



Voor verdieping:
KluwerMANAGEMENT.NL
Artikelcode: 0066

Human Resource Performance & Risicomanagement: Match tussen organisatiedoelen en competenties van medewerkers

Peter Dona

In het voorjaar van 2001 gaven een tweetal gemeentelijke organisaties in West-Brabant te kennen niet langer de standaardcyclus van risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E) en het periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) te willen toepassen. Men had het gevoel voortdurend meer met arbo-regeltjes bezig te zijn dan met daadwerkelijk aanpakken van de arbeidsrisico's in de organisatie. Verder wilde men de gemeentelijke bedrijfsvoering verbeteren met behulp van het INK-managementmodel. Aan Arbo Unie Consult de vraag om een aanpak te ontwikkelen waarin de tot dan toe afzonderlijk gehanteerde instrumenten zijn geïntegreerd.

Naar aanleiding van dit verzoek werd door Arbo Unie Consult besloten om een nieuw cyclisch managementmodel te ontwikkelen. Het model diende niet alleen zicht te geven op de risico's voor welzijn, gezondheid en veiligheid van medewerkers. Inzicht in die risico's geeft immers niet automatisch aan hoe deze risico's daadwerkelijk zijn te vermijden of te reduceren. Alleen bij een koppeling tussen organisatiedoelen, competenties van medewerkers en de (arbeids)risico's in een organisatie wordt preventief risicomanagement mogelijk. Pas als de organisatie zicht heeft op een mogelijke mismatch tussen organisatiedoelen, functiedoelen, competenties van medewerkers en feitelijke handelwijzen worden de risico's die medewerkers en organisatie daarbij lopen en de gevolgen daarvan duidelijk.

Het hier te presenteren Human Resource Performance & Risicomanagement-model (HRPR) (zie ook figuur 1) maakt op organisatie-, afdelings- en functioneel niveau een koppeling tussen de Balanced Scorecard (BSC), de kerncompetenties, hieraan gerelateerde HR-risico's en de HR-scorecard, als uitgangspunt voor verdere competentie-

ontwikkeling van medewerkers (zie voor verdere uitleg van figuur 1 de bijdrage in de Management Executive Base, artikelcode 0066).

De modules van het HRPR-model

Hierna gaan we nader in op de afzonderlijke modules van dit model.

