO en Nicole Ruis voor hun bijdrage aan de audit. Tot het verstrekken van nadere toelichting zijn wij uiteraard bereid.

2 Samenvatting en conclusies

We hebben onderzocht of de taken en verantwoordelijkheden in het functiebeeld van de functie senior adviseur zoals beschreven in het functieboek overeenkomen met de praktijk. Van afwijkingen hebben wij de mogelijke oorzaken achterhaald en beschreven welke lessen hieruit getrokken kunnen worden met het oog op de volgende reorganisatie.

De centrale vraag van de audit luidde: “In hoeverre komt de invulling van de huidige taken, rollen en verantwoordelijkheden van de senior adviseurs Leren en Ontwikkelen bij de Amsterdamse School in de praktijk overeen met de taken, rollen en verantwoordelijkheden van senior adviseur Leren en Ontwikkelen zoals beschreven in het functieboek?”

Conclusie
Op basis van de door ons uitgevoerde audit is onze conclusie dat de rollen en verantwoordelijkheden van senior adviseurs LO deels overeenkomen met de rollen en verantwoordelijkheden die in het functiebeeld beschreven staan.

In bijlage 2 hebben we de overeenkomsten en de verschillen met het functiebeeld opgenomen. Onze bevindingen hebben betrekking op de oorzaken van de verschillen.

De bevindingen die deze conclusie ondersteunen zijn:

- Bevinding 1: Er heerst onder de senior adviseurs LO onduidelijkheid over de verwachtingen m.b.t. hun taken en verantwoordelijkheden sinds de reorganisatie van 2022. Dit komt o.a. doordat de adviseurs LO na de reorganisatie weinig sturing en communicatie hebben ontvangen op het te generieke functiebeeld. Het risico hierbij is dat medewerkers hun werkzaamheden vervolgen op de oude voet.
- Bevinding 2: Opdrachten toegewezen aan de senior adviseurs LO matchen niet altijd met hun expertise. Ontbreken van kennis bij de adviseurs LO over specifieke onderwerpen zoals de aanbestedingswet kan ertoe leiden dat belangrijke onderdelen over het hoofd worden gezien. De gemeente loopt hiermee risico dat zij niet voldoet aan de geldende wet- en regelgeving en daardoor niet compliant is.
- Bevinding 3: De senior adviseurs LO voeren werkzaamheden uit die in de huidige organisatiestructuur zijn toebedeeld aan de HR Business Partner (HRBP). P&O loopt hiermee het risico dat zij haar opgave naar het zijn van een steviger en gelijkwaardig partner van de business niet effectief realiseert.

Bij deze audit hebben we aandacht besteed aan het onderwerp vertrouwen in de vorm van soft controls. Hiervoor hebben we het model acht basis soft controls gebruikt van Muel Kaptein. Voor een overzicht van de soft controls in dit model verwijzen we naar figuur 1 in bijlage 3.

In hoofdstuk 3 treft u een nadere uitwerking van alle bevindingen met hierin de mate van prioritering.

Wij willen u melden dat de bevindingen uit deze audit opgenomen worden in het gemeente brede risicobeheersingssysteem (Fully in Control). De issuetracking en de monitoring hierop vindt plaats door de directie(s) zelf.

Ten slotte melden wij u dat het definitieve auditrapport wordt toegestuurd aan de concerncontroller, de stedelijk directeur, de manager Control, de (proces)controller en ACAM. Wanneer ACAM erom verzoekt, verstrekken wij hen ook toegang tot ons dossier. De conclusies en belangrijkste bevindingen worden opgenomen in onze voortgangsrapportage die aan het GMT wordt toegestuurd.

Alle auditrapporten worden zes maanden na bespreking van het definitieve rapport in het Risk- en auditcommissie (RAC) openbaar gemaakt.

