



TEKST: PATRICK HOUTKAMP EN OLAF MARÉE, BRIGHT & COMPANY  
 FOTOGRAFIE: KEES AB

# HR als luis in de pels

**In zwaar weer kijken organisaties altijd kritisch naar hun kosten. Snijden in de ondersteunende functies is traditiegetrouw de eerste reflex. Zo ook bij de Dienst Justitiële Inrichtingen. Ted Quispel, directeur SSC DJI P&O Diensten, over de reorganisatie die hij binnen de P&O-kolom heeft doorgevoerd om een efficiëntere en betere dienstverlening aan de 'klantorganisatie' te realiseren.**

Reorganisaties hebben altijd een grote impact op medewerkers. Zeker in de dienstverlening, waar het draait om menskracht en arbeid dus de belangrijkste kostenpost is. Het moet goedkoper en dus efficiënter: ofwel het zelfde resultaat, maar wel met minder mensen. TNT Post, ABN AMRO, Fortis, ASMI en ING, het zijn de recente voorbeelden van bedrijven die om uiteenlopende redenen het mes hebben gezet in hun personeelsbestand. Maar ook de publieke sector blijft ingrijpende maatregelen niet spaard. Zeker in aanloop naar de recente landelijke verkiezingen, verwoorden politieke partijen de behoefte om de kosten van de collectieve voorzieningen terug te brengen. Maar ook los daarvan is de tendens naar 'meer met minder' breed zichtbaar. Neem bijvoorbeeld de taakstellingen binnen gemeenten of de schaalvoordelen die worden gezocht voor politie en brandweer. De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) is daar ook een voorbeeld van. Al sinds 2005 werken ze daar aan een efficiëntere bedrijfsvoering, onder andere door Shared Services Centres (SSC's) in te richten voor de ondersteunende functies.

In de eerste fase van de grootschalige reorganisatie die DJI sinds 2004 doorvoert zijn vijf SSC's ingericht, die regionaal integrale dienstverlening verzorgen rond P&O, financiën, inkoop en advies. Ook is in Gouda één SSC ingericht dat landelijk zorg draagt voor de ICT-dienstverlening. Quispel: "Na drie jaar op deze manier gewerkt te hebben, werd duidelijk dat het niet optimaal functioneerde. Er bleken weeffouten te zitten in het organisatiemodel. Alle SSC's bleken op een eigen manier invulling te geven aan het concept, daar waar uniformiteit juist het streven was." Hoe kwam dit? De oorzaak bleek vooral te liggen in de wijze waarop de SSC's werden aangestuurd. Besloten werd om de SSC's anders te gaan organiseren en de verschillende functionele vakgebieden ('portefeuilles') niet langer integraal maar naar functie te verdelen onder de vijf SSC-directeuren.

Dit heeft effect gehad, maar niet voldoende. Mede omdat binnen de functionele aansturing onvoldoende 'doordrukkingsmacht' beschikbaar was. De hiërarchische aansturing van de diverse functionele gebieden bleef gewoon bij de functionele SSC-directeur. Daarom is begin 2009 besloten de organisatie geheel te kantelen en de aansturing van de functionele kolommen onder de verantwoordelijkheid van één directeur te brengen. In dit model is Quispel verantwoordelijk gesteld voor P&O-beheer en advies.

**'De verandering werd in eerste instantie ervaren als een verschraving van de functie'**

Eén van de eerste wijzigingen die Quispel vervolgens heeft doorgevoerd, is het aanbrengen van een scheiding tussen P&O-advies en P&O-beheer. Quispel: "Het zijn verschillende werkvelden en ik ben ervan overtuigd dat die elk hun eigen expertise en klantbenadering vragen. Vanuit vijf locaties wordt nu specialistisch werk verricht, maar de processen worden wel zo veel mogelijk geüniformeerd en overlap geëlimineerd." Als gevolg hiervan wordt bijvoorbeeld het wervings- en selectieproces nu nog maar op één plek in Nederland ingevuld in plaats van op vijf plekken en is de keuze gemaakt om specifieke P&O-kennisgebieden te definiëren en deze toe te wijzen aan verschillende medewerkers. "In plaats van vele medewerkers die van alles een beetje weten, zijn er nu ook medewerkers die op een bepaald onderwerp diepgaande kennis kunnen inbrengen. Op deze manier is expertise

voor de gehele organisatie beschikbaar op vrijwel elk terrein van het P&O-proces,” aldus Quispel. Met name voor de adviseurs een majeure verandering in het werken, die in eerste instantie werd ervaren als een verschraving van de functie. Nu blijkt dat deze manier van werken juist een verdieping van de algemene P&O-werkzaamheden genereert. Terwijl ook de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt.