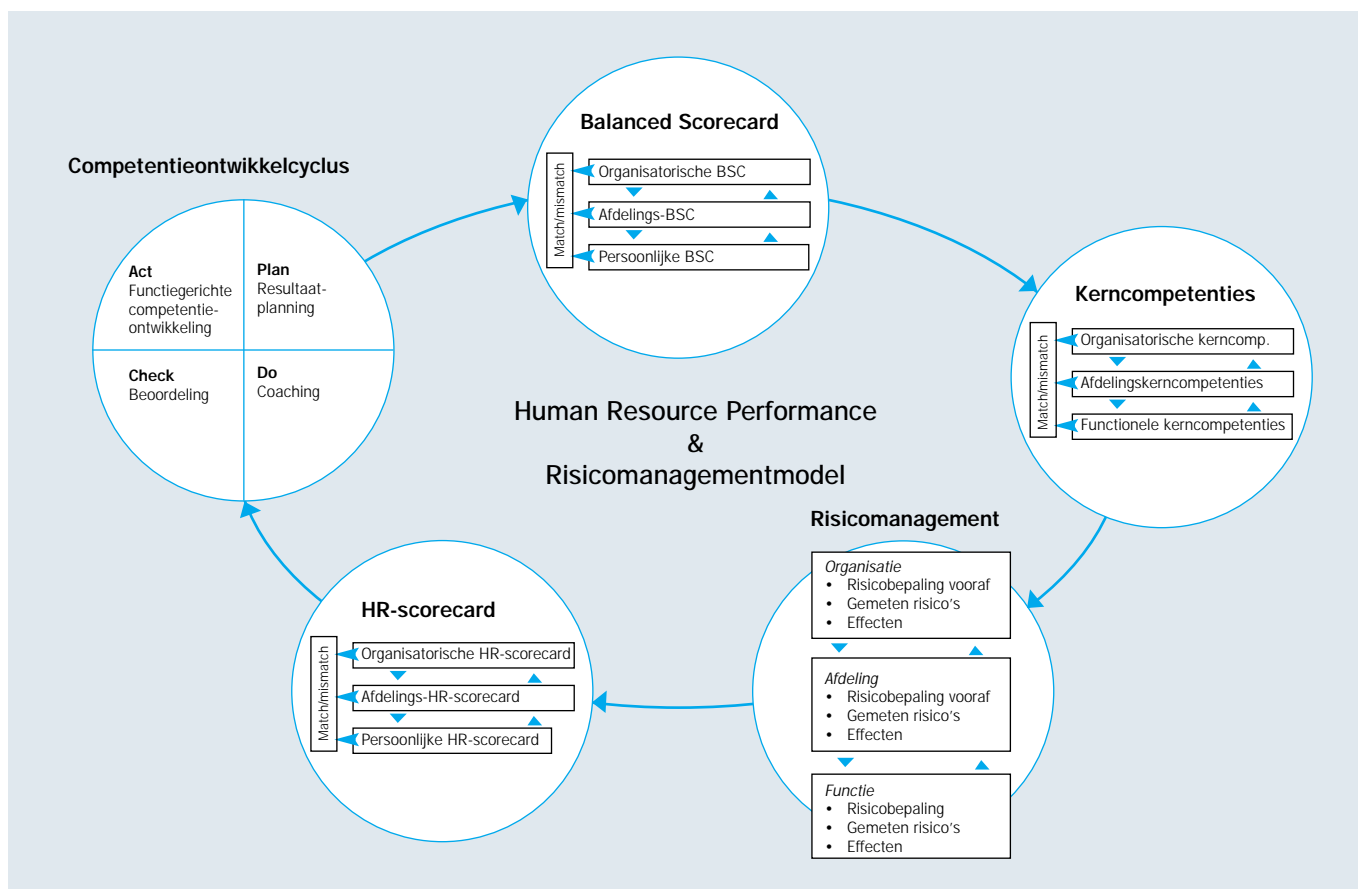
De *Balanced Scorecard*

De organisatie/afdelings-Balanced Scorecard

Dit is een topdown managementinstrument voor het operationaliseren van de strategische visie, aan de hand van hieraan gerelateerde doelen, prestatie-indicatoren, streefcijfers en strategische opties c.q. verbeteracties. De volgende vier perspectieven staan hierbij centraal:

1. *Financieel*: financiële gezondheid.
2. *Klanten (extern)*: klanttevredenheid.
3. *Interne processen (intern)*: procesbeheersing.
4. *Kennis en leren*: bekwaamheden/vaardigheden van de medewerkers en het lerend vermogen van de organisatie.

Drs. Peter Dona is werkzaam als regiodirecteur bij Arbo Unie en daarnaast verantwoordelijk voor Arbo Unie Consultancy.
p.dona@wmb.arbounie.nl



Figuur 1. Het Human Resource Performance & Risicomanagement-model

Om de strategische visie van een organisatie in handelen om te kunnen zetten, is het nodig de organisatie-BSC te vertalen in de BSC van de afdelingen. Elke afdeling stelt hierbij onder leiding van de afdelingsmanager haar eigen scorecard op en selecteert hierbij uit de BSC van de organisatie die strategische doelen en prestatie-indicatoren waarop zij invloed kan uitoefenen. Vervolgens worden deze vertaald naar de eigen situatie. De elementen van de aldus verkregen organisatie/afdelings-BSC worden in het kader nader toegelicht.

De Persoonlijke Balanced Scorecard

Nadat de organisatie/afdelings-Balanced Scorecard is geformuleerd, worden de persoonlijke BSC's vastgesteld. De vier eerder genoemde perspectieven worden nu toegespitst op resultaten die van essentieel belang zijn voor de ontplooiing, het persoonlijk welzijn en het succes van de individuele medewerkers:

1. *Financieel*: In hoeverre kan betrokkene zijn/haar financiële behoeften vervullen?