Managementreactie Directie Personeel en Organisatie

Directie Personeel en Organisatie heeft op 21 september 2023 een managementreactie gegeven op dit rapport. Samengevat heeft directie als reactie aangegeven:

“Allereerst wil ik DMC Interne audit & Beleidsonderzoek bedanken voor het afnemen van de audit bij de Amsterdamse School. Ook wil ik hierbij de collega’s van de directie P&O die bij het onderzoek betrokken zijn geweest bedanken voor de samenwerking met DMC IA & BO wat geleid heeft tot dit auditrapport. “

Voor de volledige managementreactie per bevinding verwijzen wij naar bijlage 1 van ons rapport..

3 Scope, werkzaamheden en bevindingen

Het auditobject betreft de manier waarop invulling wordt gegeven aan de functie senior adviseur LO bij de Amsterdamse School.

Scope

Tot de scope van het onderzoek behoren:

- Het functiebeeld van senior adviseur bij de Amsterdamse School (schaal 11, Medewerker BR D) zoals beschreven in het functieboek en de invulling hiervan.
- Het functiebeeld van senior adviseur + bij de Amsterdamse School (schaal 12, Medewerker BR F) zoals beschreven in het functieboek.
- Het functiebeeld van de HR Businesspartner (HRBP) (schaal 13, Medewerker BR G) zoals beschreven in het functieboek.
- De periode voorafgaand aan de reorganisatie bij P&O van 2022.

Tot de scope behoort niet:

- Ervaringen van de business over de invulling van de functie senior adviseur LO bij de Amsterdamse School.
- Evaluatie van de functies HRBP en senior adviseurs LO+.

Normenkader

De belangrijkste kaders voor de uitvoering van deze audit betreffen:

- (Re)organisatieplan directie P&O
- Functieboek: functiebeelden categorie 2 en functiereeksen categorie 1 of 2

Werkzaamheden

De audit bestond uit drie fases. Op basis van de doelstelling van de audit heeft het auditteam de volgende werkzaamheden uitgevoerd. In de eerste fase van de audit heeft het auditteam een referentiemodel opgesteld. Input voor dit referentiemodel zijn de beschreven functiebeelden van senior adviseur, senior adviseur+ en HRBP uit het functieboek.

Het referentiemodel diende als uitgangspunt voor de (groep)gesprekken die in fase twee gevoerd zijn met de senior adviseurs LO bij de Amsterdamse School. Hen is tijdens deze gesprekken gevraagd uiteen te zetten welke werkzaamheden zij verrichten. Hierbij is ook gevraagd om bewijsmateriaal aan te leveren die de verklaringen onderbouwt. Op het moment dat bleek dat de senior adviseurs LO meer of minder werkzaamheden oppakten dan in hun functiebeeld beschreven staat, dan zijn hiervan de achterliggende redenen uitgevraagd.

Tijdens de laatste fase van de audit zijn de bevindingen van fases één en twee met elkaar vergeleken en geanalyseerd. Hieruit volgen de aanbevelingen op basis waarvan directie P&O kan vaststellen hoe aan de functie senior adviseur LO bij de Amsterdamse School invulling wordt gegeven.

Bevindingen

Hieronder geven wij een overzicht van de bevindingen naar aanleiding van de door ons uitgevoerde werkzaamheden, inclusief prioriteitsstelling.

Bevinding 1: Er heerst onder de senior adviseurs LO onduidelijkheid over de verwachtingen m.b.t. hun taken en verantwoordelijkheden sinds de reorganisatie van 2022.

Als gevolg van de reorganisatie in 2022 zijn voormalig team Continu Leren en Verbeteren (CLV), Continu Leren en Ontwikkelen (CLO), Team Opleiden en Programmamanagement en Advies (PMA) samengevoegd tot één team; team Leren en Ontwikkelen (LO). De senior adviseurs LO geven aan weinig

communicatie en sturing te hebben ervaren over hoe zij invulling moeten geven aan hun vernieuwde rol. Als gevolg hiervan worden de werkzaamheden van de medewerkers team LO verschillend uitgevoerd namelijk op basis van de expertises van de teams van voor de reorganisatie.
Risico: Het risico hierbij is dat medewerkers hun werkzaamheden vervolgen op de oude voet.

