

Human resource management bij corporaties

Corporaties ontwikkelen zich voortdurend. Dat is onder meer het gevolg van de deregulering. Het strikte overheidsbeleid is vervangen door ondernemingsbeleid. Corporaties hebben geleerd hun eigen broek op te houden en inmiddels hebben zij verschillende kwaliteitssystemen en scorecards geïntroduceerd. Eén aspect van het kwaliteitsmanagement blijft vreemd genoeg achter: het personeelsbeleid. Modernisering ervan werd gehinderd door de sterk regulerende centrale CAO. Maar door de nieuwe CAO Woondiensten komt daar nu verandering in. Het verschil is nog niet wereldschokkend, maar het is een eerste stap naar deregulering van het personeelsbeleid. Maatschappelijk ondernemen doe je immers niet met geregleerde medewerkers!

Modern personeelsmanagement (HRM) levert een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen van de corporatie en vormt een integraal onderdeel van het management van de corporatie. Dit boek is geschreven voor managers en stafmedewerkers van corporaties die beseffen dat – mits voldoende verankerd in de strategie van de corporatie – personeelsmanagement de corporatie een beslissend voordeel kan geven. Een voordeel dat zowel zichtbaar is in de behaalde resultaten van de corporatie (de output), als in de ontwikkeling en de productiviteit van de medewerkers (de input).

De opzet van dit boek sluit aan op de al verschenen titels in deze managementboekenserie. Dat zijn *Het ondernemingsplan voor de corporaties in de 21ste eeuw*, *De balanced scorecard voor corporaties*, *INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties* en *Bedrijfsprocessen bij corporaties*. Net als in de eerdere delen is het niet de bedoeling om een wetenschappelijk hoogstandje te leveren. Het onderwerp is ook niet nieuw. In deel A ordenen we de theorie en in deel B bieden we de manager een praktisch stappenplan. Dat stappenplan stelt de manager in staat om op eigen kracht het thema HRM binnen de organisatie te implementeren. Het praktijkboek Human resource management bij corporaties kan worden gebruikt om het personeelsmanagement geheel te vernieuwen, maar is ook geschikt om onderdelen ervan te verbeteren.

Human resource management bij corporaties

Human resource management bij corporaties

Praktijkboek als vervolg op
Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw, *De balanced scorecard voor corporaties*, *INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties* en *Bedrijfsprocessen bij corporaties*

drs. F.J.M. Snoeks
drs. ir. A.P. Dreimüller

Met medewerking van:
drs. M. Dekkers
P. Eichelsheim
drs. L. Hin
drs. M. Valbracht



roAg

Rotterdamse Organisatie Advies Groep



NESTAS

COMMUNICATIE

Human resource management bij corporaties

Praktijkboek als vervolg op *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw*, *De balanced scorecard voor corporaties*, *INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties* en *Bedrijfsprocessen bij corporaties*

drs. F.J.M. Snoeks
drs. ir. A.P. Dreimüller

Met medewerking van:

drs. M. Dekkers
P. Eichelsheim
drs. L. Hin
drs. M. Valbracht

Colofon

Auteurs:	drs. Frans-Jozef Snoeks en drs. ir. Aldert P. Dreimüller
Eindredactie:	Nestas communicatie, Almere
Vormgeving:	Freek Welink, Alphen a/d Rijn
Foto's:	Rolf Hendriks, Almere
Druk:	PlantijnCasparie, Almere
Eerste druk	November 2005
ISBN	90-xxxxx-xx-xx
Websites bij boek	www.roag.nl , www.atrive.nl en www.corporatieadvies.nl

Deze publicatie kwam tot stand door samenwerking van

- Atrivé, Postbus 140, 3990 DC Houten
- roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, Boxbergerweg 145, 7413 EP Deventer, (0570) 63 09 64

© Atrivé & roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, november 2005

- Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veele-
voudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar
gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door
fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgevers.
- Hoewel bij deze uitgave uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijk-
heid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteur en
uitgevers zijn dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van de activiteiten
die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Ook het algemene karakter
van de verstrekte informatie brengt met zich dat deze uitgave niet als leidraad
kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies
bij een deskundige blijft noodzakelijk.
- De auteurs houden zich aanbevolen voor eventuele verbeteringen van de
opgenomen informatie.

Correspondentie over uitgave/bestellen:

Nestas communicatie

Postbus 1221

1300 BE Almere

T (036) 530 77 00

F (036) 530 77 01

E nestas@nestas.nl

I www.nestas.nl

Correspondentie over de website/overnemen of reproduceren van teksten:

roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep

Boxbergerweg 145

7413 EP Deventer

T (0570) 63 09 64

E info@roag.nl

I www.roag.nl

Correspondentie of vragen over de inhoud:

Atrivé

Postbus 140

3990 DC Houten

E info@atrive.nl

I www.atrive.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord

Deel A De proloog

1 Inleiding en leeswijzer	10
2 Van personeel naar medewerkers	26
3 Human resource management bij corporaties: het Atrivé-model	38

Deel B Werken met het human resource management model

1 Richten: voorbereiding en strategische verankering	48
1.1. Initiatief	54
1.2. Opstellen projectplan	58
1.3. Informeren en voorbereiden	63
2 Inrichten: de organisatorische verankering	68
2.1. Resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	72
2.2. Functieprofielen opstellen en waarderen	77
2.3. Competentieprofielen	83
3 Inrichten: de HRM-cyclus	92
3.1. Resultaatafspraken maken	95
3.2. Beoordelen	99
3.3. Belonen	107
3.4. Ontwikkelen en employability	115
3.5. Werving en selectie	123
3.6. Eindrapportage	127
3.7. De stappen op een rij	130
4 Implementeren, beheersen en vernieuwen	136

Bijlagen

1. Employability	148
2. Competenties en integraal HRM	150
3. Formats voor rapportages (MT-voorstel, projectplan en eindrapport projectteam)	154
4. Voorbeeld van een competentieprofiel	158
5. Overeenkomsten en verschillen tussen de doelstellingen van de organisatie en die van het individu	160
6. Opstellen persoonlijke balanced scorecard	161
7. Voorbeeld van een resultaatgerichte functietypering	162
8. Methoden voor het bepalen en definiëren van competenties	165
9. Gesprekvoorbereiding en beoordeling	167
10. Beoordelingsaspecten	174
11. Checklist van maatregelen ter bevordering van de mobiliteit	177
12. Capaciteitentests (OPQ)	178
13. Een format van een PLP	180
14. Het PLP stappenplan	182
15. Aan de slag met persoonlijke loopbaanplannen	185
16. Selectiegesprekken	187
17. Stappenplannen beloningssystemen	191
Auteurs	195
Lijst met definities	199
Literatuurlijst	201
Formulier voor het aanvragen van een code voor de website	203

Voorwoord

Corporaties ontwikkelen zich voortdurend. Dat is onder meer het gevolg van de deregulering. Het strikte overheidsbeleid is vervangen door ondernemingsbeleid. Corporaties hebben geleerd hun eigen broek op te houden en inmiddels zijn verschillende kwaliteitssystemen en scorecards geïntroduceerd. Eén aspect van het kwaliteitsmanagement blijft vreemd genoeg achter: het personeelsbeleid. Modernisering ervan werd lang gehinderd door de sterk regulerende centrale CAO. Maar door de nieuwe CAO Woondiensten komt daar nu verandering in. Het verschil is nog niet wereldschokkend, maar het is een eerste stap naar deregulering van het personeelsbeleid. Maatschappelijk ondernemen doe je immers niet met gereguleerde medewerkers!

Modern personeelsmanagement (HRM) levert een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen van de corporatie en vormt een integraal onderdeel van het management van de corporatie. Dit boek is geschreven voor managers en stafmedewerkers van corporaties die beseffen dat - mits voldoende verankerd in de strategie van de corporatie - personeelsmanagement de corporatie een beslissend voordeel kan geven. Een voordeel dat zowel zichtbaar is in de behaalde resultaten van de corporatie (de output), als in de ontwikkeling en de productiviteit van de medewerkers (de input).

De opzet van dit boek sluit aan op de al verschenen titels in deze managementboekenserie. Dat zijn *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21ste eeuw*, *De balanced scorecard voor corporaties*, *INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties* en *Bedrijfsprocessen bij corporaties*. Net als in de eerdere delen is het niet de bedoeling om een wetenschappelijk hoogstandje te leveren. Het onderwerp is ook niet nieuw. In deel A ordenen we de theorie en in deel B staat een praktisch stappenplan. Dat stappenplan stelt de manager in staat om op eigen kracht het thema HRM binnen de organisatie te implementeren. Het praktijkboek *Human resource management bij corporaties* kan worden gebruikt om het personeelsmanagement geheel te vernieuwen, maar is ook geschikt om onderdelen ervan te verbeteren.

Waarom nu een boek met het onderwerp HRM bij corporaties? Dat heeft uiteraard alles te maken met de invoering van de nieuwe CAO Woondiensten voor corporaties. De nieuwe CAO biedt, meer dan voorheen, ruimte om nieuwe ontwikkelingen in het HRM van de corporatie op te nemen en af te stemmen op de specifieke situatie en strategie van de corporatie. Ook stelt deze CAO Woondiensten nieuwe eisen. Het voorsorteren op deze eisen is ook een uitstekende aanleiding om het HRM te moderniseren. En omgekeerd.

Een tweede reden voor publicatie van dit boek ligt opgesloten in de publicatie van het vorige boek dat gaat het over het ontwerpen van nieuwe bedrijfsprocessen. Een nevenproduct daarvan is dat de vereiste resultaten van de stappen in een proces worden benoemd evenals de verantwoordelijkheden én de bevoegdheden. Een dergelijke herijking van de RVB's noodzaakt om de functieomschrijvingen en de -waarderingen te herzien. De introductie van HRM in een corporatie begint daarmee. Daarmee sluit dit boek naadloos aan op het boek *Bedrijfsprocessen bij corporaties*.

De invoering van de CAO Woondiensten lijkt een ingewikkelde klus. Gelukkig valt dat wel mee, mits er een gedegen en samenhangend HRM is. Daarvoor moeten de processen zijn beschreven, resultaatgebieden zijn bepaald en verantwoordelijkheden en bevoegdheden daarvan zijn afgeleid. Het betekent dat er sprake is van kwaliteitszorg, dat de strategie bekend is, dat de voortgang ervan wordt bewaakt en dat het functioneren van medewerkers en de organisatie wordt besproken. In zo'n goed gestructureerd bedrijf is het invoeren van de nieuwe CAO Woondiensten een overzichtelijke klus. Voorwaarde is wel dat het systematisch wordt aangepakt, dat niet alles tegelijk wordt gedaan en dat het management weet wat het wil bereiken. Dit praktijkboek biedt u daarbij de helpende hand.

Redactie
2005



Deel A

De proloog

De proloog



1 Inleiding en leeswijzer

Corporaties zijn bedrijven, net als alle andere. Toch hebben ze een aantal bijzondere kenmerken. Het zijn hybride organisaties, relatief klein, kapitaal-intensief met een gemengd risicoprofiel en een eigen CAO met goede arbeidsvoorwaarden. Het maakt corporaties tot unieke organisaties. Unieke organisaties stellen specifieke eisen aan het human resource management (HRM).

Hybride organisaties

Corporaties zijn private ondernemingen met een maatschappelijke taak. Die hybride benadering zorgt in ieder geval voor spanning, zo niet voor een spagaat. Er worden namelijk twee doelen in de organisatie verenigd. Vaak blijken die doelen conflicterend te zijn. De spanning die daar het gevolg van is, is op alle niveaus binnen de corporatie merkbaar. Er moeten voortdurend afwegingen worden gemaakt. We willen bouwen om de woningnood te verminderen, maar ten koste van welke onrendabele toppen? Hoe kunnen we ons planmatig onderhoud beter bundelen én ingaan op wensen van bewonerscommissies? Hoe kunnen we ons strikte incassobeleid afstemmen op specifieke omstandigheden van onze huurders en afwijkende betalingsregelingen toestaan?

Convenanten, ondernemingsplannen, balanced scorecards, regels en procedures worden door de corporaties ingezet om richting te geven in dit spanningsveld. Zij bieden medewerkers houvast bij de dagelijkse afwegingen. Toch kunnen al deze instrumenten niet voorkomen dat medewerkers van corporaties dagelijks worden geconfronteerd met lastige afwegingen en morele dilemma's. Ook niet door de twee hoofdrichtingen van de organisatie (ondernemen én een maatschappelijke bijdrage leveren) apart te organiseren.

Het ontkennen van het hybride karakter van een corporatie heeft geen zin. Dat doet afbreuk aan het wezenlijke karakter van een corporatie en daarmee aan een wezenlijk aspect van de Nederlandse volkshuisvesting. Dat impliceert dat zowel in de opbouw, de samenstelling als de kwaliteiten van het personeel voldoende balans moet bestaan tussen ondernemende en sociaal-maatschappelijke medewerkers. Dit betekent dat normen en waarden cruciale eigenschappen zijn die in het HRM moeten worden opgenomen. En dat maakt HRM bij corporaties uniek. Het klakkeloos kopiëren van HRM-instrumenten van commerciële organisaties is dus niet verstandig.

Kapitaalintensief

Een tweede belangrijk kenmerk van corporaties is dat ze geld hebben. Veel geld. Veel geld hebben is overigens niet hetzelfde als rijk zijn. Corporaties zijn kapitaalintensief, een beetje kennisintensief en weinig arbeidsintensief. Dit, en het feit dat corporaties van oudsher sterk gereguleerd zijn, is waarschijnlijk de oorzaak dat HRM bij veel corporaties slechts marginaal is ontwikkeld. Ten onrechte, zoals we zullen zien.

Sinds de jaren vijftig ontwikkelen corporaties zich van semi-overheidsinstellingen die afhankelijk zijn van subsidies tot volledig taakgerichte en zelfstandig functionerende bedrijven. Het gemiddelde aantal woningen per corporatie is in vijftien jaar verdubbeld tot 4.714 in 2004. Het gemiddelde aantal formatieplaatsen per 1000 woningen is daarbij iets gestegen, waardoor het aantal medewerkers per corporatie in deze periode meer dan verdubbeld is. Maar de bedrijfskosten zijn sterker gegroeid. Hoewel ondubbelzinnige informatie daarover schaars is, is de beste bron nog steeds de bedrijfstakinformatie van het NCIV. Deze informatie – die sinds het begin van de jaren negentig worden bijgehouden – wordt nu door Aedes gepubliceerd. Daaruit blijkt een zorgelijke ontwikkeling. Tot 1999 was constant iets minder dan twee gemiddelde maanduren nodig om de bedrijfskosten te dekken. Die kosten zijn in de daarop volgende vijf jaren structureel per jaar toegenomen, waardoor in 2003 het gemiddelde al 2,65 maanduren bedroeg. De conclusie is dat de kosten structureel stijgen en er is geen einde in zicht.

Er wordt de laatste jaren in toenemende mate gesproken over en gestudeerd op het functioneren van corporaties. Die studies hebben met elkaar gemeen dat ze zich richten op wat corporaties als maatschappelijke ondernemingen (moeten) presteren (de doeltreffendheid) en niet hoe ze dat doelmatig moeten doen. De doelmatigheid is echter een punt van groeiende kritiek en zorg. Het gaat er immers niet alleen om de goede dingen te doen, maar om ze zo goedkoop mogelijk te doen.

Vanuit de toenmalige koepels is er al jaren aandacht voor de corporatie als ondernemer. Die aandacht is ontstaan in het begin van de jaren negentig ten tijde van de discussie over de brutering en de verzelfstandiging. Het was ook enige jaren later de aanleiding voor Aedes om mee te werken aan de publicatie van het eerste boek uit deze managementboekenreeks speciaal voor corporaties (*Het ondernemingsplan*

voor de corporatie in de 21e eeuw). Recent krijgt het thema doelmatigheid bij corporaties steeds meer aandacht. Aedes publiceert jaarlijks de bedrijfstakinformatie en in haar verslag over 2003 maakt het Centraal Fonds Volkshuisvesting melding van sterk oplopende beheerkosten¹. Ten slotte is de conclusie van het recente BBSH-onderzoek dat het RIGO in opdracht van de Tweede Kamer heeft uitgevoerd naar de doeltreffendheid en de doelmatigheid, dat door het ontbreken van doelen en normen de beoordeling feitelijk niet mogelijk is². Het RIGO-onderzoek doet ook suggesties voor verbetering. Die suggesties sluiten aan op de lijn die door de overheid wordt gevolgd, namelijk algemeen geldende geboden en verboden, regels en voorschriften. Die benadering heeft als nadeel dat Den Haag op de stoel van de directie gaat zitten en confectie voorschrijft, waar maatwerk vereist is. In feite is het een machtsstrijd, waarvan we de afgelopen jaren de trieste resultaten hebben gezien. Want met confectiewetgeving is ook de dynamiek vermoord. Corporaties hebben de afgelopen jaren hun beleid steeds geactualiseerd. Voorbeelden te over. Corporaties zijn begonnen met verkoop van woningen, activiteiten in het kader van leefbaarheid en samenwerking op het gebied van wonen en zorg. Al die initiatieven konden op een stevig politiek NEE rekenen, terwijl Den Haag toch over dezelfde informatie beschikte als de plaatselijke ondernemingen. Het heeft enige jaren geduurd voordat dit ook in Den Haag doordrong en nu stelt Den Haag – zonder schroom – de verkoop van woningen, de aandacht voor leefbaarheid en wonen en zorg verplicht. Waar maar mee gezegd wil zijn dat individuele bedrijven prima kunnen zien wat plaatselijk nodig is. Dit alles neemt echter niet weg dat het doelmatig moet gebeuren.

Duidelijk is dat de huidige situatie moet veranderen. Voorkeur heeft het implementeren van structurele wijzigingen binnen het bedrijf, zodanig dat de corporatie vanzelf doelmatiger gaat werken. Van belang is dan wel dat die verbeteringen blijvend zijn. Uit onderzoek blijkt namelijk dat organisaties de neiging hebben om veranderingen na verloop van een aantal jaren weer langzaam terug te draaien.

¹ CFV, blz. 87 t/m 89, Verslag Financieel Toezicht woningcorporaties 2003, november 2004.

² RIGO Research en Advies BV, blz. 63 t/m 65, Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing, april 2005; *“Omdat woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen niet gericht zijn op het behalen van een zo hoog mogelijke winst, is er minder interne en externe druk om zo efficiënt mogelijk werkzaam te zijn. Daarnaast hebben woningcorporaties, gemiddeld genomen een robuust eigen vermogen, zodat de financiële noodzaak voor efficiëntie ook minder is. De ‘tucht van de markt’ werkt bij woningcorporaties onvoldoende. Het risico voor inefficiënties is dan ook groot”*.

In het kader van de doelmatige corporatie zijn we dus opzoek naar kennis over doelmatige bedrijfsvoering die corporaties zelf op maat kunnen ontwerpen en die kan beklijven.

De vraag is nu of een beter management alleen genoeg is. Kan met pappen en nathouden en kleine aanpassingen en aanvullingen het tij worden gekeerd, of is het tijd voor een grootscheepse renovatie van het organisatiehuis? Op het laatste begint het te lijken. De corporaties van de jaren tachtig bestaan niet meer en de regelgeving is met de brutering en de verzelfstandiging drastisch gewijzigd. Uitgangspunt voor de renovatie is de strategie en op basis daarvan het (her)ontwerpen van doelmatige werkprocessen (*Bedrijfsprocessen bij corporaties, 2004*). Bij het implementeren en hechten daarvan speelt HRM de hoofdrol.