2. *Klanten (extern)*: de kwaliteit van de relaties met gezinsleden, vrienden, werkgever, collega's, enzovoort.
 3. *Interne processen (intern)*: lichamelijke gezondheid en geestelijke gesteldheid. Zijn deze zodanig dat de betrokkene voor zichzelf en voor anderen van waarde blijft?
 4. *Kennis en leren*: individuele bekwaamheid, vaardigheden en lerend vermogen. Hoe kan de betrokkene ook in de toekomst succesvol zijn?
- De elementen van deze Persoonlijke BSC worden in het kader nader toegelicht.

Match tussen persoonlijke ambitie en gemeenschappelijke ambitie

Om de motivatie van medewerkers te verbeteren en hun arbeidsproductiviteit te verhogen, is overeenstemming vereist tussen hun persoonlijke ambitie en de gemeenschappelijke ambitie van de organisatie. Medewerkers moeten zich kunnen vereenzelvigen met de organisatiemissie en -visie. Ook de ontwikkelingsverwachtingen van medewerkers en die van de organisatie moeten op elkaar zijn afgestemd.

Elementen van de organisatie/afdelings-Balanced Scorecard

Organisatiemissie

Deze omvat de identiteit van de organisatie en geeft aan waarom, waartoe en voor wie ze bestaat.

Organisatievisie

Deze verwoordt de gemeenschappelijk gedeelde ambitie van de organisatie. Ze omvat een beeld van de gewenste en haalbaar geachte toekomstige situatie, alsook het veranderingstraject dat daarvoor nodig. Ze is gebaseerd op een set gedeelde kernwaarden, teneinde de gelijkgezindheid, het committent en de toewijding van de medewerkers te versterken en hun gedrag gunstig te beïnvloeden.

Strategische doelen

Strategische doelen beschrijven een beoogd, meetbaar resultaat dat op kortere termijn bereikt moet worden om de visie te verwezenlijken.

Prestatie-indicatoren

Een aan het strategisch doel gerelateerd meetpunt waarmee het functioneren van het betreffende proces kan worden beoordeeld.

Streefcijfers

Na te streven kwantitatieve doelstellingen die door middel van een prestatie-indicator kunnen worden gemeten.

Verbeteracties

Maatregelen ter realisatie van de organisatiemissie, -visie en -doelen.

Kerncompetenties

Dit geeft aan welke bedrijfsactiviteiten doorslaggevend zijn voor het creëren van toegevoegde waarde en duurzaam concurrentievoordeel. Het betreft de unieke combinatie van kennis, ervaring, vaardigheden, bekwaamheden en normen en waarden waarmee het bedrijf nieuwe moge-

Risicomanagement moet uitmonden in een integraal, effectief HRM-beleid

lijkheden kan ontwikkelen. Denk aan bestaande vaardigheden verbeteren, technologieën integreren in nieuwe producten en productiemogelijkheden optimaliseren.

In het HRPR-model worden zowel op organisatie- als op afdelingsniveau maximaal 3-4 kerncompetenties gekozen die als leidraad voor het risicomanagement fungeren. Op functieniveau betreft

het minimaal 6 en maximaal 20 competenties. Zodoende ontstaat er een raster van functies en competenties.

Risicomanagement

Risicomanagement biedt inzicht in de verschillende HR-gerelateerde risico's binnen een organisatie en de effecten die deze teweeg kunnen brengen. Op organisatie-, afdelings- en functieniveau worden de HR-risico's die van invloed zijn op de menselijke en organisatorische processen en de kwaliteit van de arbeid in kaart gebracht. Immers: indien mensen en bedrijfsprocessen niet goed op elkaar aansluiten, ontstaan er risico's, die kunnen resulteren in ziekteverzuim, lage arbeidsproductiviteit, stress, burn-out, enzovoort. Deze verstoringen kunnen zelfs de continuïteit van een onderneming in gevaar brengen.

Een stappenplan voor de uitvoering van de *risicoanalyse op functieniveau* ziet er als volgt uit (zie kader).