Bevinding 2: Opdrachten toegewezen aan de senior adviseurs LO matchen niet altijd met hun expertise.
De senior adviseurs LO hebben het gevoel dat de teamleiders onterecht ervan uitgaan dat zij allen over dezelfde kennis en kunde beschikken om alle soorten binnenkomende vraagstukken op te pakken. Hierdoor hebben de medewerkers het gevoel dat zij na de reorganisatie worden ingezet op basis van beschikbare capaciteit in plaats van hun expertise. De teamleiders LO geven aan dat zij wel op de hoogte zijn van de kennis en kunde van de adviseurs, maar dat ook opdrachten die niet de voorkeur hebben van de senior adviseurs LO uitgevoerd moeten worden.
Risico: Ontbreken van kennis bij de adviseurs LO over specifieke onderwerpen zoals de aanbestedingswet kan ertoe leiden dat belangrijke onderdelen over het hoofd worden gezien. De gemeente loopt hiermee risico dat zij niet voldoet aan de geldende wet- en regelgeving en daardoor niet compliant is.

Bevinding 3: De senior adviseurs LO voeren werkzaamheden uit die in de huidige organisatiestructuur zijn toebedeeld aan de HR Business Partner (HRBP).
Senior adviseurs LO ervaren dat HRBP's op verschillende manieren invulling geven aan hun rol. Zij ondervinden verschil in kwaliteit van de geleverde output van de HRBP's. Dit komt volgens de senior adviseurs LO o.a. doordat sommige HRBP's niet over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om tot de kern van het vraagstuk te komen en omdat de HRBP's (nog) geen goed netwerk hebben opgebouwd binnen de organisatie waardoor zij minder zichtbaar zijn voor de directies/clusters.
Risico: P&O loopt hierdoor het risico dat zij haar opgave naar het zijn van een steviger en gelijkwaardig partner van de business niet effectief realiseert.

Mate van prioritering van de audit bevindingen
In het onderstaand schema hebben wij op basis van een risico-inschatting aangegeven welke prioriteit aan de bevindingen moet worden gegeven.

Wij maken hierbij het volgende onderscheid in de bevindingen:

Prioriteit 1: zeer belangrijk, grote impact, urgent, opvolging direct vereist
Prioriteit 2: belangrijk, gemiddelde impact, minder urgent, opvolging nodig
Prioriteit 3: aandacht nodig, beperkte impact, niet urgent, opvolging niet noodzakelijk.

Bevindingen met prioriteit 1 worden in de voortgangsrapportages aan het GMT opgenomen. Prioriteit 2 bevindingen worden alleen aan het GMT gemeld als er geen opvolging aan wordt gegeven en prioriteit 3 bevindingen worden enkel aan de directie en management gerapporteerd.

Bevindingen	Prioriteit 3 Laag	Prioriteit 2 Midden	Prioriteit 1 Hoog
B1. Er heerst onder de senior adviseurs LO onduidelijkheid over de verwachtingen m.b.t. hun taken en verantwoordelijkheden sinds de reorganisatie van 2022.		X	
B2. Opdrachten toegewezen aan de senior adviseurs LO matchen niet altijd met hun expertise.		X	
B3. De senior adviseurs LO voeren werkzaamheden uit die in de huidige organisatiestructuur zijn toebedeeld aan de HR Business Partner (HRBP).		X	

Bijlage 1: Nadere uitwerking van bevindingen en aanbevelingen

1. Er heerst onder de senior adviseurs LO onduidelijkheid over de verwachtingen m.b.t. hun taken en verantwoordelijkheden sinds de reorganisatie van 2022.	PRIO 2