Gemengd risicoprofiel

Het derde kenmerk van corporaties is het gemengde risicoprofiel. De kans op fouten bij de ontwikkeling van projecten is niet erg groot. De kans wordt beperkt door de gefaseerde opzet, de betrokkenheid van meerdere disciplines en een gedegen besluitvorming. De besluitvorming kent echter wel duidelijke risico's. Dat heeft alles met de ontwikkeling van de markt te maken. Die is slecht voorspelbaar en heeft een lange cyclus. Fouten worden daardoor niet snel ontdekt, de kans om ze te herstellen is beperkt en de financiële consequenties voor de corporatie zijn enorm. Sommige van deze besluiten (investeringen in Vinex-gebieden) kunnen zelfs de continuïteit van de corporatie in gevaar brengen. Bij de processen zijn de risico's beperkter.

Klantgerichte processen, zoals woningtoewijzing, mutatie, reparatieverzoeken hebben een korte cyclus. Fouten en verkeerde besluiten worden daardoor sneller zichtbaar. De consequenties van verkeerde beslissingen zijn daarom beperkt en vaak nog te herstellen.

Het gemengde risicoprofiel van corporaties stelt eisen aan de kennis en kunde van de medewerkers. Er is een ruim scala van instrumenten om de kans op fouten en schade te beperken. Bijvoorbeeld de invoering van controlemomenten, balances, toezicht, standaardisatie van kennis, competenties, vaardigheden, processen, (controle)procedures en kwaliteitszorg, korte feedbackketens, verzekeringen en risicospreiding. Aan instrumenten geen gebrek. Maar die kennis en kunde moeten er wel komen. HRM kan daar een bijdrage aan leveren.

Strategievorming bij corporaties

Strategievorming is geen exacte wetenschap maar mensenwerk en dat geldt speciaal voor hybride corporaties. Mintzberg (1994) bepleit bij strategievorming een aanpak die zowel uitgaat van de harde werkelijkheid buiten als van de subjectieve werkelijkheid binnen de organisatie. Corporaties zijn ontstaan uit idealisme en paternalisme. Sinds die tijd is er veel veranderd. Geleidelijk komt de omslag naar meer marktgerichte strategieën. Met andere woorden de normen en waarden binnen de corporaties beïnvloeden de samenleving en andersom. Dit betekent dat normen en waarden cruciale eigenschappen van corporaties zijn. Daaraan moet het HRM aandacht besteden.

Nieuwe tijden, nieuwe trends

Het verzelfstandigingsproces van corporaties is nog niet afgerond. Samenwerking wordt een sleutelwoord. Samenwerking met commerciële partijen op het terrein van projectontwikkeling, samenwerking met organisaties op het terrein van zorg en van welzijn en samenwerking met de gemeentelijke en regionale overheden. Over vijf jaar zullen medewerkers andere diensten leveren; al dan niet samen met medewerkers van andere organisaties. Over vijf jaar wordt het succes van samenwerken bepaald door de kwaliteit van het middenkader om hier goed op in te spelen.

De behoefte aan flexibiliteit en meer keuze voor klanten is de trend van de ontbureaucratisering van de corporatie. Deze trend gaat gepaard met een vernieuwing van de automatisering van primaire processen die routines standaard en doelmatig maken. Ook de wijze waarop medewerkers klanten benaderen vraagt een omschakeling. Kortom de nieuwe tijden vragen om andere competenties en andere prestaties van medewerkers en leidinggevenden.

Kleine organisaties

De meeste corporaties hebben een relatief beperkte omvang. Met deze beperkte omvang moet echter een behoorlijke verscheidenheid aan taken worden uitgevoerd. Corporaties kennen dan ook veel functies met een breed takenpakket. Er is immers minder ruimte voor specialismen. Maar zelfs dan worden soms wezenlijke taken toch door een enkele functionaris uitgevoerd. Een kwetsbare situatie. Employability biedt hier een oplossing als onderdeel van HRM (zie bijlage 1).

Een eigen CAO en goede arbeidsvoorwaarden

Corporaties hebben een eigen CAO. Een CAO die op een aantal gebieden richtlijnen en strakke regels heeft waaraan HRM moet voldoen. Bijvoorbeeld een voorgeschreven loongebouw en systeem voor functiewaardering (CATS), eisen waaraan een beoordelingssysteem en resultaatgericht belonen moeten voldoen en de rechten en bevoegdheden van de ondernemingsraad. De CAO kan beschouwd worden als het kader waarbinnen HRM gestalte moet krijgen. Daar staat tegenover dat de CAO geen leidraad is en nog voldoende mogelijkheden biedt om HRM in te passen in de strategie van de corporatie.

De arbeidsvoorwaarden bij corporaties zijn goed. Hoewel er individueel wensen zijn, is het totale pakket meer dan gemiddeld in vergelijking tot andere branches. Dat is natuurlijk leuk voor de mensen die er werken, maar het heeft ook nadelen. Het belangrijkste nadeel is wel dat er een gouden kooi is gemaakt, waarin medewerkers blijven hangen. De gemiddelde leeftijd van medewerkers van corporaties is 43 jaar, het gemiddelde dienstverband duurt 13 jaar (Aedes, 2003). De noodzakelijke vernieuwing en verjonging van het personeelsbestand komt behoorlijk onder druk te staan. We zouden ervoor kunnen kiezen de arbeidsvoorwaarden te versoberen. Maar dat is niet de oplossing. Integendeel, we moeten er juist gebruik van maken. De nieuwe CAO Woondiensten biedt die mogelijkheid.

HRM bij corporaties

In de jaren tachtig is de doelstelling van corporaties simpel: ze verhuren woningen en zorgen voor de bewoners. Deze bevoogdende houding ten opzichte van huurders werkt ook door naar de medewerkers (toen nog personeel). Mede vanwege de relatief geringe omvang van de organisaties (corporaties met meer dan 100 medewerkers zijn er bijna niet) is er geen, of vrijwel geen behoefte aan actief personeelsmanagement. Van ontwikkeling van medewerkers of management is ook nauwelijks sprake. Corporaties kenmerken zich in die jaren meer als een familie; er heerst een grote onderlinge betrokkenheid bij de medewerkers. Het personeelsmanagement van die tijd is traditioneel. Criterium bij het intern doorstromen van medewerkers is meestal anciënniteit in plaats van prestaties en vaardigheden. Het personeelsmanagement van die tijd is voornamelijk gericht op de korte termijn en heeft een sterk ad-hockarakter.

In die jaren wordt een nieuw classificatiesysteem in de sector geïntroduceerd, het zogenaamde IMF (Integrale Methode voor Functiewaardering voor personeel in dienst van corporaties). Deze methode dwingt organisaties gefundeerd naar de interne verhoudingen te kijken. Functies worden onderling gewogen. Met een ranking wordt de zwaarte van een functie in een bedrijfsbreed perspectief geplaatst. Dit vraagt om een zakelijke benadering. En dat is natuurlijk moeilijk voor corporaties met een sterke familieband. Wel is het de eerste moeilijke stap in de richting van het HRM. Die eerste stappen zijn gericht op beoordelingssystemen, opleidingsplannen, werving en selectie en functiewaardering. Daar houdt het personeelsmanagement zich in die tijd mee bezig. Er is dan nog weinig aandacht voor alle andere mogelijkheden en instrumenten op personeelsgebied.

Door de vele fusies, samenwerkingsverbanden of reorganisatie zijn er even zovele sociale plannen opgesteld. Die plannen zijn allemaal geschreven met het belang van de medewerkers voorop. Waarschijnlijk is dat het gevolg van de overblijfselen van de paternalistische houding. Corporaties stellen zich liever sociaal dan zakelijk op. Bij het overgrote deel van de fusies staat baangarantie niet ter discussie. Mochten medewerkers door omstandigheden toch niet aan de bak kunnen, dan staan hier relatief hoge afkoopsummen tegenover. Andere sociale en niet zakelijke uitgangspunten zijn salarisgarantie (met hoge personeelskosten tot gevolg) en inplaatsing op basis van anciënniteit (en niet op basis van vaardigheden en competenties). Daardoor komt niet altijd de juiste persoon op de juiste plek. Positief punt in de meeste sociale plannen zijn bepalingen die medewerkers optimale ontwikkelingsmogelijkheden bieden. Veel mensen komen dankzij fusies en samenwerkingsverbanden op hogere posities terecht. Dat zijn de eerste ontwikkelings- en loopbaanplannen.

Schaalvergroting geeft het volgende decennium de eerste aanzet tot de professionalisering van het personeelsmanagement. Door wijzigingen in het BBSH in 1993 en de bruteringsoperatie in 1995, is de rol van de overheid veranderd van een allesbepalende naar een voorwaardenscheppende rol. Sindsdien beschikken corporaties over veel eigen beleidsruimte. De verregaande bemoeienis van de overheid met het product en de productie ervan behoort dan tot het verleden. Meer fusies, samenwerkingsverbanden of reorganisaties zijn het gevolg. Corporaties verzelfstandigen in een hoog tempo, waarbij de klant en het leveren van woondiensten leidende begrippen zijn. Corporaties transformeren naar organisaties waarbij de markt en

klantgerichtheid sleutelwoorden zijn. Deze veranderingen zijn ook weer van invloed op het personeelsmanagement. Er komt meer aandacht voor de elementaire instrumenten zoals beoordelingssystemen. Bij een enkele corporaties komt zelfs een echte personeelsfunctionaris. Resultaatgericht werken doet zijn intrede. Medewerkers worden aangesproken op resultaten, maar er worden nog geen consequenties aan verbonden.

Eind jaren negentig neemt de behoefte aan een nieuwe CAO sterk toe. Corporaties ontwikkelen zich in een sneltreinvaart tot maatschappelijke ondernemers, die participeren en anticiperen op het brede terrein van wonen, woondiensten en woonmilieus. Elke corporatie vervult haar rol op haar manier binnen dat veld. Toch behouden corporaties één gemeenschappelijk kenmerk: het realiseren van optimale wooncondities voor kwetsbare groepen. Daarom is het noodzakelijk dat corporaties een professionele en flexibele werkorganisatie hebben.

De nieuwe CAO Woondiensten speelt in op deze ontwikkelingen. Anders dan de oude CAO is het een raam-CAO. Dit betekent dat corporaties kunnen kiezen hoe zij invulling geven aan een aantal arbeidsvoorwaarden. Zodoende stelt de CAO Woondiensten corporaties in staat maatwerkregelingen te ontwikkelen. Door in gezamenlijk overleg eigen regelingen af te spreken, kunnen werkgever en ondernemingsraad afwijken van de uitgewerkte regelingen die eveneens in de CAO Woondiensten zijn opgenomen. Ze kunnen een CAO opstellen die is toegespitst op de wensen van de corporatie én de werknemers. Een bijkomend voordeel voor corporaties is dat zij door eigen aantrekkelijke regelingen een vooraanstaande positie op de arbeidsmarkt kunnen innemen.

De schaalvergroting en de CAO Woondiensten leiden tot verdergaande professionalisering van het personeelsmanagement. Bij steeds meer corporaties ontstaat het bewustzijn dat hun personeel, hun human resources, een strategische factor is. Om de voordelen van de schaalvergroting daadwerkelijk te benutten en verder te professionaliseren is een visie op HRM onontbeerlijk. Het zijn immers de human resources die het succes van een onderneming bepalen. Dit inzicht leidt tot resultaatgerichte bedrijfsvoering (prestatie management), competentie management, de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers en alle daarbij behorende personeelsinstrumenten.

In dit boek wordt uiteengezet hoe HRM kan worden ingezet om, stap voor stap, de strategie van de corporatie te ondersteunen. Gericht op resultaat en door optimaal gebruik te maken van de competenties en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Het boek kan gelezen worden als een handleiding voor het opzetten van HRM. De belangrijkste keuzes zult u echter zelf moeten maken. Om deze keuzes te ondersteunen treft u op meerdere plaatsen een afwegingskader aan.

Handleiding en gebruiksaanwijzing

HRM sluit aan op het maken van een ondernemingsplan, de opzet van de balanced scorecard en kwaliteitsmanagement (INK). Niet alleen inhoudelijk, maar ook qua proces, systematiek en werkwijze. HRM is niet slechts een instrument om het personeel te beheren, maar vooral een manier van kijken. Kijken hoe de ontwikkeling van medewerkers en de ontwikkeling van de organisatie en haar strategie elkaar optimaal ondersteunen. HRM raakt iedereen in elk deel van de organisatie en kan daarom ook niet simpel als een instrument worden geïmplementeerd. Omdat HRM iedereen raakt, is betrokkenheid van een ieder van groot belang. Maar wel vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid. Het management stimuleert en inspireert, let op de resultaten en ontwikkeling van medewerkers, zodat de strategie van de onderneming kan worden gerealiseerd. Medewerkers zijn niet slechts onderwerp van HRM, maar ook medeverantwoordelijk voor de resultaten van hun werk en hun eigen ontwikkeling. De mate van succes van corporaties wordt bepaald door het vermogen om de strategie en het menselijk handelen met elkaar te verbinden. HRM is een voorwaardenschepend instrument om de strategische doelstellingen te realiseren. De afdeling personeel en organisatie ondersteunt, faciliteert en adviseert.

HRM is niet nieuw voor corporaties. Invoering van HRM betekent dan ook niet dat het noodzakelijk is om vanaf 'scratch' een geheel nieuw systeem op te zetten. Wat al bestaat kan worden gebruikt. Voorwaarde is dat het meerwaarde oplevert voor de strategie en dat de instrumenten samenhangen. Het is daarom van belang alle stappen in deel B helemaal te door lopen.

Voor- en nadelen

Om met het goede nieuws te beginnen: er zitten alleen voordelen en geen nadelen aan HRM. HRM maakt op een inzichtelijke manier duidelijk hoe de ontwikkeling

en het functioneren van medewerkers samenhangen met de strategie, de ontwikkeling en de resultaten van de corporatie. Wel kent HRM een aantal valkuilen en randvoorwaarden. De grootste valkuil is dat HRM geïsoleerd door en voor de afdeling personeel en organisatie wordt opgezet. Een andere valkuil is dat er te gedetailleerd, te instrumenteel en te beheersmatig te werk wordt gegaan. HRM moet gedragen worden door de hele organisatie. Maar het management moet het voortouw nemen. Sterker nog: HRM behoort tot de taak van elke manager! Tijdens de ontwikkeling van het HRM-beleid moet hier terdege rekening mee worden gehouden. Het verdient aanbeveling om, bij de start van het proces, te bepalen op welke momenten er met wie wordt overlegd. Dat schept duidelijke verwachtingen en voorkomt teleurstellingen.

HRM levert niet alleen instrumenten. HRM vraagt om een duidelijke stijl van leidinggeven, gericht op omschreven resultaten en bouwend op de competenties van medewerkers. Managers doen het werk niet. Dat doen de medewerkers. Het management beïnvloedt de inzet, vaardigheden en competenties van medewerkers wel. Dat gebeurt met het HRM-beleid. Dat HRM-beleid moet stroken met de ideeën en opvattingen van de leidinggevenden en dus moeten zij betrokken zijn bij de ontwikkeling ervan, zonodig ondersteund door opleidingen en trainingen.

Draagvlak

Het vormgeven en invoeren van HRM is geen eenvoudige zaak. Er komt veel bij kijken. Het is namelijk meer dan alleen een beheersinstrument waarmee het management de onderneming en het personeel stuurt. Modern HRM betekent het voortdurend toetsen en bijstellen van de ingeslagen weg. Leren en reageren. Maar – gelukkig – het is ook simpeler dan men denkt. Voorwaarde is wel dat de hele organisatie op gedoseerde wijze bij de bouw en implementatie wordt betrokken. Werken met en bijstellen van HRM is ook simpeler dan het op het eerste gezicht lijkt, mits het stap voor stap wordt uitgevoerd. Communicatie is daarbij van cruciaal belang. Er moet uitgelegd worden waar we zijn, waar we naar toe gaan, hoe HRM gestalte krijgt en onderhouden wordt en waarom het HRM zo belangrijk is voor de corporatie. Uitleggen, uitleggen en nog eens uitleggen.

Een succesfactor voor HRM is de wijze waarop de leiding de medewerkers bij de ontwikkeling van het HRM-beleid betreft. Iedereen erbij betrekken kan niet, maar

alleen de directeur is te weinig. Het creëren van draagvlak is noodzakelijk en begint op het moment dat de leiding besluit een eigen HRM-beleid te maken. Tijdens dat proces moet steeds weer worden bedacht hoe de organisatie erop zal reageren. Daarom is het belangrijk om het proces met een voorlichtingsbijeenkomst te beginnen en tussentijds met de medewerkers, ondernemingsraad en andere stakeholders over de voortgang te overleggen. Die voortgangsgesprekken moeten dus in de planning van het hele proces worden ingebouwd.

Leeswijzer

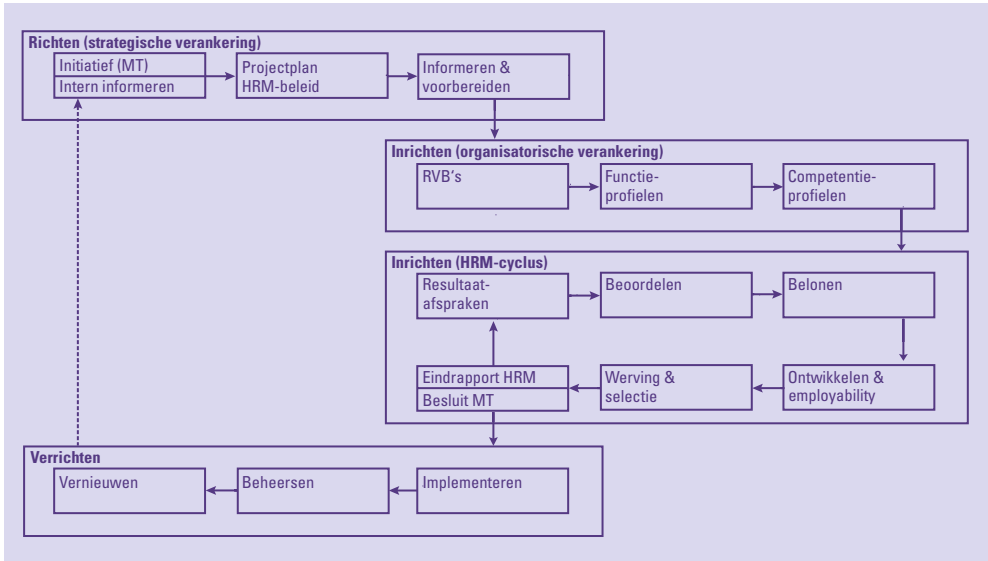
Net als in de andere boeken over management bij corporaties is de theorie (deel A) gescheiden van de praktische ontwikkeling (deel B). In deel A is hoofdstuk 2 gewijd aan de achtergronden en de ontstaansgeschiedenis van HRM en komt de basistheorie in algemene termen aan de orde. In hoofdstuk 3 wordt een ordeningsmodel geïntroduceerd. Dat model zal als landkaart dienen en de lezer in staat stellen overzicht te houden. Elk van de in deel B te behandelen onderwerpen heeft een plek in dat ordeningsmodel. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op de CAO Woondiensten en de relatie met HRM. Voor beide hoofdstukken geldt dat het niet absoluut noodzakelijk is om ze te lezen. U kunt ook direct aan de slag gaan met deel B om uw HRM te ontwikkelen. In deel B worden namelijk de belangrijkste onderdelen van de theorie ook kort toegelicht. Wilt u meer weten van de achtergronden van HRM dan is het lezen van de hoofdstukken 2 en 3 van deel A wel nodig. Gebruikt u het boek als handleiding om zelf HRM op te zetten – daarvoor is het immers geschreven – dan is het noodzakelijk dat u begint bij stap 1 in hoofdstuk 1 van deel B. Het ombouwen van het personeelsbeleid in een modern HRM-beleid zien we als een project met een korte doorlooptijd. In het project wordt de basis gelegd - het frame - waarbinnen de specifieke aspecten van HRM een plaats krijgen.