De HR-risicoanalyse vindt plaats met behulp van een vragenlijst. Bij alle medewerkers wordt gemeten welke effecten de bestaande risico's daadwerkelijk hebben. De feitelijk gemeten effecten worden weergegeven in de opgestelde risico-profielen. Deze *risicoanalyse* resulteert in de HR-scorecard op organisatie-, afdelings- en individueel/persoonlijk niveau. Hiermee worden handvatten gecreëerd voor een effectief HRM-beleid.

HR-scorecard

Om zoveel mogelijk risico's uit te sluiten, moet het risicomanagementproces uitmonden in een integraal, effectief HRM-beleid. Dit heeft bijvoorbeeld gevolgen voor werving & selectie, competentie management, de persoonlijke ontwikkelingsplannen, de begeleiding van personeel en het verzuim & reïntegratiebeleid. Voorts biedt de persoonlijke HR-scorecard de mogelijkheid prestatiegericht te werken, omdat hierin behalve de risico's ook een overzicht van de gewenste resultaten (doelen, prestatie-indicatoren en streefcijfers behorend bij de functie) is opgenomen. De resultaatgebieden *financieel*, *klanten*, *interne processen* en *kennis & leren* uit de persoonlijke BSC en de hieraan gerelateerde resultaatafspraken vormen

het uitgangspunt voor het competentieontwikkelproces. De HR-scorecard is dus de Balanced Scorecard voor P&O. De persoonlijke HR-scorecard wordt, in het kader van de jaarlijkse resultaatplanning, door de betreffende medewerker en de leidinggevende gezamenlijk opgesteld. Hierin wordt vastgelegd welke resultaten (functiegerichte doelen, prestatie-indicatoren en streefcijfers, die aan de team scorecard zijn gerelateerd) de komende twaalf maanden van de medewerker mogen worden verwacht. Hierbij dient ook met zijn/haar persoonlijke Balanced Scorecard rekening te worden gehouden.

Competentieontwikkelcyclus

In veel organisaties is 'competentieontwikkeling' niet of nauwelijks gerelateerd aan andere HR-instrumenten. Bij competentie management conform het Human Resource Performance & Risicomanagement ligt dit anders. Daar verloopt het overeenkomstig de vier fasen van de ontwikkelcyclus:

- **Resultaatplanning:** het maken van resultaatafspraken op basis van de prestatiedoelen in de HR-scorecard en het selecteren van een set functiegerichte competenties die deze doelen ondersteunen. De persoonlijke HR-scorecard wordt in deze fase samen met de leidinggevende opgesteld ofwel geactualiseerd. Op grond hiervan worden tussen leidinggevende en medewerker afspraken gemaakt over de realisatie van de prestatie- en ontwikkeldoelen en ook over de inzet van de geselecteerde competenties.
- **Coaching:** op gezette tijden komen leidinggevende en medewerker bij elkaar om de voortgang te bespreken, waarbij afspraken getoetst en bijgesteld worden, feedback wordt gegeven en loopbaanafspraken worden gemaakt.
- **Beoordeling:** na een bepaalde periode vindt de formele beoordeling plaats, waarbij wordt nagegaan of alle afspraken zijn nagekomen, de afgesproken resultaten zijn behaald en hoe deze zijn bereikt.
- **Functiegerichte competentieontwikkeling:** competentieontwikkeling van de medewerker onder andere via cursussen en on the job-trainingen, creëren van oefensituaties, individueel begeleiden en coachen op de werkplek, mee laten

Stappenplan voor de uitvoering van de risicoanalyse op functieniveau

Functietypologieën

Deel de bestaande functies in de organisatie in een beperkt aantal functietypologieën in. Gemiddeld kennen middelgrote organisatie ca. 125-300 verschillende functies. Dit aantal wordt gecomprimeerd tot maximaal 25 functietypologieën.

Voorbeeld: Extern gerichte functies waarin klantcontact bestaat, worden samengevoegd tot één functietypologie. Immers: klant/cliëntcontact betekent menselijke interactie en kent daardoor diverse mogelijke risico's (conflicten, verkeerde communicatie, misfit boodschap, houdingsaspecten, enz.).

Analyseer de belangrijkste functiegroepen

Analyseer verzuim- en uitvalpatronen

Breng deze onder in een aantal risicoklassen: werkgerelateerd (direct/indirect); niet-werkgerelateerd; fysiek, psychische klachten, cultuur en management, conflicten, enz.