Achtergrond	In 2022 is de Directie P&O gereorganiseerd. De vier teams met expertise op het gebied van leren en ontwikkelen binnen de Amsterdamse School (Continu Leren en Verbeteren (CLV), Continu Leren en Ontwikkelen (CLO), Team Opleiden en Programmamanagement en Advies (PMA)) zijn toen ondergebracht in één team, namelijk team Leren en Ontwikkelen (LO). Daarbij is de functienaam van de medewerkers veranderd naar adviseur Leren en Ontwikkelen. De reden achter deze nieuwe structuur is zodat er flexibel ingespeeld kan worden op leer- en ontwikkelvragen.
Bevinding	Er heerst onder de senior adviseurs LO onduidelijkheid over de verwachtingen m.b.t. hun taken en verantwoordelijkheden in de huidige organisatiestructuur.
Risico	Medewerkers continueren hun werkzaamheden op de oude voet, in plaats van op basis van de beschrijving in het functiebeeld. De organisatie loopt hierbij het risico dat taken dubbel worden uitgevoerd en/of dat taken uit het huidige functiebeeld van de senior adviseur LO blijven liggen.
Oorzaak	Uit onze audit zijn twee oorzaken voor deze bevinding naar voren gekomen die raken aan soft controls. 1. Transparantie: De adviseurs LO vinden dat er voor, tijdens en na de reorganisatie (te) weinig communicatie heeft plaatsgevonden over de veranderingen omtrent hun werkzaamheden en bijbehorende verwachtingen. Zij vinden dat zij onvoldoende zijn meegenomen in het veranderproces en de keuzes die hieraan ten grondslag lagen. De senior adviseurs LO geven aan dat het voor hen nog steeds onduidelijk is wat precies van hen verwacht wordt in hun nieuwe rol, ondanks herhaaldelijke pogingen om helderheid te krijgen. Teamleiders onderschrijven dit deels. Volgens hen is na de reorganisatie van 2022 inderdaad te weinig focus geweest op sturing geven vanwege o.a. wisselingen in het management. Tegelijkertijd wordt volgens de teamleiders niet altijd gereageerd op hun pogingen om senior adviseurs LO te betrekken in organisatieveranderingen. 2. Helderheid: In het functiebeeld worden de termen strategisch, tactisch en operationeel gebruikt om het werkveld waarbinnen de senior adviseurs Leren en Ontwikkelen opereren te duiden. Echter, de betekenis van

	deze termen wordt niet uitgelegd. Over deze begrippen heerst onduidelijkheid terwijl ze belangrijk zijn in het aanbrengen van onderscheid tussen bijvoorbeeld de werkzaamheden van de senior adviseurs LO en de HRBP.	
Aanbeveling	Wij adviseren om naast de al bestaande generieke functieprofielen ook werkprofielen per functie adviseur, medior adviseur, senior adviseur en senior adviseur+ op te stellen. Specificeer hierin de taken en verantwoordelijkheden op inhoud per functieniveau. Neem hierbij nadrukkelijk de input vanuit de senior adviseurs LO mee. Neem daarnaast medewerkers, voor zover mogelijk, mee in de beslissingen die genomen worden in het kader van de aankomende reorganisatie en communiceer hierbij wat eventuele veranderingen voor hen betekenen.	
Managementreactie	Wij betreuren het gevoel van onduidelijkheid wat heerst onder de senior adviseurs LO over de taken en verantwoordelijkheden in hun functie. Bij de start van de nieuwe organisatie in 2022 heeft één van de huidige teamleiders een presentatie gegeven over de nieuwe rol van de adviseur LO. De inhoud van deze presentatie vonden medewerkers mager en weinig richting- gevend. Ook geven de oud-adviseurs CLV aan dat zij weinig overlap zagen in de werkzaamheden die toen gepresenteerd werden en hun werkzaamheden als adviseur CLV. De huidige teamleiders erkennen dat zij weinig sturing en communicatie hebben gegeven op het generieke functiebeeld Na de reorganisatie van 2022 er te weinig focus op sturing is gegeven vanwege wisselingen in management. De organisatie is op dit moment bezig met het uitwerken van een duidelijke taakomschrijving functieprofielen Adviseur, Medior Adviseur, Senior Adviseur en Senior Adviseur + Zodra deze afgerond is wordt deze gedeeld met de afdeling. Bij de nieuwe reorganisatie nemen wij alle medewerkers bij de directie P&O, voor zover mogelijk, mee in de beslissingen die genomen worden en communiceren wij hierbij wat eventuele veranderingen voor hen betekenen.	Datum reactie: 21 september 2023