Het stappenplan in deel B is afgeleid van het HRM-model voor corporaties. Het model wordt in hoofdstuk 3 van deel A beschreven. Het stappenplan – om de organisatie klaar te maken en in te richten voor HRM – verloopt in vier fasen. Het gaat om de voorbereiding en strategische verankering (richten), het inrichten van de organisatie (organisatorische verankering), het opzetten van de HRM-cyclus (inrichten) en het uitvoeren, evalueren en bijstellen van de HRM-cyclus (verrichten).

De eerste fase gaat dus over het *richten*. De kern daarvan is de verankering van HRM aan de strategie. De eerste stap van die eerste fase is het initiatief. Het MT besluit dat het nodig is om het personeelsbeleid op een moderne leest te schoeien. In een discussie binnen het management worden globaal de randvoorwaarden van een dergelijk project besproken. Het lid van het management dat verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid stelt daarna een projectplan samen. In het projectplan gaat het over de planning, bevoegdheden, kosten en de samenstelling van het projectteam dat verantwoordelijk is voor het opzetten van de HRM-infrastructuur. Daarop worden de onderdelen van de HRM-cyclus aan- en ingepast. Ook heeft het management zich uitgesproken over de doelen die het met het HRM-beleid wil nastreven.

Na het richten start het projectteam met het *inrichten* van de onderneming op het HRM-beleid. Dat gebeurt in twee fasen met elk een aantal stappen. Elke stap vloeit logisch voort of is gekoppeld aan de voorgaande. Telkens wordt een stap afgesloten met een of meer voorstellen die in het eindrapport worden verwerkt. Dat eindrapport wordt uiteindelijk voorgelegd aan het management ter besluitvorming. Na goedkeuring dient het ook als spoorboekje voor de implementatie van HRM. Het eindrapport is dus in feite het voorstel voor een frame waarbinnen het HRM-beleid van de corporatie vorm krijgt. Aan dat frame zijn de onderdelen van de HRM-cyclus gekoppeld, inclusief een voorstel voor de interne communicatie en de vaststelling van dat HRM-beleid. Het projectteam doet dus de voorbereiding en de directie beslist. Het kan zijn dat het MT – door voortschrijdend inzicht – tot de conclusie komt dat onderdelen van het voorstel van de projectgroep bijstelling verdienen. In die situatie wordt de cyclus voor het inrichten van HRM herhaald (zie stippelpijl).

Het stappenplan voor het opzetten van HRM



Na de strategische verankering komt de organisatorische verankering aan bod. Deze tweede fase kent drie stappen. Stap één is het vaststellen van de RVB's (resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden³) en het daarmee beschrijven en waarderen van de functieprofielen en het beschrijven van de competentieprofielen. Het boek *Bedrijfsprocessen bij corporaties* (deel vier uit deze reeks) sorteert op dit onderwerp voor. In het boek wordt de gekozen strategie gekoppeld aan de uit te werken bedrijfsprocessen. Dit is vooral van belang als met het beschrijven en vaststellen van de bedrijfsprocessen niet alleen wordt beoogd om de RVB's te kunnen beschrijven als basis voor een verantwoord HRM-beleid. Bedrijfsprocessen vormen het hart van een organisatie. Goede aandacht hiervoor is van cruciaal belang voor het hebben en houden van een doelmatig functionerende organisatie. Het gewaardeerde nevenproduct van die aanpak is dat de RVB's ook zijn vastgesteld.

³ In dit boek hebben we het over RVB's en niet meer over het verouderde begrip TBV's. TBV staat voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en RVB voor resultaat(gebieden), verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een taak is het werk dat iemand is opgelegd of de arbeid die moet worden verricht. Onder resultaat wordt verstaan wat door een min of meer doelgerichte handeling, proces, werking wordt geleverd. De term resultaat of resultaatgebied past beter in de huidige tijd waarbij de verantwoordelijkheid voor de taak ook meer dan in het verleden bij de medewerker wordt gelegd. Zie ook Mulder en Tepper (1997) en Ahaus en Diepman (1998) die spreken over TBV's.

Het verdient aanbeveling om de werkwijze en aanpak uit het handboek *Bedrijfsprocessen bij corporaties* te volgen. Maar dat kan niet altijd. Is dat het geval dan wordt in dit handboek een eenvoudige manier behandeld om de RVB's te kunnen vaststellen. Vervolgens worden in de tweede fase van het *inrichten* in vijf stappen de onderdelen van de HRM-cyclus besproken. Daarbij worden de kerncompetenties en succesfactoren vertaald naar de verschillende instrumenten uit de HRM-cyclus (resultaatafspraken maken, beoordelen, belonen, ontwikkelen en werving en selectie). Het geheel wordt in de fase *verrichten* afgesloten met een korte behandeling van de implementatie van het HRM-beleid, het beheersen ervan en de mogelijkheid om na één of twee jaar het HRM-beleid te evalueren en te vernieuwen.

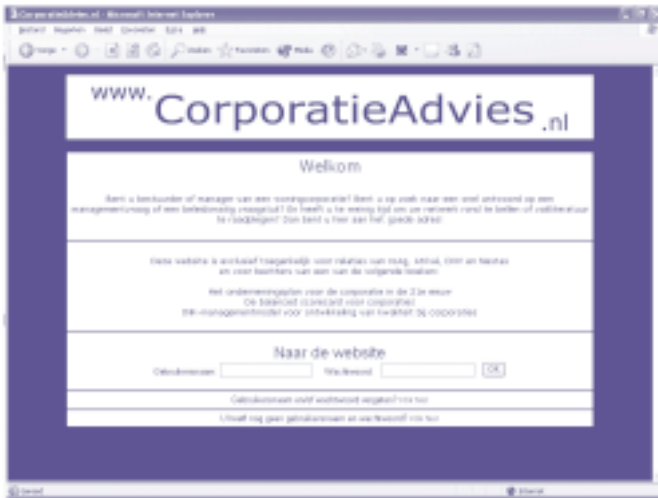
Website

Dit handboek is geen poging om een wetenschappelijk standaardwerk te produceren. Het is wel een op moderne managementtheorieën gebaseerd praktisch handboek voor de leiding van een corporatie om HRM (verder) te ontwikkelen. Naast de methode en de uitwerking ervan, worden hulpmiddelen geboden om het opstellen eenvoudiger te maken. Om de actualiteit in stand te houden wordt hiervoor gebruikgemaakt van de website. De tekst, nieuwe toelichtingen en hulpmiddelen worden daar regelmatig geactualiseerd.

De website is direct benaderbaar via www.corporatieadvies.nl of via de websites van de samenwerkende adviesbureaus die de site onderhouden. De website is alleen met een code toegankelijk. Door het insturen van het formulier dat u in de bijlagen vindt, wordt u per omgaande een persoonlijke code toegekend. De website vindt u op www.roag.nl, www.atrive.nl en op www.corporatieadvies.nl (zie scherm 1). De code verstrekt op eerdere boeken is geldig gebleven. Bent u uw wachtwoord en/of de code vergeten, dan is mail naar de webmaster voldoende. Binnen 24 uur ontvangt u uw code.

Door het aanklikken van de knop Human resource management bij corporaties komt u op de indexpagina (zie scherm 2). Op deze pagina is zichtbaar of er nadere informatie is te vinden.

Schem 1: www.corporatieadvies.nl



Schem 2: Inhoudsopgave



Rest ons u succes te wensen met het maken en invoeren van uw human resource management.

2 Van personeel naar medewerkers

Stamcellen (vroeg embryonale cellen) kunnen in hun uppie een heel mens worden. Al snel zijn ze door celdeling, met zijn tweetjes, vieren, achten, enzovoorts. Nog steeds kan elke afzonderlijke cel in zijn uppie een heel mens worden. Dan gebeurt er iets bijzonders: een van de stamcellen gaat zich specialiseren. Hij wil niet meer alles kunnen en meldt zijn collega-stamcellen: ik word rug (het eerste onderscheid dat bij de ontwikkeling van een embryo ontstaat, is het verschil tussen buik en rug). 'Oké', zeggen de andere cellen, 'dan worden wij geen rug, want daar ben jij dus goed in.' Zo besluit iedere cel uiteindelijk waar hij goed in wordt en de anderen accepteren dat zonder morren. Uiteindelijk ontstaat er een mens, waar iedere cel zijn plek heeft gevonden. Elke cel heeft zijn competenties ten volle ontwikkeld, wil en kan niet meer alles worden en draagt tevreden bij aan het grote doel, het functioneren van het mensje. Dat gaat min of meer vanzelf, want de cellen weten dat ze samen een groot mens moeten worden.

Het zou mooi zijn als de ontwikkeling van een organisatie ook zo vanzelfsprekend zou verlopen. Een organisatie waarin vanzelf evenwicht ontstaat tussen de competenties van de medewerkers en het resultaatgericht functioneren van die organisatie. Helaas gaat dat bij organisaties niet altijd vanzelf en moeten ze een beetje worden geholpen. Voor deze hulp bestaat een mooie term: human resource management. HRM is dan ook niets anders dan een organisatie iets vanzelfsprekends geven.

In de praktijk worden de begrippen personeelsbeleid, personeelsmanagement en human resource management (HRM) door elkaar gebruikt. Toch verstaat iedereen er net iets anders onder. Bovendien bestaat het idee dat HRM wezenlijk iets anders is dan personeelsbeleid of personeelsmanagement. Dat is niet waar. HRM is de meest recente stap in het ontwikkelingsproces van het managen van het personeel. Personeelsmanagement streeft een doelmatige realisatie van de organisatiedoelen na, door het optimaliseren van de verhouding individu – arbeid – organisatie. Dat geldt ook voor HRM. Alleen bij HRM zijn de principes, technieken en ideeën waarmee dit moet worden gerealiseerd anders. Moderner. Het gaat dan bijvoorbeeld om resultaatgerichte bedrijfsvoering, competentie management, zelfsturende teams, groepsbeloning, groepsbeoordeling, organisatievernieuwing en loopbaanontwikkeling.

Managementstromingen en HRM

Wetenschappelijke theorieën over management hebben zich pas de afgelopen anderhalve eeuw ontwikkeld. Een terugkerend onderdeel daarvan is steeds de vraag geweest hoe om te gaan met het personeel. Met het veranderen van de zienswijze over management, veranderde ook het gewenste personeelsbeleid en dat heeft zo zijn sporen achtergelaten in de ontwikkeling van het gedachtegoed van HRM. Binnen HRM zijn momenteel twee benaderingen leidend. De eerste benadering legt de nadruk op de instrumenten, de tweede juist op de mens. In het eerste handboek van deze managementserie (over strategie en ondernemingsplanning) zijn we op die twee stromen uitgebreid ingegaan. De oorsprong van de eerste benadering ligt in een grijs verleden en heeft alles te maken met de toen gebruikelijke paternalistische benadering van het personeel. De tweede benadering is in wezen een reactie daarop en legt de nadruk op een menselijke benadering van de medewerkers.

Scientific management en HRM

De vader van het scientific management is Taylor. Scientific management is gericht op het verbeteren van de productie en Taylor gebruikt daarvoor alle beschikbare middelen. Voor hem is personeel vooral – zo niet uitsluitend – een middel. Scientific management is instrumenteel gericht, terwijl HRM daar juist haaks op staat. Taylor gaat uit van arbeidssplitsing en de creatie van monotone taken. Daarnaast pleit hij voor een sterke centralistische en hiërarchische structuur en een scheiding van de conceptuele en uitvoerende arbeid. Binnen zijn gedachtegoed is personeelsstrategie gebaseerd op: *wantrouwen van medewerkers, die onder scherp toezicht gedwongen worden tot het leveren van een prestatie die hen niet echt interesseert en die zij alleen maar realiseren voor de geldelijke beloning.* Ondanks deze met HRM vloekende gedachtegang, heeft HRM er toch twee principes uit overgenomen. Het eerste is dat aan het succes van de onderneming wordt bijgedragen door het, weliswaar zeer restrictief, personeelsmanagement. Het tweede is dat er een verband moet zijn tussen de inzet van een werknemer en het bedrijfsresultaat. Dat kan in de vorm van prestatiebeloning, zoals in de tijd van Taylor door stukloon.

Human relations en HRM

Als een reactie op deze puur instrumentele benadering, komt een mensgerichte

benadering op gang. Deze begint bij Mayo, Maslow en Weick en is nu bij Drucker en Senge. Er wordt aandacht gevraagd voor het menselijke aspect en men gaat onderzoeken hoe groepen en individuen in een bedrijf functioneren en kunnen worden aangestuurd. Mayo baseert in de jaren twintig en dertig zijn managementleer op het Hawthorne-onderzoek. Hij benadrukt het sociale aspect als succesfactor voor de bedrijfsvoering en wordt daarom beschouwd als de grondlegger van het moderne personeelsmanagement. De kern daarvan is dat als het management goede betrekkingen onderhoudt met het personeel, dit ten goede komt aan de motivatie en dus de prestatie van de werknemer. Die sociale dimensie van het leidinggeven wordt bereikt door werknemers te betrekken bij besluitvorming op operationeel niveau. Hierdoor neemt de weerstand tegen het management af en de tevredenheid bij het personeel toe. Op deze wijze zal er geen weerstand ontstaan tegen de besluiten van de leiding.

Binnen HRM is participatie een van de bouwstenen van het personeelsmanagement. Het is geen doel op zich om de tevredenheid van medewerkers te verhogen, maar het is een middel om gebruik te kunnen maken van de kennis en kunde van de werknemer.

Na de Tweede Wereldoorlog krijgt de mensgerichte benadering een nieuwe impuls (revisionisme). Mensen als Maslov, Herzberg, Likert en McGregor willen het fundament van de human relations-beweging herzien. De nadruk ligt nu op het motiveren van medewerkers door participatie, zonder de inhoud van de arbeid in ogenschouw te nemen. Hun stelling is dat werknemers niet worden gemotiveerd als de inhoud van de arbeid geestdodend is. Bovendien doet geestdodend werk geen recht aan de talenten en vaardigheden van het individu. Dit leidt tot een herontwerp van arbeid en organisatie, waarin horizontale en verticale taakverrijking een plaats krijgen.

Ook HRM kent als uitgangspunt dat werknemers worden behandeld als een potentieel van talenten. Zij zijn bereid initiatieven te nemen en verantwoordelijkheden te dragen, indien de organisatie en de inhoud van de arbeid deze mogelijkheden ook daadwerkelijk faciliteert. Hierbij is een nuancering op zijn plaats. HRM gaat niet strikt over de humanistische redenen voor het herontwerp van de organisatie; het gaat uiteindelijk om het zakelijke succes.

De ontwikkeling van traditioneel personeelsmanagement naar HRM		
	Van traditioneel => personeelsmanagement	Naar HRM
Doelstelling Tijd en planning	Rechtvaardigheid Korte termijn Reactief Ad hoc	Doelmatigheid Lange termijn Pro-actief Strategisch Integraal
Psychologisch contract	Onderschikking	Betrokkenheid
Controlesysteem	Extern	Zelfcontrole
Arbeidsverhouding	Collectief wantrouwen	Individueel vertrouwen
Organisatiestructuur	Centraal	Decentraal
Positie	Stafspecialisme	Integratie in de lijn
Evaluatiecriterium	Minimalisatie van de arbeidskosten	Maximale benutting van de arbeid

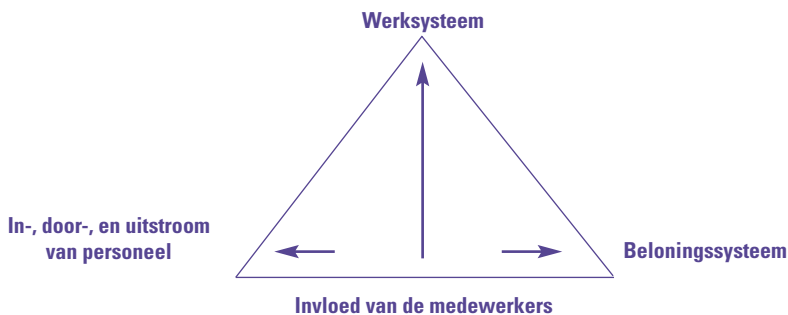
(Doorewaard en De Nijs, 1998)

Na deze beknopte verwijzing naar een aantal historische elementen van HRM gaan we dieper in op wat HRM feitelijk is. Het gaat over het management van het personeel. Dat is duidelijk. Daarbij zijn organisatie en arbeidsstructuren afgeleid van de strategie en daarbinnen past een verregaande vorm van delegatie naar de werkvloer. Het personeel wordt dan ook niet gezien als een kostenpost, maar het vertegenwoordigt - naast bijvoorbeeld kapitaal en bezit - een potentiële waarde voor de organisatie (Valbracht, 2000). De menselijke kwaliteit is een strategische succesfactor voor het bedrijf en HRM is een wezenlijk onderdeel van het realiseren van de strategie en het management van het bedrijf. Daarom is HRM een lijnverantwoordelijkheid. Staffuncties mogen ondersteunen, maar het blijft een lijnverantwoordelijkheid. Medewerkers krijgen daarin een eigen verantwoordelijkheid. Ze zijn verantwoordelijk voor de resultaten van hun werk, maar ook voor de ontwikkeling van hun competenties. Door zelf doelen te stellen en een aanpak te bepalen, worden medewerkers gemotiveerd. Het maakt medewerkers actiever bij het uitvoeren van hun werk. Het aanspreken van medewerkers op hun verantwoordelijkheid is de sleutel tot hun eigen ontwikkeling en tot het optimaliseren

van hun prestaties. Voorwaarde is wel dat er interactie, controle en feedback plaatsvindt. Anders dreigen medewerkers geïsoleerd te gaan functioneren. Ze kunnen dan onzeker en stuurloos worden. Met andere woorden: bij HRM moet constant gebalanceerd worden tussen het investeren in en het eisen stellen aan medewerkers.

HRM-benaderingen

Binnen HRM bestaan twee toonaangevende modellen: het Harvard-model en het Michigan-model. Het Harvard-model (zie het figuur) is gericht op het verhogen van de betrokkenheid van de medewerkers bij de doelen en de strategie (Beer, 1984). De belangen van de medewerkers én de belangen van de organisatie moeten zowel duidelijk als op elkaar afgestemd zijn. Dit is bepalend voor het optimaal benutten van de vaardigheden van de medewerkers. Uitgangspunt is dat er een verband bestaat tussen de invloed van de medewerkers op hun werk, op het beloningssysteem, het werksysteem (een combinatie van taakhoud, technologie, managementstijl en personeelsbeleid) en op de in-, door- en uitstroom van personeel. Het beloningssysteem moet in overeenstemming zijn met de strategie en de verwachtingen van het personeel. HRM is een zaak van het hele management en niet alleen van stafspecialisten. Kortom: de Harvard-benadering is primair gericht op het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers op alle delen van de onderneming.