Parallel aan de veranderingen binnen SSC DJI is het landelijke SSC HRM voor twaalf ministeries gerealiseerd: P-Direkt. P-Direkt biedt medewerkers, managers en HRM-professionals binnen de landelijke overheid betrouwbare, moderne, geüniformeerde en efficiënte dienstverlening op het gebied van geautomatiseerde

administratieve afhandeling van personele processen. Hiermee is de tijdsbesteding aan de beheersmatige P&O-werkzaamheden binnen het Rijk aanzienlijk verlaagd. Tezamen met de reorganisaties binnen DJI heeft de invoering van P-Direkt ertoe geleid dat het aantal beheermedewerkers van P&O is gedaald van 230 in 2005 naar het huidige aantal van 120 medewerkers. Ook het totaal aantal medewerkers dat zich binnen SSC DJI bezighoudt met ondersteuning is afgenomen echter niet met deze vergelijkbare aantallen. Maar de komst van P-Direkt heeft juist ook weer nieuw werk gegenereerd, bijvoorbeeld in het maken van managementrapportages.

#### STRATEGISCHE VRAGEN

Nu de organisatie van SSC DJI ‘staat’, is het interessant om te zien wat de belangrijkste strategische vragen zijn waar het SSC DJI zich de komende jaren voor geplaatst ziet. Quispel heeft deze helder voor ogen: “We moeten absoluut gaan werken aan mobiliteit, aantrekkelijk werkgeverschap en flexibiliteit.” “Een gevangenis bestuur je het beste door rust, reinheid en regelmaat. En daarop werden onze mensen geselecteerd. Dat is de basis. Maar tegelijkertijd vinden we het belangrijk dat we van elkaar leren en elkaar stimuleren. Daarom gaan we werken aan mobiliteit. We zijn ervan overtuigd dat dit de manier is om de samenwerking tussen regio’s te versterken,” aldus Quispel. Hij benadrukt dat dit geen eenvoudige opgave is: “De

‘Het streven is om ongeveer twintig procent van de benodigde bezetting flexibel in te vullen’

teams waarin wordt gewerkt binnen de vestigingen (momenteel 102 in Nederland) zijn vaak als een familie voor elkaar. Dit brengt veel voordelen, maar belemmert ook de interne mobiliteit.” Daarbij komt dat de beloningen bij DJI doorgaans relatief gunstig zijn, veelal door de onregelmatigheidstoelagen. Hierdoor is zowel de interne als de externe mobiliteit binnen DJI maar heel beperkt. “Het SSC DJI heeft hierin nog een eigen dynamiek. Onze adviseurs worden heel vaak lid van de eerder genoemde familie. Identificatie met de klant in plaats van met het SSC ligt dan op de loer. Daarom hebben we drie rollen geïdentificeerd die een P&O-adviseur op zich moet kunnen nemen. Dat is de rol van ondersteuner van het management, de traditionele rol. De rol van projectleider of projectmedewerker en de rol van specialist. Met name op het regelmatig wisselen van de eerste twee rollen wordt door het management gestuurd. Wij zijn van mening dat een adviseur na één of anderhalf jaar uit zijn comfortzone gehaald moet worden en in een project moet participeren. Dit komt zijn ontwikkeling en



die van de organisatie ten goede." Een positief neveneffect is ook dat DJI hiermee een heleboel kosten bespaart die anders aan externe adviseurs zouden worden betaald.

Vergrijzing speelt ook DJI parten. De opgave voor DJI is om in een krappere wordende arbeidsmarkt aantrekkelijk te blijven als werkgever. Modern arbeidsvoorwaardenbeleid is daarin cruciaal. Nieuwe, meer flexibele werkvormen lijken steeds meer de norm te worden. Maar thuiswerken binnen het gevangeniswezen is lastig te verwezenlijken voor de meeste medewerkers op de locaties. Dat geldt niet voor de ondersteunende diensten. Quispel licht dit toe: "Daarin loopt DJI wel wat achter. Willen wij goede medewerkers kunnen blijven aantrekken, dan moet hier beleid voor komen. Temeer omdat veel mensen geen positieve associatie hebben bij het werken in het gevangeniswezen. Daarom wil DJI ook op het punt van haar imago een verbetering wil maken." Flexibiliteit moet DJI ook op een ander terrein laten zien. De aanwas van gedetineerden neemt af. Dat is in de eerste plaats natuurlijk goed nieuws, maar zal zeker consequenties hebben voor de organisatie. Dit vraagt slagvaardigheid en het flexibel kunnen anticiperen op fluctuaties in de vraag. Dat geldt natuurlijk ook voor het SSC DJI zelf. Daarom wordt er nu hard gewerkt aan de vorming van een flexibele schil waarbij het streven is om ongeveer twintig procent van de benodigde bezetting flexibel in te vullen.