2. Opdrachten toegewezen aan de senior adviseurs LO matchen niet altijd met hun expertise	PRIO 2

Achtergrond	Voor de reorganisatie van 2022 bepaalden de adviseurs LO zelf welke opdrachten zij uitvoerden. In de huidige organisatiestructuur zijn teamleiders LO en accounthouders verantwoordelijk voor het toewijzen en matchen van opdrachten aan senior adviseurs LO.
Bevinding	Opdrachten toegewezen aan de senior adviseurs LO matchen niet altijd met hun expertise.
Risico	Ontbreken van kennis van de adviseurs LO over specifieke onderwerpen zoals bijvoorbeeld de aanbestedingswet kan ertoe leiden dat belangrijke onderdelen over het hoofd worden gezien. De gemeente loopt hiermee risico dat zij niet voldoet aan de geldende wet- en regelgeving en daardoor niet compliant is. Auditor's note: Binnen de Amsterdamse School zijn veel adviseurs werkzaam met allen hun eigen, uiteenlopende expertises. Zodoende kan bij onduidelijkheid hulp worden gevraagd door de betreffende (senior) adviseur aan zijn of haar collega's. Verder hebben we uit de gesprekken opgehaald dat teamleiders LO en accounthouders de voortgang van opdrachten monitoren. Dit hebben we echter niet vastgesteld op basis van feitelijk bewijs.
Oorzaak	Uit onze audit zijn twee oorzaken voor deze bevinding naar voren gekomen die raken aan soft controls. 1. Uitvoerbaarheid: In de gesprekken hebben we geconstateerd dat adviseurs veelal worden ingezet op basis van beschikbare capaciteit in plaats van op expertise. Adviseurs hebben (daarom) het gevoel dat teamleiders ervan uitgaan dat zij allen over dezelfde kennis en kunde beschikken om alle soorten binnenkomende vraagstukken op te pakken. Dit is volgens de senior adviseurs LO een onterechte constatering. Zij geven aan dat voor de reorganisatie van 2022 alle adviseurs ondergebracht waren in verschillende teams met ieder hun eigen leergebied en daarmee een eigen expertise. Na de reorganisatie van 2022 zijn deze functies geharmoniseerd tot één team adviseurs LO. De harmonisatie is volgens de senior adviseurs LO beperkt geslaagd. In de praktijk verschillen de expertises van de adviseurs LO nog steeds sterk van elkaar. De teamleiders geven aan dat zij wel op de hoogte zijn van de (verschillen in) kennis en kunde van de adviseurs, maar dat de opdrachten die binnenkomen, ook al hebben de onderwerpen niet de voorkeur van de adviseurs LO, wel uitgevoerd moeten worden. 2. Helderheid: De senior adviseurs LO zeggen een visie te missen van de Amsterdamse School op basis waarvan zij kunnen werken en ontwikkelen. Dit zorgt voor stagnatie in hun ontwikkeling. Immers, zo wordt beargumenteerd, indien niet helder is welke visie op leren de Amsterdamse School in de huidige