Het Harvard-model (Doorewaard/De Nijs, 1998)

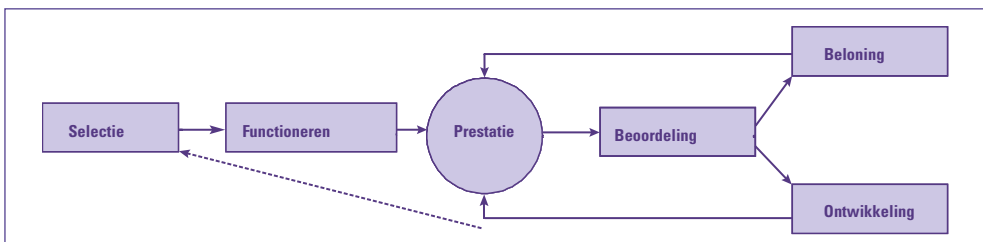
Het Michigan-model zoomt specifiek in op de human resource cyclus (Fonbrum, 1984). Dit model beïnvloedt de prestaties van het individu en de organisatie met selectie, beoordeling, ontwikkeling en beloning. Door selectie krijgt de onderneming de medewerkers die het best in staat zijn het werk uit te voeren. Door de prestaties te beoordelen wordt onpartijdig belonen mogelijk. Door ontwikkeling kunnen medewerkers worden voorbereid op hun toekomstige positie en worden de huidige prestaties vergroot. Ontwikkeling staat in verbinding met selectie, aangezien training en ontwikkeling een individu voorbereidt op nieuwe functies, binnen of buiten de organisatie. Door beloning af te stemmen op het niveau van de prestatie ten slotte, worden medewerkers gemotiveerd tot een hoog niveau van presenteren.

In deze HRM-cyclus van het Michigan-model ontbreekt alleen nog het aspect functioneren. Dat aspect is te plaatsen tussen de selectie en de feitelijke prestatie. Het functioneren van een medewerker leidt immers tot prestaties. Het functioneren van medewerkers is van veel factoren afhankelijk en met een goed functioneringssysteem hebben organisaties inzicht in de mogelijkheden en onmogelijkheden van medewerkers. Het is een instrument om de voortgang van de ontwikkeling van de medewerker op een gestructureerde wijze in de gaten te houden en waar nodig bij te sturen (zie het Michigan-model).

In de geest van de Michigan-benadering is HRM primair gericht op *het verhogen van het prestatieniveau van de medewerkers* en daarmee van de organisatie.

De Harvard-benadering richt zich op *het verhogen van de betrokkenheid van de medewerkers* en de Michigan-benadering op *het verhogen van het prestatieniveau*.

Verder wordt in het Harvard-model grote nadruk gelegd op de bijdrage en de rol van medewerkers. Medewerkers worden als het sociale kapitaal van de organisatie beschouwd, terwijl het Michigan-model redeneert vanuit de bedrijfsstrategie.



Het Michigan-model (Doorewaard/De Nijs, 1998)

Medewerkers moeten in dat model hun gedrag en houding aan de eisen van de strategie aanpassen. In beide benaderingen zijn kenmerkende elementen uit afzonderlijke managementstromingen zichtbaar. Beide modellen zeggen niets over de waarheid, maar maken de werkelijkheid beter inzichtelijk (zie schema). De twee modellen sluiten elkaar niet uit, maar kunnen congruent in een organisatie aanwezig zijn. Het voordeel van het Michigan-model is de praktische toepasbaarheid. Het voordeel van het Harvard-model is de relatie tussen de organisatiestrategie en het HRM.

	Michigan-model	Harvard-model
Niveau	Tactisch	Strategisch
Doelstelling	Verhogen prestatieniveau	Verhogen betrokkenheid
Medewerkers	Aanpassen aan de strategie	Medebepalend voor de strategie

De meeste corporaties bevinden zich op het snijvlak van beide benaderingen. De operationele en tactische aspecten van HRM zijn vaak uitgewerkt of worden momenteel onder handen genomen (Michigan). De ontwikkelingen in de sector (professionalisering, thema's CAO Woondiensten) zijn hier debet aan.

Door het toenemende besef dat medewerkers van doorslaggevend belang zijn, leggen corporaties steeds nadrukkelijker een link tussen de organisatiestrategie en HRM (Harvard). Het uiteindelijke doel is dan het verhogen van het prestatieniveau (Michigan), waarbij betrokkenheid van medewerkers (Harvard) slechts een van de middelen voor dat doel is.

De laatste ontwikkelingen: competentie management en prestatie management

Door de traditionele visie van de leiding op HRM, voelen veel P&O-functionarissen zich niet (mede)verantwoordelijkheid voor de resultaten van de onderneming. Hun primaire taak is immers dat zij moeten zorgen voor adequate arbeidsvoorwaarden, een acceptabel beoordelingssysteem, het hanteren van medezeggenschap en het voorkomen van conflicten op de werkvloer. Maar dat is een onterechte opvatting. De P&O-functionaris is dan immers niet meer dan uitvoerder van het beleid. Beoordelen wordt zo een dure vorm van (positief gekleurde) geschiedschrijving.

Als initiator van beleid zouden P&O-functionarissen daarentegen waarde aan de onderneming kunnen toevoegen.

Veel bedrijven – corporaties ook – houden de harde en zachte aspecten van de bedrijfsvoering gescheiden. Strategisch management en HRM zijn qua beleid gescheiden. De twee aspecten worden door verschillende deskundigen uitgevoerd en er is dan geen sprake van synergie.

De laatste decennia strijden twee stromingen, beide met sterke raakvlakken met HRM, om voorrang: prestatie management en zijn broertje aan de andere kant van de medaille: competentie management. Beide zijn bij uitstek een manier om HRM en organisatiestrategie te integreren. Prestatie management legt de nadruk op het sturen op te behalen resultaten. Competentie management legt de nadruk op het sturen op de hiervoor benodigde competenties.

Prestatie management

Prestatie management wil medewerkers in een organisatie zodanig richten, sturen, motiveren en begeleiden dat zij, door het realiseren van hun eigen functionele doelstellingen, een bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie. Prestatie management is in eerste instantie gericht op het wat (output) en daarnaast enigszins op het hoe (input). Het koppelt de doelstellingen van de corporatie aan de gewenste resultaten per functie en per medewerker en stuurt en beoordeelt deze resultaten. Zo bezien is prestatie management zowel een sturingsinstrument (vooraf) als een integrale beoordelingsmethode (achteraf). Zowel de organisatie als de medewerker heeft hier direct belang bij.

Prestatie management – bezien vanuit de organisatie – betekent dat prestaties worden gestimuleerd door beloning en het optimaal benutten van de competenties van medewerkers. De middelen daarvoor zijn een goede taakverdeling en taaktoewijzing en de zorg voor goede medewerkers in de toekomst. Prestatie management – bezien vanuit de medewerker – betekent een rechtvaardige beloning en werk dat is toegesneden op de persoonlijke capaciteiten, interesses en mogelijkheden tot groei en zelfontplooiing. Dit leidt tot:

- resultaatgerichtheid: welke bijdrage wordt van de medewerker verwacht in het behalen van de doelen van de organisatie;
- betrokkenheid en resultaatverantwoordelijkheid: medewerkers worden

persoonlijk verantwoordelijk gemaakt voor het eigen functioneren en het resultaat van hun werk;

- transparante communicatie: een taal voor functioneren, beoordelen en ontwikkelen met heldere afspraken;
- loon naar werken: rechtvaardigheid van de beoordeling en daarmee de billijkheid van de beloning staan niet ter discussie;
- investeren in doeltreffendheid van de afzonderlijke bijdrages in de organisatie;
- duidelijke stijl van leidinggeven: je weet waar je aan toe bent.

Competentiemanagement

Een competentie is een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan het succesvol functioneren van de organisatie. Competentiemanagement is het afstemmen van de voor de organisatie noodzakelijke kerncompetenties op de aanwezige talenten in de organisatie, door gebruik te maken van competentieprofielen. Competentiemanagement is in eerste instantie gericht op de input en daarnaast enigszins op de output. Centraal staat de vraag welk gedrag en welke kennis en vaardigheden iemand moet hebben om in zijn functie succesvol te kunnen functioneren. Competentiemanagement leidt tot:

- ontwikkeling van organisatiecompetenties die strategisch belangrijk zijn;
- optimaal gebruik van de in de organisatie aanwezige talenten;
- betrokkenheid bij groei en ontwikkeling van talenten;
- gerichtheid op de medewerker, meer dan op de functie;
- investeren in opleiding en groei;
- een eenduidige taal voor werving, selectie en ontwikkeling van medewerkers;
- duidelijkheid over de kansen voor loopbaanontwikkeling in de toekomst.

Beide benaderingen kunnen elkaar versterken. Sterker nog, ze kunnen niet zonder elkaar. Prestatiemanagement en competentie management hebben veel gemeen.

Alle twee zijn ze verbonden met de strategie van de organisatie.

Prestatiemanagement door het vertalen van de strategie van de organisatie in succesfactoren (SF) en prestatie-indicatoren en vervolgens door deze te vertalen in resultaatgerichte functieprofielen. Welke resultaten op welke gebieden worden per functie verwacht?

Competentiemanagement identificeert de kerncompetenties van de organisatie. Dit zijn competenties waarover iedereen zou moeten beschikken om een succesvolle

bijdrage te kunnen leveren aan de strategie en de doelstellingen. Uiteindelijk worden de competenties uitgebreid met meer functiespecifieke competenties, de zogeheten competentieprofielen.

Beide benaderingen zijn gericht op resultaat. Prestatiemanagement door de gewenste resultaten te koppelen aan de organisatiedoelen en hierop te sturen, te beoordelen en te belonen. Competentiemanagement door de gewenste competenties die nodig zijn om de doelen te realiseren, te benoemen, hierop te sturen, deze te beoordelen en te ontwikkelen (belonen op basis van competenties is in Nederland nog niet gebruikelijk). Beide vormen ook een onmisbare schakel tussen de bedrijfsstrategie en de HRM-cyclus. Prestatiemanagement door de gewenste resultaten te belonen. Competentiemanagement door de ontwikkeling van de gewenste competenties te stimuleren.

De combinatie van prestatiemanagement en competentie management sluit het beste aan bij de kenmerken van corporaties, waarbij zowel de input- als de outputsturing van belang is. Ons pleidooi voor concurrerend en zakelijk ondernemen vraagt om prestatiemanagement. Maximaal (maatschappelijk) rendement wordt pas verkregen bij een optimale inzet op de organisatiedoelen. Ons pleidooi voor een strategisch wijzigend speelveld voor corporaties vraagt om het zich eigen maken van nieuwe competenties. Een aantal belangrijke prestaties is niet hard en kwantitatief te meten middels prestatiemanagement. Met competentie management kan men deze kwalitatieve prestaties stimuleren.

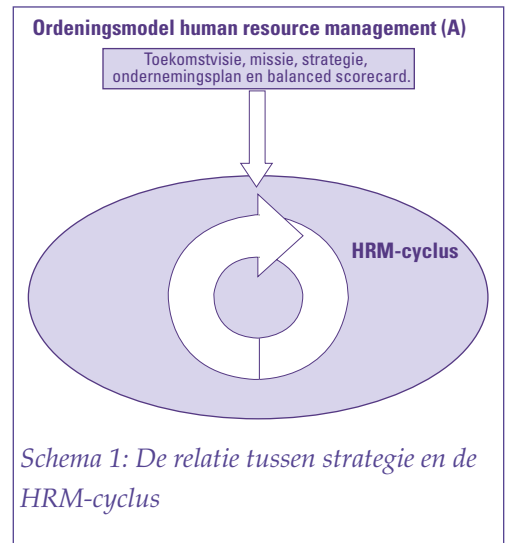
Het combineren van prestatiemanagement en competentie management is als het zoeken naar een juiste balans. De voordelen zijn evident. De risico's zijn klein. Goed investeren in personeel (aandacht) leidt immers altijd tot betere prestaties. De nadelen van een te groot accent op één van beide zijn wel te benoemen. Een te stevig accent op prestatiemanagement heeft als nadeel dat medewerkers zich fixeren op de concrete prestaties en dat er wantrouwen ontstaat over de 'juistheid' van de beoordeling/beloning. Er zal bij te eenzijdig prestatiemanagement een 'afrekencultuur' ontstaan. Te veel accent op competentie management heeft als nadeel dat groei en leren een afleidingsmanoeuvre vormen voor het neerzetten van dagelijkse concrete prestaties. Bij te eenzijdig competentie management zal er een 'overlegcultuur' ontstaan.

3

Human resource management bij corporaties: het Atrivé-model

Corporaties in de eenentwintigste eeuw bewegen en vernieuwen. De corporatie zoekt haar weg in het speelveld van stakeholders en markten. Het wijzigende speelveld biedt kansen op het terrein van strategische samenwerking, klantbenadering, projectontwikkeling en wijkontwikkeling. Lijkt een ontwikkeling succesvol te worden, dan wordt telkens weer de vraag opgeworpen: hebben we de vereiste kwaliteiten en organisatie in onze onderneming om succesvol te zijn?

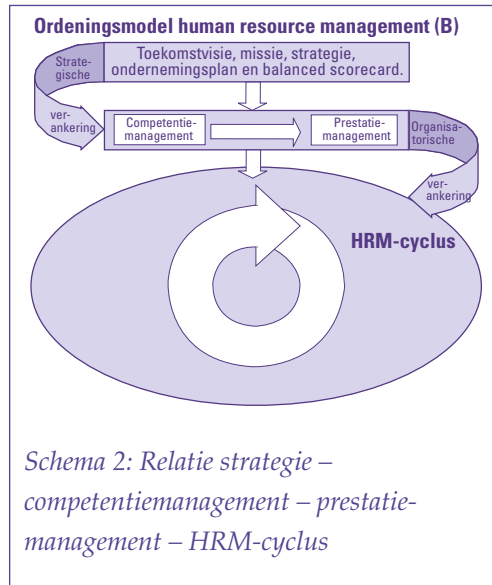
Om een succesvolle organisatie te krijgen, moet het strategische beleid worden vertaald naar de concrete strategische doelstellingen, waaronder een HRM-beleid. Om kwaliteiten te stimuleren en te ontwikkelen, is de vertaling van de strategie naar HRM essentieel. In schema 1 is deze wezenlijke relatie ingetekend. Het is de basis van het HRM-model dat in dit boek wordt gebruikt. De belangrijke onderdelen van HRM krijgen in het ordeningsmodel een plaats.



De strategisch manager zoekt op basis van een toekomstvisie, missie en strategie naar bestaande of te creëren mogelijkheden om te ondernemen. HRM kan een fundamentele bijdrage leveren aan succesvol ondernemen. HRM zorgt immers voor de ontwikkeling van kennis en expertise die voor het realiseren van het beleid waardevol, zo niet onmisbaar zijn. Essentieel is dat bij de vormgeving en uitvoering van HRM expliciet aandacht bestaat voor de strategie van de onderneming. Daarvoor moet rekening worden gehouden met een aantal aandachtspunten. Het belangrijkste aandachtspunt daarbij is de positie en de plaats van de personele functie binnen de organisatie. Op de website is een checklist opgenomen die tot doel heeft om de positie en de plaats te bepalen.

Het ontwikkelen van HRM dat bijdraagt aan de strategische ontwikkeling van corporaties vraagt een scherp inzicht in de verschillende aandachtspunten en probleemvelden van de strategie. Vanuit dit inzicht ontstaat de juiste insteek op de benodigde expertise om processen doeltreffender en doelmatiger te ondersteunen.

In de voorgaande paragraaf zijn de verschillende stromingen binnen HRM besproken. Elke stroming bevat componenten die van groot belang zijn voor een verantwoord HRM. Vanuit de Michigan HRM-cyclus is dat het cyclische karakter. In schema 2 is dat (voor nu) gesymboliseerd met de cirkel. Vanuit de Harvard-benadering is het belang van de strategische verankering ingebracht. Het is de basis voor het competentie-management en het prestatie-management en de HRM-cyclus (de organisatorische verankering). In schema 2 is deze verfijning ingetekend.



We hebben nu de basis voor het HRM-model dat door Atrivé is ontwikkeld voor corporaties. Door middel van zowel competentie-management als prestatie-management wordt de strategie van de corporatie vertaald naar de inrichting van de HRM-cyclus. Deze cyclus levert uiteindelijk de instrumenten die nodig zijn om de corporatie te voorzien van de competenties om de gewenste strategie te realiseren. Op deze wijze wordt HRM zowel strategisch als organisatorisch in de corporatie verankerd. Deze strategische en organisatorische verankering verloopt globaal langs twee lijnen. De strategische verankering loopt via het competentie-management. De strategie van de corporatie wordt vertaald in kerncompetenties, ook wel organisatiecompetenties genoemd. Deze kerncompetenties vinden hun weg naar de competentieprofielen per functie. De organisatorische verankering wordt vooral gelegd met het prestatie-management. De strategie van de corporatie wordt vertaald in een aantal succesfactoren (SF) en met behulp van de balanced scorecard vastgelegd in een beperkt aantal concreet meetbare activiteiten. Vervolgens worden per resultaatgebied de verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgesteld en aldus verwerkt in de functie- en resultaatprofielen. Beide lijnen culmineren uiteindelijk in resultaatafspraken met de medewerkers. Deze afspraken behelzen zowel de voor de functie benodigde competenties als de per functie

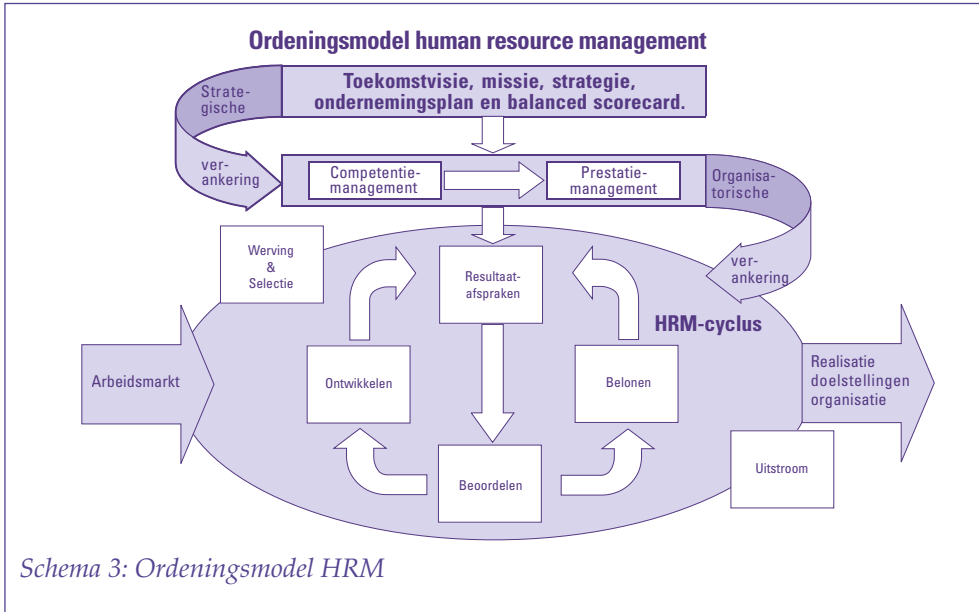
gewenste resultaten. Resultaatafspraken vormen hiermee de kern van de HRM-cyclus.