Bepaal de risico's

Vooraf worden de mogelijke (theoretische) risico's gekoppeld aan het functie/competentieraster. Na de analyse worden de resultaten vergeleken en wordt het risico-competentiefunctieraster verfijnd.

Benoem de effecten voor de functies

De psychosociale wetenschap toont duidelijk aan dat elk risico mogelijke effecten of gevolgen heeft. Zo kan onderbelasting (bijv. te weinig uitdagend werk) leiden tot stress of verzuim.

lopen met ervaren collega's, feedbackgesprekken met klanten, traineeship, ontwikkeltips en talentontwikkelingsprogramma's.

Resultaten voor de organisatie

De beide betrokken organisaties geven aan dat het instrument heeft bijgedragen aan een daadwerkelijke match tussen de organisatiedoelen en de competenties van medewerkers. De resultaten van het onderzoek en de hantering van het instrument hebben op concernniveau geleid tot herijking van de doelstelling en betere aansluiting met het arboconvenant gemeenten. Competenties maken vanaf 2005 standaard deel uit van de verbeterplannen. Op afdelingsniveau zijn door middel van gesprekken met medewerkers de profielen aangescherpt of zijn taken heroverwogen. De competentieprofielen gaan onderdeel uitma-

ken van het nieuwe beoordelingsbeleid, en zijn leidraad voor de persoonlijke ambitiegesprekken (POP). Een van de meest opvallende uitkomsten van het onderzoek – de invloed van de politiek

In veel organisaties is 'competentie-ontwikkeling' niet of nauwelijks gerelateerd aan andere HR-instrumenten

op het functioneren en handelen van medewerkers – heeft goed inzicht gegeven op favoriete strategieën die medewerkers hanteren. Maar heeft ook inzicht gegeven in de mate van (werk)druk die gepaard gaan met de keuzes van de politiek op de beleidsvoering en besturing van de organisatie.

De organisaties hebben hun HRM-beleid kunnen aanpassen op de werkelijkheid in de organisatie en men kan beter sturen op de match organisatiedoelen en competenties medewerkers.

Voor de leidinggevenden heeft dit vooral als resultaat gehad dat men de persoonlijke ambitiegesprekken met medewerkers veel daadkrachtiger kan uitvoeren. De competentieprofielen zijn leidraad voor het gesprek. Een gesprek dat niet langer hoeft te gaan over of de uitgangspunten

wel kloppen, en of de eisen aan de functie wel terecht zijn. Door het onderzoek hebben medewerkers volledige invloed gehad op de inrichting van de competentieprofielen en is zodoende een groot draagvlak gecreëerd.

Door de competenties onderdeel te laten zijn van de cyclus, persoonlijk ambitiegesprek, functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek, worden de resultaten van het onderzoek en het instrument geborgd.

Resultaten die hieruit voortkomen, leiden weer tot aanpassing van het competentie management, afdelingsplannen en organisatiedoelen. De Deming-cirkel van Plan - Do - Act - Check is dan weer van toepassing.

Dit artikel is tot stand gekomen met ondersteuning van dr. Hubert Rampersad, Jos Poiesz, beleidsadviseur P&O gemeente Roosendaal en Ronald Schouten, consultant bij Arbo Unie Consult.

Literatuur

- Rampersad, H.K., *Total Performance Scorecard: een speurtocht naar zelfkennis en competentieontwikkeling van lerende organisaties*, Scriptum Management, 2002.
- Gemeente Roosendaal, A&O fonds & Arbo Unie, *Nieuw licht op arbo; de verankering van arbo beleid in reguliere bedrijfsvoering*, 2004.

De online bijdrage geeft nog meer kijk op de match tussen organisatiedoelen en competenties van medewerkers. Het biedt u inzicht hoe gemeentelijke organisaties hun kernfuncties hebben gedefinieerd en uitgewerkt in competenties, mogelijke risico's die medewerkers kunnen oplopen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden en de gevolgen die dit met zich mee kunnen brengen.

VERDIEPING:
KluwerMANAGEMENT.NL

 Artikelcode: 0066