	organisatiestructuur nastreeft, blijft het voor adviseurs LO onduidelijk in welke richting zij zichzelf moeten ontwikkelen.	
Aanbeveling	In het reorganisatieplan wordt aangegeven dat het doel is om te zorgen dat de organisatie op het juiste moment beschikt over de juiste medewerkers met de juiste competenties. Breng in kaart welke expertises de medewerkers nog nodig hebben of moeten ontwikkelen zodat ze alle werkzaamheden die in het functiebeeld beschreven staan kunnen uitvoeren.	
Managementreactie	De Teamleiders geven aan dat zij wel op de hoogte zijn van de expertise van de adviseurs. Echter, de opdrachten die binnen de kennis en kunde van de adviseur liggen, maar niet de voorkeur hebben van de adviseurs LO, moeten alsnog worden uitgevoerd. Er zal opnieuw een inventarisatie van de verschillende expertises van de Senior adviseurs LO gedaan worden.	Datum reactie: 21 september 2023

3. De adviseurs LO voeren werkzaamheden uit die horen bij de rol en verantwoordelijkheden van de HR Business Partner (HRBP).	PRIO 2

Achtergrond	P&O ontwikkelt zich naar het zijn van een steviger en gelijkwaardig partner van de business om antwoord te kunnen bieden aan de veranderende opgaven van de stad (Reorganisatieplan directie P&O oktober 2021). Dit vraagt om wendbare en effectieve inzet van de directie P&O. Om deze opgave effectief te realiseren heeft P&O enkele ambities benoemd waaronder: P&O als partner van de business. Om deze ambitie te kunnen realiseren is bij de reorganisatie van 2022 een van de gemaakte keuzes de invoering van de functie HR Business Partner (HRBP). De HRBP is de strategische P&O-partner voor de business. Hij haalt de strategische opgaven op en coördineert vanuit P&O de inzet daarop. Voor het management van de directies en clusters is de HRBP het aanspreekpunt voor strategische vragen, verandering van prioriteiten en eventuele extra benodigde inzet.
Bevinding	De adviseurs LO voeren werkzaamheden uit die horen bij de rol en verantwoordelijkheden van de HRBP.
Risico	Als de HRBP niet haar rol en bijbehorende taken en verantwoordelijkheden vervult of de kans krijgt deze te vervullen, loopt P&O het risico dat zij haar opgave naar het zijn van een steviger en gelijkwaardig partner van de business niet effectief realiseert.
Oorzaak	In het reorganisatieplan van de directie P&O (oktober 2021) staat dat voor een succesvolle implementatie van de functie van de HRBP een optimale aansluiting met andere onderdelen van P&O een randvoorwaarde is. Aan deze randvoorwaarde lijkt nog niet voldaan te zijn. In de strategische bedrijfsvoeringagenda worden hiertoe enkele voorstellen gedaan die moeten bijdragen aan het verbeteren van de dienstverlening van P&O die de functie van de HRBP raken. Dit raakt zowel aan de positionering van de HRBP als aan de benodigde kwaliteit/kwantiteit van de HRBP. Dit beeld komt ook naar voren uit de interviews met de senior adviseurs LO. Het beeld wat de senior adviseur LO schetsen, hebben wij vervolgens gekoppeld aan soft controls. De adviseurs LO hebben de volgende observaties: 1. Uitvoerbaarheid: Beschikken sommige HRBP's niet over de juiste kennis en vaardigheden om tot de kern van het vraagstuk te komen. Dit maakt dat de adviseurs LO zich vanuit hun kennis vanuit vóór de reorganisatie en vanuit plichtsbesef soms genoodzaakt voelen om taken van de HRBP over te nemen; 2. Uitvoerbaarheid: Hebben sommige HRBP's (nog) geen goed netwerk opgebouwd binnen de organisatie. Sommige adviseurs LO geven aan dat zij, maar ook de organisatie, de HRBP zien als onnodige extra schakel in het proces;