	Competentiemanagement	Prestatiemanagement
Strategische verankering	Kerncompetenties	Succesfactoren
HRM-cyclus	Competentieprofielen	Resultaatafspraken

Ook de onderdelen van de HRM-cyclus hebben een relatie met competentie-management en/of prestatie-management. De accenten kunnen evenwel verschillen. Bij werving en selectie wordt voornamelijk gewerkt vanuit het competentie-management. Er worden immers competenties gevraagd, die kwalitatief of kwantitatief onvoldoende voorhanden zijn en op korte termijn ook niet zijn te ontwikkelen. Beoordelen kan zowel door competentie-management als door prestatie-management worden aangestuurd. In de praktijk komen we hiervan vele mengvormen tegen. In Nederland zijn de meeste beoordelingssystemen voornamelijk gestoeld op prestatie-management. De prestaties van medewerkers worden, impliciet of expliciet, beoordeeld.

Wat voor beoordelen geldt, geldt in nog sterkere mate voor belonen. Belonen op basis van competenties of de ontwikkeling daarvan is zeker nog geen gemeengoed. Ontwikkelen daarentegen heeft een sterkere relatie met competentie-management. Door de gewenste competenties (en kennis en vaardigheden) te ontwikkelen kan uiteindelijk het resultaat van de corporatie worden verbeterd (zie ook bijlage 2: Competenties en intergraal HRM).

Het maken van resultaatafspraken, het functioneren en beoordelen ervan, het ontwikkelen van medewerkers en het belonen zijn de kern van de HRM-cyclus. Samen met de instroom (werving en selectie) en de uitstroom vormen zij de elementen van de HRM-cyclus. De zes elementen zijn in de figuur ingetekend en schema 3 laat nu het complete model zien dat hierna in dit boek als landkaart zal dienen om de lezer in staat te stellen het overzicht te bewaren.



HRM en de nieuwe CAO voor corporaties

Elke CAO stelt – en dat is ook de bedoeling – de kaders voor het werken bij een bedrijf en zo ook bij een corporatie. Zo zijn werktijden, arbeidsduur, salariering en vakantie in een CAO geregeld. De CAO Woondiensten gaat echter verder dan een gemiddelde CAO. Ook zaken, direct gerelateerd aan HRM, zijn in deze CAO opgenomen. Het werken met de CAO Woondiensten is daarom nauwkeurig verwerkt in het orderingsmodel HRM zoals hiervoor beschreven. De CAO kan dan ook worden beschouwd als faciliterend aan de invoering van het HRM-orderingsmodel.

In de CAO Woondiensten zijn twee belangrijke zaken verweven. De eerste is de wens tot ontwikkeling van de individuele werknemer in de sector. Uitgangspunt daarbij is dat de werkgever die investeert in de ontwikkeling van medewerkers daar zichzelf, in termen van inzetbaarheid en arbeidssatisfactie, ook een plezier mee doet. De tweede is dat nadrukkelijk wordt gezocht naar mogelijkheden om resultaatgericht werken in te voeren. Dit kan de CAO niet verplicht stellen, maar de kaders ervoor worden wel gegeven. De gevolgen van dit streven zijn op een aantal plaatsen in de CAO Woondiensten terug te vinden. Zo is er voor de corpora-

tiesector een nieuw classificatiesysteem ontworpen dat is gebaseerd op de methode CATS (paragraaf A en paragraaf C van het *Handboek functie-indeling woondiensten*). Dit heeft als consequentie dat elke werkgever voor 1 januari 2007 de bij de organisatie voorkomende functies volgens deze methode moet indelen. Vandaar dat het voorliggende handboek is gekoppeld aan een nieuw loongebouw.

Waren er voorheen bij de Integrale Methode voor Functieclassificatie (IMF) soms twee en soms zelfs drie salarisschalen van toepassing (aanloopschaal, functieschaal en uitloopschaal), bij de invoering van het *Handboek functie-indeling woondiensten* is nog maar één salarisschaal van toepassing. Wanneer een functie niet ontwikkelt, is deze salarisschaal de enige die van toepassing is. Voor de medewerker die een perspectief in salaris wenst, is ontwikkeling dus een voorwaarde. Het *Handboek functie-indeling woondiensten* geeft handvatten voor die ontwikkeling. Per functie-niveau worden de criteria genoemd die voor de functie van toepassing zijn. Het is voor een medewerker, maar ook voor de betrokken leidinggevende, daarna eenvoudig na te gaan welke ontwikkelingen er ingezet moeten worden om de functie op een hoger niveau te brengen. Daar kunnen dan afspraken over worden gemaakt in het kader van het beoordelingssysteem. Verder kunnen de criteria van het *Handboek functie-indeling woondiensten* voor een deel worden vertaald naar competenties en competentie-management.

In de CAO Woondiensten wordt verder voorgesteld een beoordelingssysteem in te voeren (artikel 4.16 Salarisgroei met beoordelingssystemen). Daarmee wordt beoogd om het resultaatgericht werken te stimuleren en de statutair directeur – die immers ook met de Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen resultaatafspraken maakt – de kans te geven de organisatie om te vormen tot een resultaatgerichte organisatie. Dit beoordelingssysteem kent nogal wat bepalingen voor de vorm en inhoud en is dus niet vrij in te voeren. Enkele voorwaarden zijn:

- de beoordelingsniveaus zijn gegeven (slecht/matig; normaal/goed; zeer goed en excellent);
- aantal en vorm van de te voeren gesprekken zijn gegeven;
- de leidinggevende wordt verplicht een training te volgen;
- er moet een jaar op proef worden gedraaid en gedurende dat jaar mogen er aan de beoordeling geen arbeidsrechtelijke gevolgen worden gekoppeld;
- er moet een specifieke procedure worden gevolgd (artikel 13 van de CAO Woondiensten).

Het beoordelingssysteem moet wel zo worden ingericht dat de afspraken één op één worden verbonden met competentie management, prestatie management en de HRM-cyclus (resultaatafspraken maken, beoordelen, ontwikkelen en belonen).

Zoals gezegd zijn er twee belangrijke thema's in de CAO Woondiensten verwerkt. Dat zijn het ontwikkelen van medewerkers (employability) en het invoeren van een beoordelingssysteem (resultaatafspraken gekoppeld aan beoordelen):

- *Employabilitybeleid.* De aanhef bij dit CAO artikel luidt letterlijk: 'Het huidig en toekomstig functioneren van een werknemer en de onderneming zijn nauw met elkaar verbonden. De werkgever voert een beleid dat erop is gericht de inzetbaarheid van zijn werknemers nu en in de toekomst te bevorderen, waardoor hun inzetbaarheid behouden blijft. De werknemer is zich bewust van zijn eigen verantwoordelijkheid voor het vergroten van zijn inzetbaarheid en is bereid zich daarvoor in te spannen.'

Ook hier stellen we vast dat het ordeningsmodel HRM aanknopingspunten biedt bij het werken met de CAO Woondiensten. Eén van de meer in het oog springende kenmerken van het ordeningsmodel is de ontwikkeling; met als strategisch doel het op lange termijn inzetbaar hebben en houden van de medewerker. De CAO Woondiensten en het ordeningsmodel beschrijven dat als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. De werkgever stelt daarvoor een aantal faciliteiten beschikbaar, zoals ondersteuning. Een persoonlijk loopbaanadvies is zelfs verplicht bij de invoering van het beoordelingssysteem. De verbinding met het ordeningsmodel zit hier in de cyclus plan – do – check – act (Demming), die verankerd wordt in de terugkerende gesprekken over resultaatafspraken, voortgang en beoordeling.

- *Resultaatafspraken.* De CAO woondiensten bevordert het maken van duidelijke afspraken over de te behalen resultaten. In het artikel over salariscroei met een beoordelingssysteem wordt de salariscroei afhankelijk gesteld van het al dan niet realiseren van de afgesproken criteria. Dat artikel maakt de weg vrij voor sturen op resultaten en een flexibel beloningsbeleid. De salariscroei kan 0, 2, 3 of 4 procent van het maximum van de salarisschaal bedragen. De criteria kunnen aan de hand van dit handboek worden benoemd en vastgesteld. Voorbeelden zijn het behalen van de afgesproken resultaten of de ontwikkeling die de werknemer in professionaliteit en/of competenties heeft bereikt. Ook kan het om de kwalitatieve en kwantitatieve inzet van de medewerker gaan. Het

ideaal is natuurlijk wanneer een combinatie van deze criteria wordt benoemd en de beoordeling op basis daarvan plaatsvindt. Voor de verankering met de strategie van de organisatie is de combinatie optimaal. De CAO Woondiensten benoemt geen criteria, maar is wel op meerdere onderdelen ingericht op de beoordeling volgens de in dit boek gehanteerde criteria. De CAO Woondiensten stelt, ook bij het ontbreken van een beoordelingssysteem, dat bij onvoldoende functioneren of presteren de salarisverhoging kan worden ingehouden.

- *Beoordelen.* De CAO Woondiensten verbindt het maken van resultaatafspraken aan de invoering van een beoordelingssysteem. De randvoorwaarden die de CAO Woondiensten aan de invoering stelt, komen overeen met de in dit boek genoemde voorwaarden. De CAO Woondiensten stelt dat de werknemer aan het begin van elk jaar (of de beoordelingsperiode) in kennis wordt gesteld aan de hand van welke criteria hij wordt beoordeeld. Deze criteria kunnen uitstekend worden geformuleerd aan de hand van de METER-criteria (zie *De balanced scorecard voor corporaties*), zoals in deel B van dit boek is uitgewerkt.

Het zal duidelijk zijn dat HRM veel relaties heeft met de nieuwe CAO Woondiensten voor corporaties. De CAO Woondiensten biedt, meer dan voorheen, ruimte om nieuwe ontwikkelingen in het HRM van de corporatie op te nemen en af te stemmen op de specifieke situatie en strategie van de corporatie. Ook stelt deze CAO nieuwe eisen. Het voorsorteren op deze eisen is ook een uitstekende aanleiding om het HRM te moderniseren. En omgekeerd. Het biedt daarom een uitgelezen kans om de modernisering en professionalisering van de sector vorm te geven en vast te leggen in een HRM-infrastructuur waarbinnen het HRM-beleid kan worden geborgd.

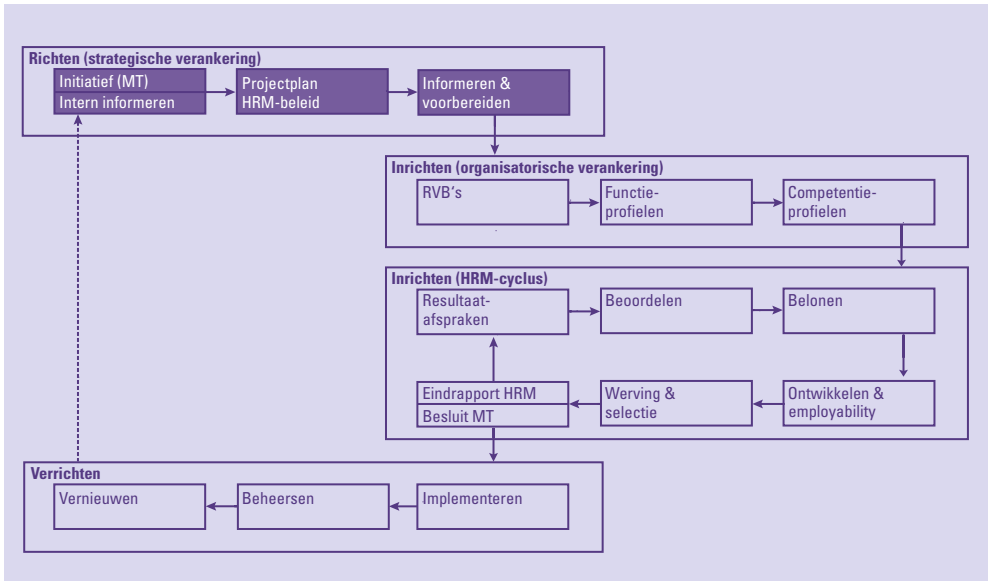


Deel B

Werken met het human resource management model

Werken met het human resource management model

1 Richten: voorbereiding en strategische verankering



Wie kent het niet, het handboek personeelsbeleid? Het staat vol reglementen en ligt ergens in een kast bij de afdeling P&O. Het management vindt het een handig boek. Medewerkers met lastige vragen worden doorverwijzen naar P&O. P&O zoekt in het handboek het antwoord op die lastige vragen. De medewerker, tevreden of niet, weet dat hij conform het handboek ten minste gelijk aan de andere medewerkers is behandeld. Dit is vaak de functie van het handboek, rechtvaardige en gelijkwaardige behandeling van alle medewerkers. Daar is natuurlijk niks mis mee. Het creëert duidelijkheid en rechtvaardigheid. Maar de vraag dringt zich op of deze werkwijze bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de corporatie. Het is een personeelsbeleid dat niet strategisch is verankerd in het ondernemingsplan en de balanced scorecard van de corporatie. Daarom noemen we het personeelsbeleid, en geen human resource management (HRM).

Hoewel HRM ook bij corporaties steeds hoger op de agenda is komen te staan, wordt deze discipline slechts zijdelings betrokken bij de ontwikkeling van de strategie, de balanced scorecard en het ondernemingsplan. Na de vaststelling ervan is P&O aan zet om het HRM-beleid te ontwikkelen en aan te passen aan de strategie. Die werkwijze heeft twee nadelen. De eerste is dat het aspect personeel slechts en passant is betrokken bij de bepaling van de strategie. Daardoor krijgen

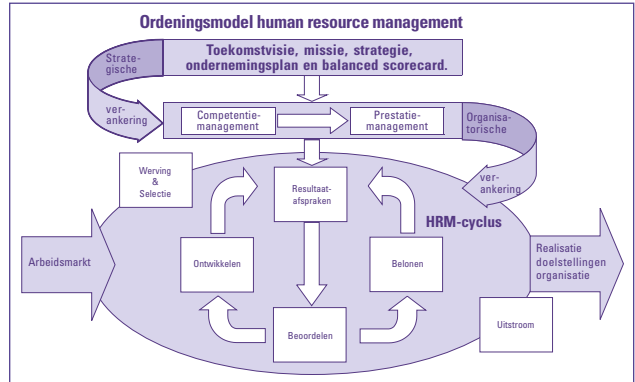
de mogelijkheden en de beperkingen van de medewerkers te weinig aandacht. Dat is nadelig voor het succes van de strategie. Het tweede nadeel is dat HRM op deze manier de gestelde doelen volgt. HRM is van ondergeschikt belang en de ontwikkeling van het bijbehorende personeelsbeleid wordt gereduceerd tot een formele handeling. Het effect is dan ook dat het management weinig voeling heeft met HRM, er geen rekening mee houdt en de mogelijkheden van HRM niet actief gebruikt. En dat is zeer nadelig voor het succes van de strategie.

In dit boek wordt beschreven hoe stap voor stap het bestaande personeelsbeleid kan worden omgebouwd tot een bij dit tijdsgewricht passend HRM. We maken daarbij gebruik van een denkkader waarin van elk van de belangrijkste stromingen in het denken over HRM de beste aspecten zijn samengebracht. Die aspecten zijn zichtbaar in het model én in het stappenplan van dit handboek. Het is een proces waarbij alle aspecten van het personeelsbeleid worden nagelopen en aangepast. Na afloop kan de corporatie gaan werken met moderne en bij deze tijd passende personeelsinstrumenten. Voor alle duidelijkheid: we formuleren het HRM-beleid van een corporatie niet, maar we behandelen de implementatie van de infrastructuur die nodig is om een HRM-beleid te kunnen formuleren en uitvoeren. Het beleid zelf wordt bepaald door de corporatie. En dat HRM-beleid zal per corporatie verschillen, aangezien de omstandigheden en de strategie per corporatie variëren.

Het stappenplan kent vier fasen. De eerste is de strategische verankering. Het grote verschil met het vroegere personeelsbeleid is dat HRM uitdrukkelijk wordt gezien als een middel van het bedrijf om de strategie van dat bedrijf mede te realiseren. Dat kan alleen als wordt vastgelegd hoe het HRM strategisch is verankerd in het ondernemingsplan en de balanced scorecard: de strategische verankering.

De tweede fase is de organisatorische verankering. Daarbij komt aan bod welke kwaliteiten in de organisatie aanwezig moeten zijn om de prestaties te kunnen leveren uit het ondernemingsplan en de balanced scorecard. Centraal staat de input aan (menselijke) middelen die gerelateerd wordt aan de gewenste output (goederen en diensten). Bij de input hebben we het dan over competentie-management. Welke competenties zijn nodig, welke zijn aanwezig en hoe kunnen de ontbrekende competenties worden verkregen. Het zal duidelijk zijn dat dit

competentiemanagement de basis is voor de interne opleidings- en ontwikkelingsplannen en uitgangspunt is voor de werving en selectie. Bij de outputsturing gaat het om de vertaalslag van het ondernemingsplan en de balanced scorecard naar de gewenste prestaties op individueel niveau.



Om de competenties en de prestaties te kunnen managen zullen zij zichtbaar, meetbaar en hanteerbaar moeten zijn. Uitgangspunt is dat er goede werkafspraken zijn gemaakt op de werkvloer en dat deze adequaat zijn vastgelegd¹. We hebben het dan over de bedrijfsprocessen; de manier waarop binnen het bedrijf mensen doelmatig samenwerken. Vanuit de bedrijfsprocessen worden de resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden opgesteld en vertaald naar functieprofielen en de functiewaardering. Het geheel is ook de basis voor het opstellen van de competentieprofielen.

In de derde fase staat de HRM-cyclus zelf centraal. De onderwerpen zijn het maken van resultaatafspraken, het beoordelen, het belonen, het ontwikkelen en de werving en selectie. Van al deze onderwerpen wordt nagegaan wat er binnen de corporatie moet gebeuren om deze onderwerpen correct te kunnen gebruiken in het kader van HRM. Voor een deel zal de voorbereiding door het projectteam kunnen worden gedaan. Maar de invoering ervan is voor een belangrijk deel afhankelijk van de goedkeuring door het MT. Het MT zal bij zijn beslissing rekening houden met de kosten, tijdsplanning, capaciteit en – niet de onbelang-

¹ Het vastleggen van de werkprocessen ligt buiten de scope van dit handboek. In het handboek *Bedrijfsprocessen bij corporaties* is het ontwerpen en borgen van de doelmatige werkprocessen beschreven. Ook weer compleet met een stappenplan. Het resultaat daarvan vormt een uitstekend vertrekpunt voor het uitwerken van het HRM-beleid. Eventueel kan bij de planning van het project HRM rekening worden gehouden met een parallel te starten project voor het vastleggen van de bedrijfsprocessen, compleet met vastgestelde proceseigenaren per proces en de resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken functies.

rijkste factor – de uitkomst van het overleg over die onderwerpen met de ondernemingsraad. Het projectteam rondt de derde fase af met een eindrapport, waarin het rapporteert over wat al is gebeurd en waar het MT beslissingen over moet nemen. Het projectteam doet een voorstel over de wijze waarop het (nieuwe) HRM aan de medewerkers kan worden gepresenteerd en voor welke zaken overleg met de ondernemingsraad is gewenst. Het kan zijn dat het MT het projectteam opdraagt om onderdelen over te doen. Maar in de regel zal de projectleider het MT tussentijds over gevoelige zaken hebben geconsulteerd, zodat dat niet meer nodig is. Nadat het MT zijn standpunt heeft bepaald, wordt het overleg over het in te voeren HRM gestart met de ondernemingsraad. Daarbij wordt het overleg gebruikt om de nieuwe punten van het HRM toe te lichten en over relevante zaken met elkaar te spreken en besluiten te nemen.