### LUIS IN DE PELS

Maar Quispel ziet nog twee uitdagingen op P&O-gebied: stimuleren van kennisdeling en de ontwikkeling van people management-vaardigheden. "Delen en overdragen van informatie wordt door de steeds verder gaande centralisatie van taken voor ons steeds belangrijker. Dat geldt ook voor de people management-kwaliteiten van onze ruim 1400 leidinggevenden en dan met name het ondersteunende bedrijfskundige gedeelte." Dat hier nog wat te winnen is, verduidelijkt Quispel met een voorbeeld uit zijn eigen praktijk: "Ik heb onderzoek laten doen naar de verwachtingen die managers hebben van P&O. Daaruit bleek dat managers 'een luis in de pels' willen, iemand die hen aanspreekt op rol en gedrag, ondersteund met harde cijfers. Toen vervolgens de P&O-adviseurs echter deze rol meer gingen innemen, bleek dat juist de adviseurs met de minst kritische houding de beste beoordelingen kregen."

Hoewel er aardig wat is bereikt, benadrukt Quispel dat SSC DJI er zeker nog niet is: "Er zijn grote stappen gemaakt in de goede richting en kijkend naar de 'business case' zijn diverse besparingen gerealiseerd en is ook de kwaliteit van de dienstverlening goed gebleven en in sommige gevallen ook verbeterd. Tegelijkertijd is de impact van de wijzigingen de afgelopen jaren voor de medewerkers aanzienlijk. Hoewel er een 'gouden vangnet' is voor medewerkers die boventallig zijn geworden, is de impact voor vertrekkende medewerkers en de huidige medewerkers fors." Quispel benadrukt dat het daarnaast kansen heeft gecreëerd voor mensen. Er zijn diverse voorbeelden van medewerkers die

mede als gevolg van de veranderingen een enorme persoonlijke ontwikkeling hebben doorgemaakt en zaken doen waar ze zelf niet van hadden gedacht dit te kunnen. De woorden waarmee Quispel het interview eindigt zijn in relatie tot bovenstaande veelzeggend: "Als ik het doe, dan moet het voor mijn gevoel ook wel allemaal goed geregeld zijn." ■

## Organisatie

**Dienst Justitiële Inrichtingen** is een agentschap van het ministerie van Justitie die namens de minister van Justitie zorg draagt voor de tenuitvoerlegging van straffen en vrijheidsbenemende maatregelen, die na uitspraak van een rechter zijn opgelegd aan burgers. Met meer dan honderd inrichtingen verspreid over het hele land en zo'n 17.500 medewerkers is DJI een van de grootste organisaties van Nederland. Jaarlijks herbergt DJI voor korte of langere tijd zo'n 80.000 'gasten'. De insluiting vindt plaats in verschillende soorten inrichtingen, zoals in gevangenissen en huizen van bewaring voor volwassenen, die penitentiaire inrichtingen (PI) worden genoemd. Maar ook in speciale inrichtingen voor de jongeren, de justitiële jeugdinstellingen (JJI). Voor (tbs-)patiënten zijn er forensische psychiatrische centra (FPC) en voor illegale vreemdelingen maakt DJI gebruik van detentie- en uitzetcentra.

Binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen werken ongeveer 17.500 medewerkers. Het grootste deel (ruim 10.000) werkt binnen de 29 vestigingen van het gevangeniswezen. 4.000 medewerkers werken binnen de vijf jeugdinstituten, de twee rijks-tbs-instellingen of de vijf detentiecentra voor illegale vreemdelingen.

De overige circa 2.500 medewerkers werken bij ondersteunende diensten. Deze zijn heel divers van karakter: van ICT, beleids- en kantoorfuncties tot docenten, psychiaters, geestelijk verzorgers, chauffeurs.

Al deze medewerkers zorgen ervoor dat ruim 16.500 celplaatsen voor de diverse regimes (gedetineerden, jeugddelinquenten, tbs'ers) beschikbaar zijn.

Het Shared Service Center DJI is in 2005 opgericht om de ondersteunende processen op het gebied van personele zaken, inkoop en financiën voor de DJI-inrichtingen en -vestigingen te beheren en hierover te adviseren. ICT-ondersteuning is separaat ondergebracht bij het SSC-I. In het begin had het SSC ongeveer 900 fte, werkend vanuit vijf regionale vestigingen. Dit jaar zijn de vestigingen samengegaan in één organisatieonderdeel. Momenteel werken er 580 fte. De verwachting is dat het aantal medewerkers de komende drie jaren verder zal kunnen worden teruggebracht tot circa 450 fte.