	3. Transparantie: Zijn sommige HRBP's minder zichtbaar voor de directies/clusters. Hierdoor komt het voor dat directies opgavevragen rechtstreeks mailen naar de senior adviseurs LO, waardoor de HRBP en ook accounthouders omzeild worden. Soms hopen directies hiermee dat hun vraagstuk snel(ler) behandeld wordt, maar soms komt het ook voor uit onwetendheid. De interviews maken duidelijk dat in de gevallen dat de HRBP de werkzaamheden niet (goed) uitvoert dit niet altijd komt door de persoon zelf. De adviseurs LO geven ook aan dat het komt door de organisatiestructuur waar de HRBP op dit moment in werkt. Zo komt het voor dat de werkzaamheden, zoals het ophalen van de leer- en ontwikkelopgaves en het accepteren van een opdracht, die toebedeeld zijn aan de HRBP worden uitgevoerd door de senior adviseur LO. De ervaring van de adviseurs LO met de HRBP verschillen zowel per adviseur als per HRBP. De HRBP die hun plek in de organisatie hebben gevonden, pakken de werkzaamheden op een juiste manier op: zij kijken naar de hogere strategische doelen, koppelen dit aan een onderwerp in het P&O-jaarplan en spelen het vraagstuk vervolgens door naar de accounthouder, zodat het accountteam met de opdracht aan de slag kan.
Aanbeveling	Het komt voor dat adviseurs in de praktijk werkzaamheden uitvoeren die eigenlijk bij de HRBP horen. Instrueer adviseurs om taken en verantwoordelijkheden van de HRBP niet over te nemen en deze altijd terug te leggen bij HRBP of bij de accounthouder/teamleider LO. Laat daarnaast alle opdrachtgevers die verzoeken indienen via adviseurs, alsnog hun verzoek indienen via de juiste route. Maak capaciteit vrij voor de begeleiding hiervan. Auditor's note: onze bevinding en aanbeveling is gebaseerd op gesprekken met senior adviseurs LO bij de Amsterdamse School en geeft daardoor een eenzijdig beeld. Wij adviseren daarom ook gesprekken te voeren met de HR business partner om een vollediger beeld te krijgen. Indien gewenst kan Interne Audit middels een aanvullend onderzoek/audit de scope breder trekken, maar dit kan wegens capaciteit niet op korte termijn.
Managementreactie	De interviews maken duidelijk dat in de gevallen dat de HRBP de werkzaamheden niet (goed) uitvoert dit niet altijd komt door de persoon zelf. De adviseurs LO geven ook aan dat het komt door de organisatiestructuur waar de HRBP op dit moment in werkt. Zo komt het voor dat de werkzaamheden, zoals het ophalen van de leer- en ontwikkelopgaves en het accepteren van een opdracht, die toebedeeld zijn aan de HRBP worden uitgevoerd door de senior adviseur LO. Wij nemen deze bevinding serieus en hebben dan ook DMC gevraagd om een aanvullend onderzoek/audit onder HR business partner uit te voeren om de scope breder te trekken. De vraag ligt hier of er een gap zit tussen de werkzaamheden van de Senior advies LO en de HRBP in de nieuwe organisatie of dat de Senior adviseur de werkzaamheden naar zich toe trekt.
	Datum reactie: 21 september 2023

Bijlage 2: Verschillen en overeenkomsten met het functiebeeld

Verschillen met het functiebeeld

Wij hebben de volgende verschillen opgemerkt tussen het functiebeeld en de praktische uitvoering van de functie senior adviseur LO:

- Opdrachten van senior adviseurs LO duren veelal een langere periode (enkele maanden) en zouden uit het P&O-jaarplan via de accounthouder of de expertisetrekker binnen moeten komen. In de praktijk komen opdrachten ook direct bij de senior adviseurs LO terecht.
- Naast het lijnmanagement, voeren senior adviseurs LO ook gesprekken met (cluster)directeuren.
- Senior adviseurs LO zeggen geen begeleiding te geven aan medior adviseurs LO.
- Niet elke senior adviseur LO draagt zorg voor realisatie, inkoop en implementatie van het vastgesteld beleid. Deze taak lijkt herkend te worden door oud adviseurs CLO.
- Adviseurs maken geen voortgang- en evaluatierapporten op van hun dossiers.