Het geheel wordt ten slotte afgesloten met de implementatie (vierde fase). Het HRM is vormgegeven en het wordt tijd om ermee te gaan werken. Die vierde fase start met een voorlichtingsronde voor de medewerkers. Daarna wordt de implementatie ter hand genomen van de verschillende onderdelen, worden training en opleiding van medewerkers ingepland en wordt afgesproken wanneer het HRM zal worden geëvalueerd.

Ten slotte nog een opmerking over beleid en structuur. Dit handboek is gericht op het klaarmaken van de structuur van HRM bij de corporatie. Dat is nog geen HRM-beleid. Inmiddels zal duidelijk zijn dat HRM iets anders is dan personeelsbeleid of personeelszorg. HRM staat in dienst van de realisatie van de strategie. Bij het formuleren van de strategie en het uitwerken ervan in een ondernemingsplan zullen dus de doelen van het HRM, het HRM-beleid, worden vastgesteld. De realisatie daarvan moet mogelijk zijn en dat kan alleen als het oude personeelsbeleid is omgebouwd naar HRM.

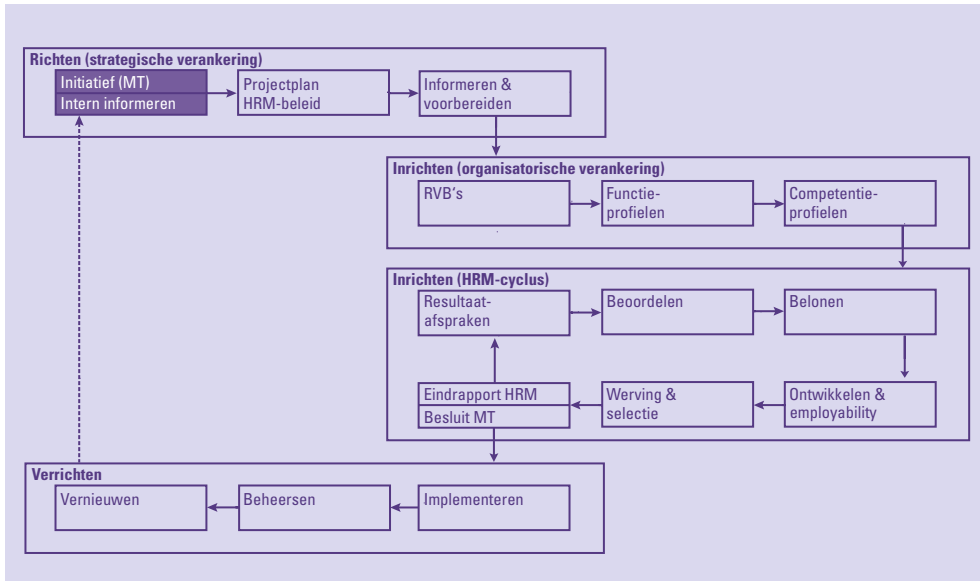
Draagvlak

Een belangrijke voorwaarde voor het met succes opstellen van HRM is het creëren van draagvlak. De tweede voorwaarde is dat HRM van, voor en door het management (en overige leidinggevenden) is. Het vormt een integraal bestanddeel van de taken van leidinggevenden. HRM dient met de leidinggevenden inhoud te krijgen. Het creëren van draagvlak voor HRM moet hier dan ook heel letterlijk worden

genomen: HRM moet door leidinggevend worden gedragen, niet slechts getolereerd. De P&O-functionaris heeft daarbij een faciliterende, adviserende, ondersteunende en voorbereidende rol. Maar die functionaris is nooit verantwoordelijk; dat is en blijft de lijnmanager.

Als het management zich bewust is van het belang van het personeel, dan zal dat aspect een belangrijk onderdeel zijn geweest bij het bepalen van de strategie. In deel één van deze reeks (*Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*) is het *productiemiddel* personeel dan ook één van de acht onderdelen dat speciale aandacht kreeg in de analysefase. Is het aspect personeelsbeleid neergelegd bij een aparte functionaris, dan heeft deze functionaris deel uitgemaakt van het team dat is belast met het jaarlijks herzien van de strategie, de balanced scorecard en het ondernemingsplan. Zo krijgt het personeel de plaats die hoort bij het belang van het personeel. Bij het verder ontwikkelen van HRM gaan we hier vanuit, want het betekent dat het management rekening heeft gehouden met de kwaliteiten van de medewerkers en die heeft verweven in de geformuleerde strategie. De uitwerking van HRM kan hier dan op aansluiten, maar moet nog wel worden opgezet (taak van het projectteam) en geïmplementeerd (taak van P&O). Het opzetten van HRM, het klaarmaken van de organisatie voor modern personeelsbeleid, is wat we de komende hoofdstukken gaan bespreken. De eerste stap daarvoor is het bepalen van de reikwijdte, de mate van detaillering en degenen die betrokken zijn bij de opzet van HRM en de inregeling van de HRM-cyclus.

1.1 Initiatief



HRM sluit aan op de strategie en is daar een onderdeel van. Tijdens het opstellen van de strategie is bepaald waar het huidige personeelsbeleid tekortschiet en hoe HRM actief kan bijdragen aan het realiseren van de nieuwe strategie. Eerst moet echter gedetailleerd in de keuken van het bestaande personeelsbeleid worden gekeken. Verder moet worden nagegaan hoe het personeelsbeleid zodanig kan worden verbeterd dat het de naam HRM verdient. Dat gaat niet zomaar, omdat de veranderingen consequenties hebben voor iedereen in de organisatie. De uitvoering delegeren is niet verstandig, omdat HRM wordt uitgevoerd door alle functionarissen, betrekking heeft op alle medewerkers en hooguit wordt gefaciliteerd door een staffunctionaris of een kleine stafafdeling. Als we willen dat HRM gaat leven en wordt gebruikt, is het zelf vormgeven en invoeren een voorwaarde. Met zelf bedoelen we hier de leidinggevendenden van de corporatie. *In dit handboek beschouwen we het ombouwen van personeelsbeleid in HRM als een project met een korte doorlooptijd.*

Een project heeft een projectleider, deelnemers met rollen, een doel en een planning. Binnen het MT of de directie wordt allereerst afgesproken wie verantwoorde-

lijk is voor het proces om het bestaande personeelsbeleid om te bouwen tot HRM. Dit kan de directeur, een portefeuillehouder of een lijnmanager zijn, die dit aspect van de onderneming als verantwoordelijkheid heeft. Hij/zij zal in de loop van het project *Ombouwen van het personeelsbeleid naar HRM* het management informeren over de voortgang, ervoor zorgen dat de faciliteiten beschikbaar zijn om het project te realiseren en ervoor zorgen dat de doelstellingen en de planning worden gehaald. De directieverantwoordelijke is of wordt deskundig op het terrein van HRM en wordt – indien aanwezig – bijgestaan door de staffunctionaris. Maar er wordt niets gedelegeerd. De directieverantwoordelijke is meestal ook de projectleider. De functie van projectleider kan worden gedelegeerd, niet de verantwoordelijkheid.

Het management blijft verantwoordelijk voor HRM. Het MT zal daarom ter voorbereiding op het project moeten bepalen wat het doel van het ombouwen nu feitelijk is. Het MT bepaalt daarmee de richting en de reikwijdte van het project en het verantwoordelijke MT-lid spreekt met zijn collega's over de contouren waarbinnen het project moet blijven. Het gaat dan om de volgende aspecten:

- het doel van het ombouwen van het personeelsbeleid naar HRM;
- de beschikbare middelen;
- een indicatie van planning, kosten en inzet van capaciteit;
- de communicatie.

Het resultaat van deze verkenning verwerkt het verantwoordelijke MT-lid in een voorstel ten behoeve van de besluitvorming binnen het MT. In het voorstel staat het doel dat het projectteam nastreeft, hoe de voortgang van activiteiten globaal zal verlopen en hoe het projectteam informatie gaat verzamelen en verwerken. Meestal is er al veel informatie voorhanden die klaarligt voor invoering, maar vaak is die informatie niet gestructureerd op één plek te vinden. In het MT-voorstel komt ook te staan welke onderdelen het projectteam feitelijk al zal realiseren en welke punten ter goedkeuring worden voorgelegd aan het MT.

Het verdient aanbeveling om vanaf het begin duidelijk te zijn over wat het projectteam moet aanleveren. Voor het overgrote deel zullen dat voorstellen zijn die aan het einde van de derde fase in de vorm van een eindrapport aan het MT worden voorgelegd. Het MT kan op basis van deze voorstellen besluiten nemen. Voor het

project zal de projectleider een projectplan opstellen. Voor de herkenbaarheid is het verstandig om dezelfde lay-out te gebruiken voor het MT-voorstel, het projectplan en het eindrapport (zie voor de indeling van het MT-voorstel het projectplan dat in paragraaf B1.2 is toegelicht).

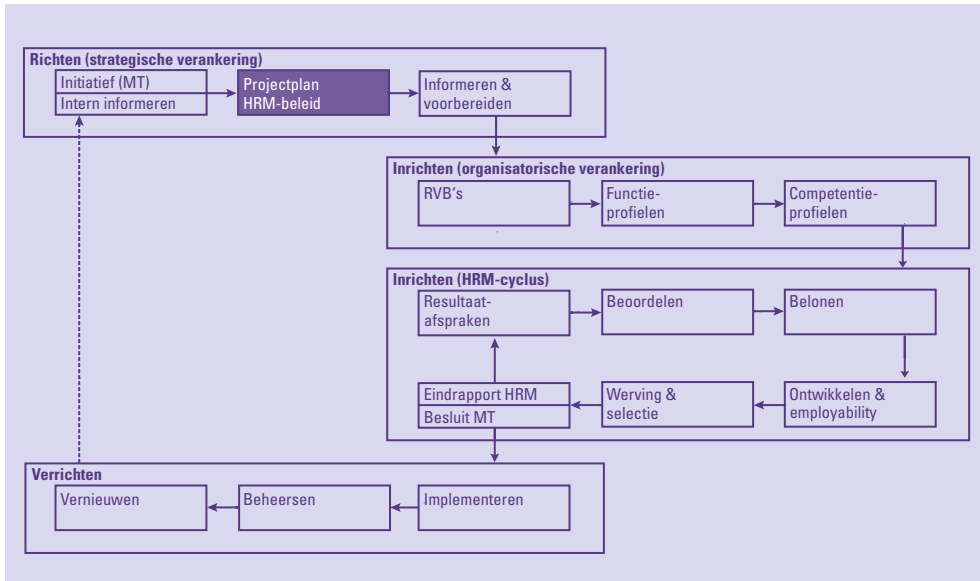
Zoals gezegd zal in de regel het verantwoordelijke MT-lid de projectleider worden, maar het MT-lid kan die taak – maar niet de verantwoordelijkheid – delegeren aan een medewerker of externe begeleider. De projectleider doet een voorstel voor de samenstelling van het projectteam. Dat team bereidt het ombouwen van personeelsbeleid in HRM-beleid voor. Maar voor alle duidelijkheid: het management beslist uiteindelijk en houdt het roer in handen. In het projectteam is de voorzitter het lid van het management dat verantwoordelijk is voor de invoering van HRM. Daarnaast zal in ieder geval nog één lid van het managementteam deelnemen en - indien aanwezig - één beleidsdeskundige op het terrein van HRM (een staf-functionaris of het hoofd van de stafafdeling). Andere deelnemers zijn de leidinggevendenden van de sectoren. De ideale omvang van het projectteam ligt tussen de drie en zeven personen.

De projectleider zal ook met het management afspreken op welke wijze en wanneer met de ondernemingsraad, medewerkers en de raad van toezicht/commissarissen wordt gesproken over het project. Er zijn twee belangrijke momenten. Het eerste is bij de start en het tweede na de bespreking van het eindrapport en de besluitvorming daarover binnen het MT aan het einde van de derde fase. Bij de start staat de strategische verankering centraal. Daarbij gaat het over welke onderdelen uit de strategie van de onderneming door het MT van belang worden geacht en de basis zijn voor het formuleren van een HRM-beleid. Het is verstandig om die fundamentele insteek te bespreken met zowel de raad van toezicht/commissarissen als met de ondernemingsraad. Mochten er immers onoverbrugbare verschillen blijken, dan zou een daarop uitgewerkt HRM-beleid op los zand komen te staan en moet veel voorbereidend werk over worden gedaan. Het tweede moment is nadat het projectteam zijn werk heeft gedaan en voorstellen heeft gedaan voor de implementatie van HRM aan het MT. Nadat het MT zijn standpunt heeft ingenomen is het tijd voor overleg met de ondernemingsraad en aansluitend met de medewerkers.

Stap 1: Initiatief

- Een lid van het management stelt een MT-voorstel op van maximaal 2 A4-tjes tekst (en gebruikt hiervoor de indeling van het projectplan dat in paragraaf B1.2 is toegelicht). In het MT-voorstel is de noodzaak om HRM te implementeren opgenomen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd. De randvoorwaarden dan wel globaal in termen van kosten, inzet van medewerkers en de tijdsplanning.
- Het management bespreekt het MT-voorstel en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden.
- Het management bepaalt wie binnen het MT verantwoordelijk is voor het project *Ombouwen van het personeelsbeleid naar HRM*. De verantwoordelijke neemt de rol van projectleider op zich (of er is hiervoor in- of extern iemand aangewezen).
- Het management spreekt zijn commitment uit en legt dit vast in de vorm van een MT-besluit.
- Het management informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over het *voornemen* om het HRM te beschrijven, het daarop aanpassen van de HRM-cyclus en de mogelijke consequenties daarvan voor medewerkers.

1.2 Opstellen projectplan



Om een goed projectplan te kunnen schrijven is (naast de globale randvoorwaarden van het management) duidelijkheid nodig over welke onderdelen van het HRM en de HRM-cyclus worden beschreven. Bepalend voor de keuze van de onderdelen is de mate waarin zij bijdragen aan het welslagen van de strategie van de onderneming. Het is niet verstandig om te veel onderdelen bij het project te betrekken. Om te achterhalen welke doelen er worden gesteld, heeft de projectleider al met de (collega) MT-leden gesproken. Ter aanvulling en voor het opstellen van het projectplan spreekt de projectleider met de afdelingshoofden en managers. De resultaten van deze gesprekken verwerkt hij in het voorstel en hij motiveert zijn keuzes vanuit de doelstellingen van het project.

Voor alle duidelijkheid: er is hier sprake van een top-down- en daarna bottom-up-benadering. Top-down voor wat betreft de keuze van de uit te werken onderdelen van HRM en bottom-up (hoofdstuk B3) voor het uitwerken van de onderdelen van de HRM-cyclus.

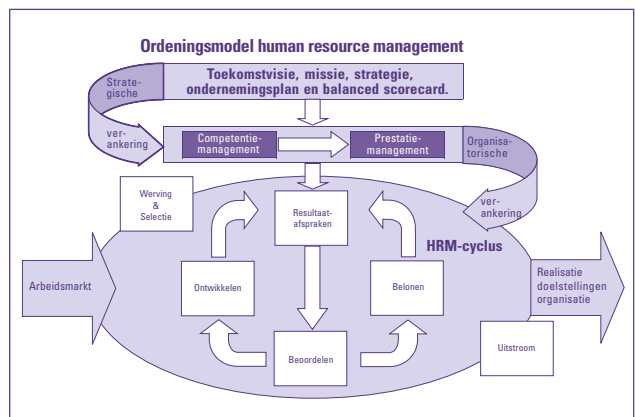
Het projectplan

Het projectplan is een nadere uitwerking van het MT-voorstel uit stap 1. Het is verstandig om voor de herkenbaarheid dezelfde indeling te volgen. De onderwerpen die in het projectplan voorkomen zijn (zie ook bijlage 3):

- doel van het werken met HRM;
- inventarisatie van de binnen de organisatie gebruikte onderdelen van de HRM-cyclus;
- mate van gedetailleerdheid van de uit te werken onderdelen van de HRM-cyclus;
- kwaliteitsniveau;
- samenstelling van het projectteam;
- tijdsplanning, ondersteuning, ICT en kosten;
- capaciteit in te zetten medewerkers (beschikbare uren);
- communicatie- en overlegstructuur;
- formulering van het te nemen MT-besluit.

HRM gaat uit van de strategie van de corporatie (vastgelegd in het ondernemingsplan en de balanced scorecard), omdat de medewerkers daar in belangrijke mate aan bijdragen. Maar HRM beoogt ook een positieve bijdrage te leveren aan het menselijk welbevinden. Mensen die positief worden gecorrigeerd en gestimuleerd in hun persoonlijke ontwikkeling, zullen immers nog beter bijdragen aan de ondernemingsresultaten (zie ook bijlage 5 voor de overeenkomsten en verschillen tussen de doelstellingen van de organisatie en die van het individu).

Het verankeren van HRM in de strategie van de organisatie gebeurt langs twee wegen: competentie-management en prestatie-management. Voor corporaties zijn beide van belang. Bovendien is er sprake van een balans tussen competentie-management (zorgen) en prestatie-management (jagen).



Het heeft consequenties voor de gewenste managementstijl en de cultuur. Het te veel benadrukken van enerzijds competentie-management of anderzijds prestatie-management kan leiden tot ongewenste neveneffecten. Te sterke nadruk op prestatie-management leidt tot een (onveilige) afrekencultuur, waarin het moeilijk is om je te ontwikkelen. Te veel de nadruk op competentie-management kan leiden tot een cultuur waarin het behalen van de dagelijkse resultaten van ondergeschikt belang is.

Succesfactoren en de (kern)competenties vormen de eerste en meest directe link tussen de strategie van de corporatie en HRM. De vragen die hier worden gesteld zijn simpel. Welke resultaten zijn bepalend (succesfactoren) voor het behalen van de doelstellingen? Welke competenties zijn essentieel (kerncompetenties) en welke eisen stelt dat aan de HRM-cyclus en de afzonderlijke instrumenten daarvan? Die instrumenten zijn: resultaatafspraken maken, beoordelen, belonen, ontwikkelen en de werving en selectie.

- *Resultaatafspraken*: deze worden eenmaal per jaar gemaakt over wat men van de medewerker verwacht (een goed hulpmiddel is hier de personal scorecard; zie bijlage 6).
- *Beoordelen*: ook wordt er eenmaal per jaar beoordeeld en dat is de basis voor belonen en ontwikkelen.
- *Belonen*: de gewenste resultaten en competentie(ontwikkeling) worden beloond in geld.
- *Ontwikkeling*: door opleiding, training en coaching wordt het huidige en toekomstige functioneren van medewerkers beïnvloed.
- *Werving & selectie*: door het aantrekken van nieuwe medewerkers worden de manco's opgevuld.

Al deze onderdelen komen aan bod in het eindrapport van het projectteam over HRM en de HRM-cyclus. Het plan zal realistisch en haalbaar zijn. Het is een samenhangend plan, waarbij de onderdelen van de HRM-cyclus en hun uitwerking elkaar niet in de weg staan, maar juist versterken. Om een voorbeeld te noemen: in een organisatie waar de nadruk op resultaatgericht werken ligt, kan het niet zo zijn dat resultaatgerichtheid als norm geldt bij het werken, terwijl er wordt beloond op basis van geleverde inspanning en loyaliteit.

Medewerkerstevredenheid

Om de startsituatie goed te kunnen inschatten, kan een medewerkerstevredenheidsonderzoek waardevolle informatie opleveren. Een dergelijk onderzoek kan bijvoorbeeld worden gericht op de tevredenheid van de medewerkers over de inrichting en uitvoering van de HRM-cyclus. Hierbij moet onderscheid worden gemaakt tussen de beoordeling van de huidige en de beoordeling van de gewenste situatie. De informatie die uit een dergelijk onderzoek komt, kan aanleiding geven tot een prioritering van de instrumenten die als eerste moeten worden verbeterd.

Het HRM-beleidsplan en de CAO Woondiensten

De standaard CAO biedt een aantal mogelijkheden om de HRM-cyclus in te richten. Er kan ook voor worden gekozen om de HRM-cyclus nog meer op maat te maken voor de eigen organisatie. In dat geval moeten de afwijkende regelingen met de ondernemingsraad worden afgestemd.

Het resultaat van het project

Het resultaat van het projectteam is een eindrapportage. Daarin staat hoe HRM kan worden ingevoerd bij de corporatie, compleet met de daarvoor noodzakelijke activiteiten, planning en kosten. In die eindrapportage staan in ieder geval de volgende elementen:

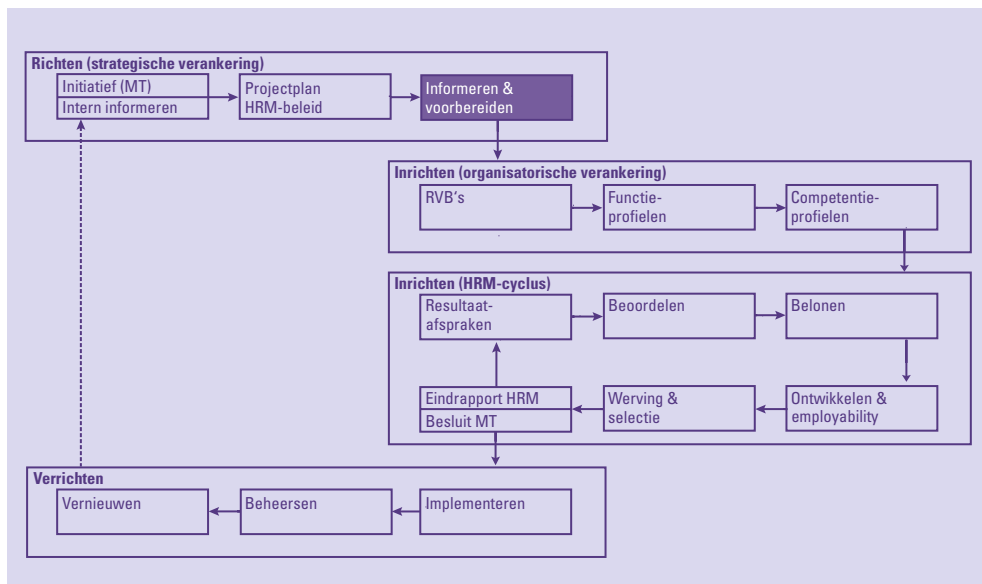
- de toekomstvisie, missie en strategie van de onderneming (samenvatting uit andere beleidsstukken);
- de vertaling daarvan in HRM-doelstellingen met een verantwoorde balans tussen competentie- en prestatie-management;
- de vertaling hiervan in eisen aan de HRM-cyclus, de verschillende instrumenten en de samenhang daartussen;
- de keuze of deze eisen binnen de standaard CAO zijn te realiseren en of met de ondernemingsraad afzonderlijke afspraken moeten worden gemaakt;
- de vertaling in eisen van de wijze waarop functies worden samengesteld;
- voorstellen voor (kern)competenties en succesfactoren;
- beschrijving van de relatie tussen de succesfactoren en de (kern)-competenties;
- de verwachte opbrengsten van HRM;
- het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie;
- prioritering van de te nemen stappen;

-
- de planning (hoe wordt de implementatie vormgegeven, wat is daar voor nodig en van wie?);
 - afspraken voor vervolgoverleggen die als doel hebben om de voortgang te bespreken. Dit kan plaatsvinden in een kleinere groep, bestaande uit een of meer leden van het projectteam HRM en een afvaardiging van het management;
 - de communicatie met de medewerkers en de ondernemingsraad. Gebruik hiervoor bij voorkeur bestaande kanalen zoals het personeelsblad, e-mail, intranet, de prikborden en de werkoverleggen. Geef daarbij de doelen en de voortgang aan en geef tevens aan wanneer er ruimte is voor inspraak.

Stap 2: Projectplan

- De projectleider werkt de door het MT genoemde doelen voor het opstellen van het HRM uit en bepaalt mogelijke raakvlakken met de verschillende onderdelen en aspecten van de HRM-cyclus. Deze raakvlakken moeten na afloop van het project mogelijk worden aangepast aan het gewenste HRM (zie bijlage 4).
- De projectleider stelt in overleg met betrokken afdelingshoofden vast wie bij het project betrokken is en wie een bijdrage levert aan de opzet van het HRM en de HRM-cyclus.
- De projectleider stelt het projectplan samen.
- Het projectplan wordt ter goedkeuring aangeboden aan het management.
- Het management informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over de *aanpak* (het projectplan) om het HRM te beschrijven, het daarop aanpassen van de HRM-cyclus en de mogelijke consequenties daarvan voor medewerkers.

1.3 Informeren en voorbereiden



Het management heeft in stap 1 de projectleider benoemd en vastgesteld welk lid van het management verantwoordelijk is voor de voortgang. Het geheel wordt als een project benaderd, waarbij na afloop wordt gezien hoe het management van het HRM-beleid wordt ingebed in de organisatie. Voor de realisatie van het project is de projectleider afhankelijk van mensen binnen de organisatie. Hij moet de organisatie van zijn project nu feitelijk gaan regelen.

De eerste bijeenkomst van het projectteam HRM

In de eerste bijeenkomst wordt de voorbereiding besproken, de samenstelling van het projectteam HRM definitief vastgesteld en wordt aandacht besteed aan de redenen om met dit project te starten. Vervolgens worden de doelen van het project en de visie op HRM in relatie tot de strategie besproken en vertaald in de werkwijze van het projectteam HRM.

Voor de bijeenkomsten worden spelregels bepaald. Dit is belangrijk voor de goede voortgang van het project. De spelregels gaan over een korte doorlooptijd, een duidelijke planning, aansluiten op bestaande informatie, één verantwoordelijke

voor het hele proces en afspraak is afspraak. De laatste regel lijkt evident, maar het gevaar van een strakke planning is dat één niet nagekomen afspraak om iets uit te zoeken of uit te werken het hele proces ophoudt en frustriert. Het is daarom van belang aan het begin van het project na te gaan of de deelnemers van het projectteam wel voldoende tijd willen en kunnen vrijmaken. Mocht dat op bezwaren stuiten, tracht daar dan in de vorm van bijvoorbeeld extra ondersteuning iets aan te doen. Het benoemen van een projectsecretaris die de voortgang faciliteert en de documentatie bijhoudt, ontlast de deelnemers. Een projectsecretaris mag echter niet verantwoordelijk zijn voor de voortgang. Die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de directieverantwoordelijke ofwel de projectleider van het projectteam HRM.

Het projectteam HRM heeft de taak om management en medewerkers over de voortgang van het project te informeren. Verder is het verantwoordelijk voor de realisatie van de planning en de resultaten van het proces. Ook het bewaken van het draagvlak binnen de organisatie, de communicatie over de voortgang en de resultaten behoren tot de taken van het projectteam HRM. Gebruik hiervoor bij voorkeur bestaande kanalen, zoals het personeelsmagazine en het intranet, de prikborden en niet te vergeten de werkoverleggen. Geef daarbij de doelen en de voortgang aan en geef ook aan wanneer er ruimte is voor inspraak.

Tien aandachtspunten voor het projectteam HRM

1. Alle deelnemers krijgen een eigen taak en functie. In elk geval moeten een voorzitter (de directieverantwoordelijke is verantwoordelijk voor het proces, maar kan de rol van voorzitter overdragen aan een externe deskundige) en een secretaris worden benoemd (verspreiden van stukken, verslaglegging en bewaking van de planning). De overige deelnemers zijn verantwoordelijk voor de aan hen toegewezen onderdelen en taken.
2. De verslaglegging moet toegesneden zijn op de inhoud van de bespreking. Het verslag is geen leugenbriefje, maar dient om de deelnemers te helpen bij het uitwerken van een onderwerp. Daarom is het ook noodzakelijk dat het verslag binnen 24 uur na de bijeenkomst wordt verspreid.
3. Tijdens de bijeenkomsten wordt HRM in zijn algemeenheid besproken. De inleidingen op de onderwerpen in dit handboek zijn bedoeld om in grote lijnen de laatste stand van het denken weer te geven en toe te lichten. Dit begrip is nodig om te kunnen beoordelen welke informatie relevant is.

-
4. Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst is een aantal zaken van belang. Uiteraard de samenstelling van het projectteam HRM, maar daarnaast het opstellen van de agenda en het maken van een planning. De doorlooptijd dient beperkt te zijn. Het beste is om een schema met een interval van twee weken na te streven. De bijeenkomst is dan bijvoorbeeld op woensdag. Het verslag komt uiterlijk vrijdag beschikbaar. Vervolgens is er ruim één week beschikbaar voor het uitwerken van het 'huiswerk'. Aan het einde van de tweede week wordt het 'huiswerk' verspreid, zodat de deelnemers tijdens de volgende vergadering daadwerkelijk kennis kunnen nemen van de resultaten van het werk van de collegae. De volgende vergadering begint met het bespreken van het 'huiswerk' en het vaststellen van concepten.
 5. De bijeenkomsten mogen niet te lang duren. Twee tot drie uur met een pauze is doeltreffend. Zorg er ook voor dat de bijeenkomst niet wordt verstoord. Het plannen van de bijeenkomsten buiten het kantoor of na kantoor tijd verdient de voorkeur. Bijvoorbeeld van 16.30 tot 20.00 uur. De pauze kan worden gebruikt voor het nuttigen van een broodje.
 6. De bijeenkomsten worden afgesloten met de samenstelling van de agenda voor de volgende vergadering en een inventarisatie van wat door wie moet worden gedaan. Dergelijke 'huiswerkopdrachten' worden duidelijk (doel en detail) omschreven in het verslag.
 7. Bij aanvang van het project ontvangen de deelnemers een lege ordner die als werkboek dienst doet en die gevuld wordt met de onderdelen die klaar zijn. De onderwerpen van HRM kunnen dienen als ordeningsvolgorde. Aan het einde van het project bevat de ordner alle verzamelde informatie, de conclusies en het eindrapport van het projectteam HRM.
 8. Het doel van het projectteam HRM is het ombouwen van het bestaande personeelsbeleid naar een personeelsbeleid dat een bijdrage levert aan de realisatie van de strategie. Aan het management zal worden gevraagd of het de gepresenteerde conclusies deelt. Het verkrijgen van draagvlak voor HRM is eveneens een taak van het projectteam. Op de agenda van het projectteam HRM zal daarom dat aspect regelmatig aan bod moeten komen.
 9. De eerste activiteit van het projectteam wordt mede voorbereid door de directie en het MT. Het gaat hier om het informeren van de organisatie over het besluit om een HRM-beleidsplan te introduceren. Het is verstandig om de data van deze bijeenkomsten ruim van te voren vast te stellen zodat iedereen aanwezig kan zijn.

-
10. Het projectteam HRM sluit zijn werkzaamheden af met een eindrapportage aan het MT waarin de conclusies worden beschreven (na de stappen uit hoofdstuk B3).

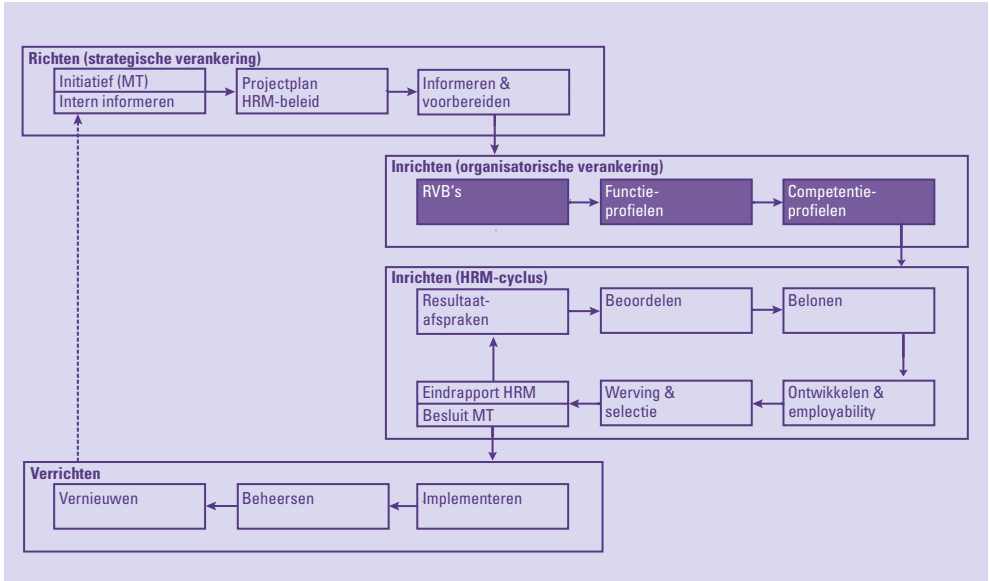
Stap 3: Informeren en voorbereiden

- De projectleider benadert en informeert de leden van zijn projectteam HRM over het voornemen om een HRM-beleidsplan op te stellen en wat hun bijdrage daarin is.
- De projectleider organiseert de eerste bijeenkomst van het projectteam HRM.
- De leden van het projectteam lezen ter voorbereiding van de eerste werkgroepvergadering de hoofdstukken 1 en 2 van deel B van dit boek.



2

Inrichten: de organisatorische verankering



De doelstellingen van het HRM zijn in concept uitgestippeld. De strategische keuzes zijn besproken. De relatie tussen de strategische organisatiekoers en een HRM-beleid is neergezet. En nu? Nu is het moment aangebroken om een concrete vertaalslag te maken. Deze vertaalslag heeft betrekking op de uitwerking van prestatie management en competentie management. Het uitwerken van deze twee pijlers van het HRM-model zorgt ervoor dat we een gezonde en evenwichtige basis hebben voor een succesvol HRM. Uitwerken van prestatie management en competentie management zorgt bovendien voor een concrete vertaling van de strategie naar het tactische en operationele niveau, waardoor de ontwikkeling van de organisatie gestructureerd kan plaatsvinden.

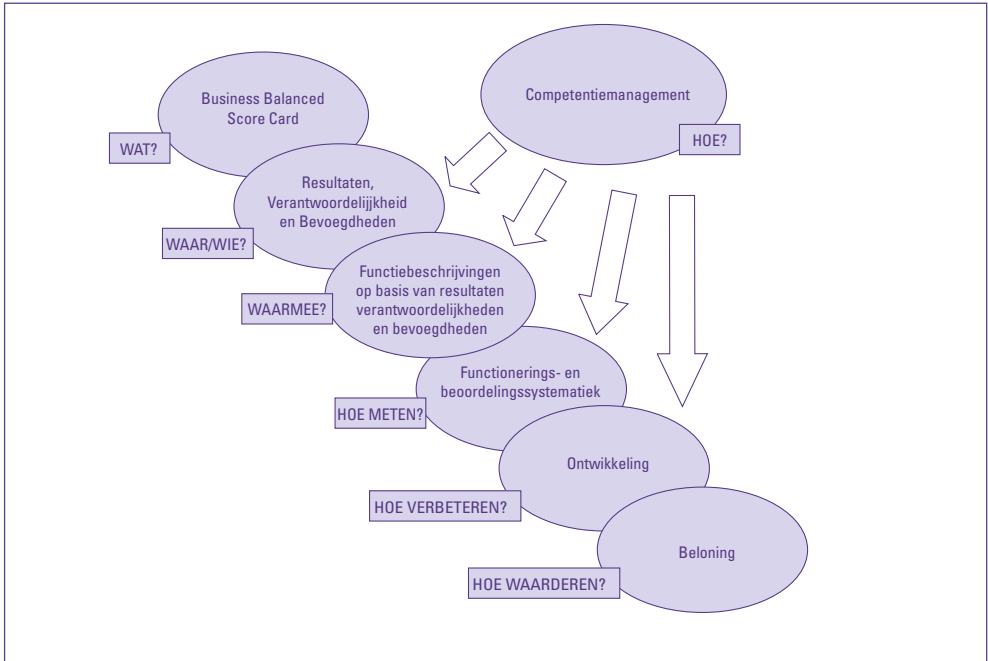
Deze organisatorische verankering is het fundament voor de implementatie van HRM-beleid. Het inrichten van de organisatie regelt de taakverdeling tussen de medewerkers en de onderlinge verhoudingen. Dat is meer dan het simpelweg opschrijven van wat een medewerker behoort te doen en dan vervolgens de functie te waarderen. De basis voor succesvol HRM ligt bij de keuze voor een relatie met strategie. Bovendien kan bij het inrichten van de organisatie een start worden gemaakt met het prestatie management. Beoordelen en belonen zijn de laatste stappen in het prestatie management. De start ligt bij het maken van de functie-

profielen (en het waarderen ervan). Aan de wijze waarop de functieprofielen zijn gemaakt, is herkenbaar of de corporatie het prestatie management heeft uitgewerkt. Hetzelfde geldt voor de tweede pijler van HRM: het competentie management. Ontwikkelen en belonen zijn de laatste stappen van deze pijler. De start ligt bij het opstellen van competentieprofielen.

Het opzetten van prestatie management en competentie management moet niet worden onderschat. Het vergt een behoorlijke tijdsinvestering met veel aandacht voor het proces, omdat de bouwstenen worden ontwikkeld voor het succesvol uitvoeren van het HRM-beleid. De stappen en uitkomsten in deze ontwikkeling moeten een zo breed mogelijk draagvlak kennen. Hierdoor worden uitkomsten en hulpmiddelen verkregen zoals functieprofielen en competentieprofielen waar iedereen achterstaat.

Het operationaliseren van prestatie management en competentie management wordt in dit hoofdstuk uitgelegd. Beide concepten verzorgen de strategische verankering. Alles begint met het beschrijven van de Resultaatgebieden, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden: de RVB's. Vervolgens komen de doorvertaling daarvan naar functieprofielen en het waarderen aan bod. Competentie management wordt behandeld in het onderdeel over het opstellen van competentieprofielen. Met de RVB's wordt de strategie van de organisatie uitgewerkt in de afzonderlijke functies. Wij vergelijken het vaak met een waterval. Is het bovenste deel gevuld, dan komt het volgende niveau aan de orde (zie schema hiernaast).