Overeenkomsten met het functiebeeld

Wij hebben de volgende belangrijkste overeenkomsten opgemerkt tussen het functiebeeld en de praktische uitvoering van de functie senior adviseur LO:

- De senior adviseurs LO helpen de business strategische doelstellingen te vertalen naar de operatie, maar ze zijn inhoudelijk niet verantwoordelijk voor die doelstellingen. Hierbij treden zij op als adviseur en gesprekspartner van het lijnmanagement.
- Zij werken kort cyclisch en iteratief waar monitoren en evalueren onderdeel van is en zij voeren hun werkzaamheden uit binnen de bestaande beleidskaders van de opdrachtgever.
- De senior adviseur LO werkt in een complexe omgeving en voert gesprekken met collega's die functioneren op verschillende niveaus in de organisatie. Daarnaast onderhouden de senior adviseurs LO ook externe samenwerkingsverbanden.

Bijlage 3: Acht basis soft controls (Muel Kaptein)

Soft controls zijn alle niet-tastbare maar wel gedrag-beïnvloedende factoren in organisaties die kunnen helpen bij het realiseren van doelen en het managen van risico's. Onjuiste toepassing van soft controls in een organisatie brengt risico's met zich mee, zoals gebrek aan vertrouwen, slechte communicatie, onduidelijk leiderschap en reputatierisico's. Effectieve implementatie van soft controls is essentieel om deze risico's te minimaliseren en een gezonde bedrijfscultuur te bevorderen.

Figuur 1. Acht basis soft controls (Muel Kaptein)



Helderheid. Het betreft hier de helderheid voor het bestuur, de managers en medewerkers over wat gewenst en ongewenst gedrag is. Hoe helderder de verwachtingen, hoe beter mensen begrijpen wat ze moeten doen, en hoe groter de kans dat ze dat ook echt doen.

Bespreekbaarheid. Het betreft hier bespreekbaarheid van standpunten, emoties, dilemma's en overtredingen. Hoe meer ruimte mensen voelen om te praten over dit soort morele kwesties, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk doen en hoe meer ze hierbij leren van anderen.

Voorbeeldgedrag. Het betreft hier het voorbeeldgedrag van bestuur, hoger management en direct leidinggevenden. Hoe beter het voorbeeld dat in de organisatie wordt gegeven, hoe beter mensen zich gedragen, en omgekeerd.

Betrokkenheid. Het betreft hier de betrokkenheid bij de organisatie van de kant van bestuur, management en medewerkers. Hoe meer de organisatie mensen behandelt met respect en ze betrekt, hoe meer mensen hun best doen om in het belang van de organisatie te handelen.

Uitvoerbaarheid. Het betreft hier uitvoerbaarheid van doelen, verantwoordelijkheden en taken. Hoe meer mensen kunnen beschikken over de juiste kennis en kunde, hoe beter ze kunnen doen wat van hen wordt verwacht.

Transparantie. Het betreft hier transparantie van gedrag. Hoe beter mensen het eigen gedrag en dat van anderen kunnen waarnemen, inclusief het effect ervan, hoe beter ze in staat zijn om het eigen gedrag aan te passen aan de verwachtingen van anderen.

Aanspreekbaarheid. Het betreft hier aanspreekbaarheid op fouten, incidenten en calamiteiten. Hoe veiliger mensen zich voelen om zaken te melden of anderen direct aan te spreken in de organisaties, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk zullen doen en hoe meer ze van deze situaties zullen leren.

Handhaving. Het betreft hier bekrachtiging door middel van het waarderen – of zelfs belonen – van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag. Hoe beter de bekrachtiging, hoe meer mensen zullen neigen naar het gedrag dat wordt beloond en vermijden wat wordt bestraft.