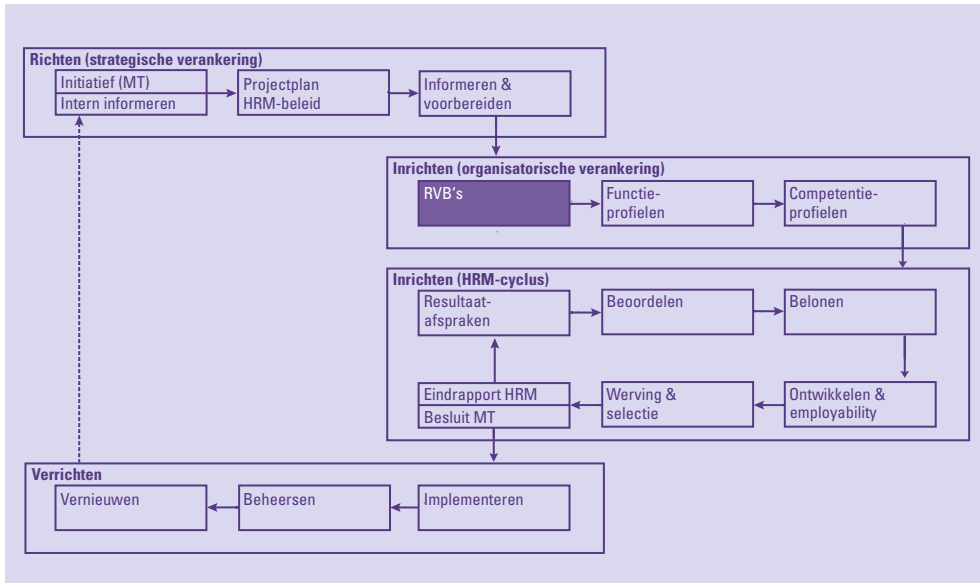
Het startpunt van de waterval is het ondernemingsplan en de hierin uitgestippelde strategische koers. Hoe een ondernemingsplan kan worden gemaakt is in het eerste boek van deze reeks beschreven (*Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*). Naast het ondernemingsplan dient de organisatie te beschikken over meetbare doelstellingen. Deze zijn vastgelegd in de balanced scorecard en in de bedrijfsprocessen (respectievelijk de delen twee *De Balanced scorecard voor corporaties* en vier *Bedrijfsprocessen bij corporaties* van deze managementboekenreeks). Daarnaast is nog een beschrijving van de organisatiestructuur nodig, bijvoorbeeld met behulp van een RVB-methodiek. Het gaat dan om de formele hiërarchische en horizontale verhoudingen. Van belang is om in deze stap uitgangspunten en ontwerpprincipes te formuleren (bijvoorbeeld de klant centraal, de wijk centraal,



zelfsturende teams of ondernemerschap), die gehanteerd kunnen worden in de rest van het organisatieontwikkeltraject. Een organisatiestructuur is bijvoorbeeld het woondienstenmodel, het businessmodel of het concernmodel.

Juist ook als gekozen is voor invoering van prestatimanagement, is het belangrijk te beginnen bij het maken van functiebeschrijvingen. Daaraan voorafgaand kunnen de RVB's worden beschreven. Bij het maken van RVB's wordt gebruikgemaakt van de kenmerken van prestatimanagement. Die kenmerken zijn resultaatgerichtheid, duidelijke afspraken, eenduidige verantwoordelijkheid en zichtbaarheid van toegevoegde waarde van een functie.

2.1 Resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (RVB's)



De basis voor de opzet van een verantwoord HRM-beleid zijn de RVB's: de resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per functie. Als de RVB's per functie bekend zijn, kunnen de functiebeschrijvingen of functieprofielen worden opgesteld. Die zijn weer nodig voor de functiewaardering, maar bieden ook handvatten voor de functioneringsgesprekken, opleidingsplannen en het opstellen van de competentieprofielen. Functieprofielen zijn onmisbaar in wervings- en selectietrajecten en vervullen een belangrijke rol bij de budgettering en de managementinformatie (MI). Kortom: een organisatie zal de RVB's per functie moeten kennen en zonodig hebben vastgelegd.

Er zijn twee methoden om de RVB's te bepalen. De eerste is de methode die in deel vier, *Bedrijfsprocessen bij corporaties*, van deze reeks is behandeld. Dat boek bevat een stappenplan om de bedrijfsprocessen (de werkwijzen binnen het bedrijf) vast te leggen. Het doel daarvan is om specifiek de doelmatigheid van de corporatie te verbeteren. Hiervoor worden eerst de belangrijkste bedrijfsprocessen vastgesteld en vervolgens wordt beschreven hoe er wordt gewerkt, wie erbij betrokken zijn en wat ieders rol dan is. Van daaruit kunnen de gewenste resultaten worden bepaald

en verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden vastgesteld. Het beschrijven van de bedrijfsprocessen is echter ‘slechts’ een nevenproduct. Want waar het daar feitelijk om gaat, is om met de mensen op de werkvloer de processen te beschrijven en met hen na te gaan hoe die processen doelmatiger kunnen verlopen. In dit praktijkboek is het nevenproduct – de RVB’s – belangrijk. Dat vormt namelijk de basis voor de functieomschrijvingen, de functiewaarderingen en de vereiste competenties en prestaties.

De praktijk wijst uit dat corporaties niet altijd over op die manier uitgewerkte bedrijfsprocessen beschikken. De redenen daarvoor zijn divers. De simpelste is wel dat het bedrijf daar nog niet aan toe is. Maar het heeft vaak ook te maken met het feit dat de onderneming geen complexe werkzaamheden heeft waarvoor het apart beschrijven van de bedrijfsprocessen een toegevoegde waarde biedt. Natuurlijk kan een beperkte omvang van de organisatie ook een reden zijn de bedrijfsprocessen niet te beschrijven. Kortom: de bedrijfsprocessen zijn niet altijd bekend en dus kunnen de RVB’s er niet uit worden afgeleid. Soms hoeft dit ook niet omdat de tijd simpelweg ontbreekt. Voor die situaties is een eenvoudiger methode ontwikkeld, die wij in dit hoofdstuk zullen beschrijven (Valbracht, Westering en Van Maanen, 2003). De eenvoudige RVB-methode draagt ook bij aan een succesvolle en professioneel georganiseerde onderneming. Maar een waarschuwing is wel op zijn plaats, omdat er slechts abstract naar functies wordt gekeken. Het kan niet de basis zijn voor het vastleggen en verbeteren van de bedrijfsprocessen. Daarvoor zal door middel van procesbeschrijvingen op taakniveau een en ander nog verder moeten worden uitgewerkt.

Met de RVB-methode is vast te stellen wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit schept duidelijkheid voor de medewerkers. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden schematisch in kaart gebracht. De te onderscheiden resultaatgebieden worden voorzien van de aanduiding wie hiervoor beslissingsbevoegdheid draagt dan wel adviesbevoegdheid heeft.

De RVB-methodiek is gebaseerd op resultaatgerichte bedrijfsvoering en werkt met de begrippen verantwoordelijkheid en bevoegdheid. *Verantwoordelijkheid* is de plicht tot het afleggen van verantwoording. *Bevoegdheid* is het recht tot het uitvoeren van een activiteit. Er worden twee soorten bevoegdheden onderscheiden. Beslissingsbevoegdheid en adviesbevoegdheid.

Beslissingsbevoegdheid heeft die persoon die beslist. Dit wordt in de systematiek aangegeven met een volle bal (●). Per resultaatgebied kan er maar één persoon een volle bal krijgen. Samen beslissen en dus samen verantwoordelijk zijn, blijkt in de praktijk onwerkbaar. Degene die beslist, is verantwoordelijk voor het genomen besluit en is daar dus op aan te spreken. Beslissingsbevoegdheid houdt in dat de beslissingsbevoegde toestemming kan geven, kan fiatteren dan wel zelfstandig kan beslissen of handelen.

Degene die beslist, zal anderen voor besluitvorming veelal raadplegen. In veel gevallen gebeurt dit ad hoc, al naar gelang het probleem of de vraagstelling. In een aantal gevallen zal structureel een ander 'gehoord' worden voordat er een besluit kan worden genomen. In deze structurele gevallen dient een ander verplicht om advies te worden gevraagd. Dit kan niet worden overgeslagen. Deze verplichte raadpleging vooraf – de *adviesbevoegdheid* – wordt aangegeven met een open bal (○). Een open bal kan ook een aantal andere zaken aanduiden. De meest belangrijke zijn het verplicht opstellen van een (beleids)document en/of het meewerken eraan.

Bevoegdheden zijn delegeerbaar. Het zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen van bevoegdheden versterkt de betrokkenheid van medewerkers. Het stimuleert ook de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Andere voordelen van delegatie zijn:

- ontlasten van de leiding doordat besluitvorming op een lager niveau kan geschieden;
- tegengaan van omvangrijke staforganen;
- bevorderen van besluitvorming in de klantcontacten en het versnellen ervan;
- stimuleren van zelfcoördinatie;
- benutten van menselijke vermogens.

Er kunnen meerdere RVB-sessies in verschillende samenstellingen worden uitgevoerd. De RVB-sessies kunnen per afdeling of per bedrijfsproces worden uitgevoerd. Altijd zijn de medewerkers die de werkzaamheden uitvoeren (al dan niet uit verschillende afdelingen), betrokken bij de RVB-sessie. Hierdoor ontstaat begrip voor de werkzaamheden over de afdelingen heen.

Bij de sessies wordt gebruikgemaakt van beschreven bedrijfsprocessen. In het praktijkboek *Bedrijfsprocessen bij corporaties* is een stappenplan uitgewerkt voor het ontwerpen en vaststellen van de bedrijfsprocessen. Indien deze nog niet beschikbaar zijn, kan ook een gestandaardiseerde lijst met de meest voorkomende resultaatgebieden worden gebruikt (zie bijlage 8 van het praktijkboek *Bedrijfsprocessen bij corporaties* en de website). Bij corporaties zijn in totaal 250 resultaatgebieden van hoog tot laag in de organisatie te onderscheiden. De verdeling van bevoegdheden komt weer terug bij het opstellen van functieprofielen. Voorwaarde is dan wel dat in het HRM-beleidsplan het management is gevraagd om de resultaatgebieden – gerelateerd aan de strategie – concreet te benoemen.

Een resultaatgebied is de benaming van de resultaten (meetbare output) van een proces, of een deel daarvan, dat door één persoon wordt bestuurd of geregeld. Verschillende personen kunnen hieraan meewerken. Een resultaatgebied wordt aangeduid door een zelfstandig naamwoord (het onderwerp of object) gevolgd door een voltooid deelwoord. Dit voltooide deelwoord geeft de toestand, de 'output-status', van het onderwerp aan. Dat is anders dan een traditionele beschrijving van activiteiten. Zo kennen we bijvoorbeeld binnen traditionele functiebeschrijvingen termen als 'draagt zorg voor het labelen van de woningen', 'voert gegevens in in het geautomatiseerde systeem' et cetera. Bij prestatie management wordt niet gewerkt vanuit activiteiten maar vanuit resultaatgebieden. Een resultaatgebied legt vast wat het resultaat van een bepaalde activiteit dient te zijn. Dus in plaats van 'zorgdragen voor het labelen van de woningen', spreken we nu van het resultaatgebied: 'woningen labelen gerealiseerd'. In plaats van 'het formuleren van portfoliebeleid', spreken we van het resultaatgebied: 'portfoliebeleid opgesteld'. Het voordeel van deze werkwijze is dat altijd gekozen moet worden voor concrete en constateerbare resultaten. Het voeren van overleg met een andere functionaris, is bij deze werkwijze dus geen resultaatgebied. Er wordt immers direct gevraagd welk resultaat(gebied) wordt bereikt met het voeren van dat overleg?

Tijdens de RVB-sessies worden de bedrijfsprocessen of de resultaatgebieden al discussiërend toegesneden op de situatie in de organisatie. Belangrijk is dat de methode participatief wordt toegepast en gericht is op overtuiging. Tijdens de sessies worden argumenten gebruikt voor de verdeling van bevoegdheden. De rol van de P&O-functionaris of een externe adviseur is per definitie faciliterend:

hij begeleidt het proces, bewaakt de voortgang en consistentie en zal vooral de discussie leiden naar het punt waar afspraken worden gemaakt en besluiten worden genomen.

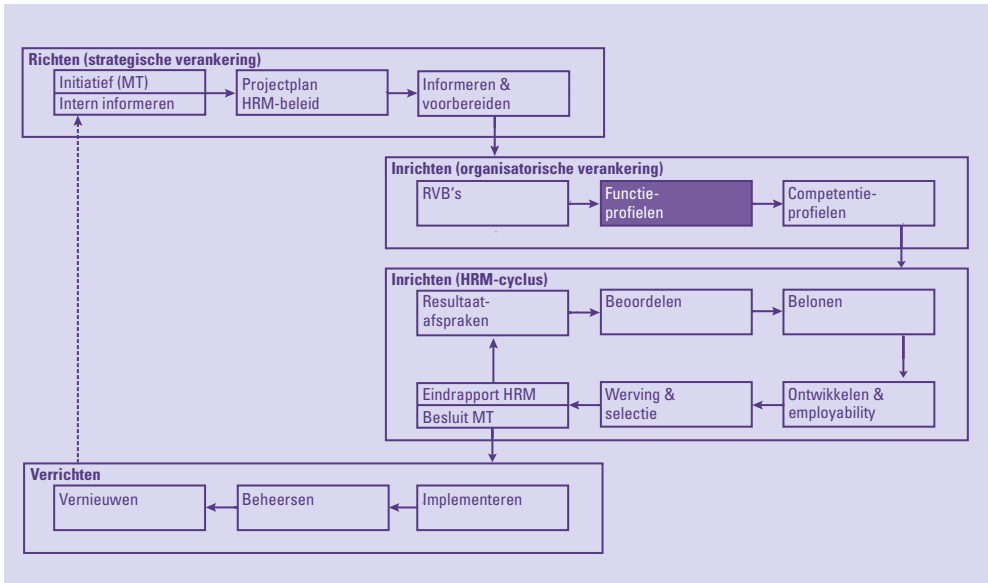
Samenvattend

De RVB-sessies worden georganiseerd door het projectteam HRM en de resultaten ervan besproken en vastgelegd in het eindverslag. In het HRM-beleidsplan zijn de resultaatgebieden vastgelegd. Met die resultaatgebieden (of de bedrijfsprocessen) als uitgangspunt, worden werkgroepen geformeerd binnen de corporatie die als opdracht krijgen de RVB's te bepalen. Dit gebeurt onder leiding van leden van het projectteam HRM die de uitwerking ervan vastleggen en presenteren in het projectteam HRM.

Stap 4: Maken van RVB's

- Het projectteam HRM bepaalt het aantal en de samenstelling van de werkgroepen die onder leiding van een lid van het projectteam HRM resultaatgebieden uitwerken in RVB-sessies.
- Het projectteam stelt vast wanneer de RVB-sessies worden gehouden en wanneer het projectteam HRM over de resultaten daarvan moet beschikken.
- De RVB-sessies:
 - verzamel vooraf het beschikbare materiaal over de organisatiestructuur en de ontwerpprincipes;
 - maak een lijst van de verschillende functies in de organisatie;
 - bepaal vooraf de doelstelling: welke resultaatgebieden worden in de sessie besproken?;
 - start met de gemakkelijke resultaatgebieden waarover minder tegenstrijdige meningen worden verwacht;
 - bespreek welke functies welke bevoegdheden krijgen;
 - leg de resultaten van de sessies vast en maak afspraken over de open eindes van de discussie.
- Bespreek de RVB's in het projectteam en stel deze vast.
- Bespreek de RVB's in de lijnorganisatie en wijzig zonodig het resultaat.
- Neem de RVB's op in het eindrapport van het projectteam, zodat deze door het managementteam kunnen worden vastgesteld.

2.2 Functieprofielen opstellen en waarderen



Een *functie* is een geheel van samenhangende taken van min of meer gelijk niveau (inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden) die normaal door een persoon worden verricht.

Een *functiebeschrijving* is een document waarin de (kern)resultaatgebieden, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, competenties en functie-eisen behorende bij een functie op vaste en methodische manier zijn beschreven.

Een *functiefamilie* is een reeks functies die naar aard en inhoud min of meer gemeenschappelijk zijn, maar naar niveau verschillen.

Een *functie-indeling* is de vertaling van feitelijke functie-inhoud naar een functiefamilie en -niveau in het *Handboek Functie-indeling woondiensten*.

Een *functieniveau* is een reeks functies die naar aard en inhoud verschillen maar in niveau gelijk zijn.

Een *niveaubeschrijving* is een op CATS gebaseerde weergave van de gezichtspunten die de zwaarte van een niveau bepalen.

Het opstellen van functieprofielen is voor de meeste corporaties gemeengoed. Ieder hanteert vaak een eigen stijl die kan variëren van beschrijvingen van 1 tot

4 pagina's. Traditioneel worden functieprofielen gemaakt op basis van interviews met de leiding en/of de medewerkers. Dat bevordert het draagvlak voor de beschrijving van de functie. Het nadeel is dat deze werkwijze zeer arbeidsintensief is. Traditionele functiebeschrijvingen hebben vaak het kenmerk dat ambtelijke termen worden gebruikt als 'draagt zorg voor', 'is (mede) verantwoordelijk voor' en 'overlegt met'. Het actiegerichte ontbreekt en bij analyse van meerdere functies zal blijken dat voor dezelfde taken meerdere medewerkers zorgdragen of verantwoordelijk zijn.

Bij prestatie management wordt gewerkt vanuit de vastgestelde RVB's. Functieprofielen geven aan waar de bevoegdheden liggen. Het geeft inzicht in welke functionaris verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een bepaalde activiteit. Binnen het concept van prestatie management worden functieprofielen niet meer op detailniveau opgesteld. Dit betekent dat niet langer elke operationele activiteit wordt weergegeven. Een resultaatgericht functieprofiel geeft een beschrijving van de resultaatgebieden van een functionaris. Een medewerker repro had vroeger in zijn functieprofiel omschrijvingen staan als 'vervaardigt kopieën op aanvraag van anderen', 'zorgt voor de aanwezigheid van printpapier' en 'belt bij storingen van de kopieermachine met de leverende maatschappij'. Bij een resultaatgericht functieprofiel wordt dit alles ondervangen door de zinsnede 'realiseert de repro'.

Binnen het concept van prestatie management worden de functieprofielen op een resultaatgerichte wijze beschreven. Voordeel is dat mensen dan gericht kunnen worden aangesproken op hun geleverde output. Het beschrijven van de resultaatgebieden geeft de outputvereisten van een functie weer. Aanduidingen van tijd, richting of hoeveelheid moeten worden vermeden.

Bijvoorbeeld de beschrijving 'realiseert de optimale werking van de repro' of 'zorgt voor een tijdige afhandeling van de binnenkomende reparatieverzoeken' past niet binnen het functieprofiel. Het doel van het functieprofiel is immers het beschrijven van de functie en niet van de vereiste prestaties. In paragraaf 3.2 wordt beschreven hoe men tot prestatieafspraken met medewerkers komt.

Duidelijk zal zijn dat onze voorkeur uitgaat naar de resultaatgerichte beschrijving op basis van de RVB's. Op deze wijze wordt prestatie management consistent toegepast in HRM.

De layout van het functieprofiel is eenvoudig. Zorg allereerst voor een kernachtige omschrijving van het doel van de functie. Een formulering van maximaal twee zinnen voldoet. Vervolgens wordt de (hiërarchische) plaats in de organisatie aangegeven. Ten slotte worden de taken, of liever de resultaatgebieden, beschreven. Het verdient de voorkeur om elke zin actief te beginnen. Bijvoorbeeld: ‘realiseert’, ‘stelt op’ of ‘stelt samen’. De beschrijving van de taken of resultaatgebieden mag niet voor tweeërlei uitleg vatbaar zijn. In bijlage 7 staat een voorbeeld van een resultaatgerichte functietypering.

De instructie voor het opstellen van functietyperingen is eenvoudig, maar kent wel een aantal valkuilen. De eerste valkuil is dat activiteiten soms door meerdere mensen tegelijkertijd worden uitgevoerd of dat er overlap is tussen functies. Het gevolg is onduidelijkheid in de uitvoering. Deze valkuil kan worden omzeild door een analyse te laten maken van de functies door een buitenstaander die de functies niet heeft beschreven. Een andere mogelijkheid is om voorafgaande aan de RVB-sessies eerst de relevante bedrijfsprocessen goed te ontwerpen en te laten beschrijven. De tweede valkuil is dat activiteiten worden beschreven die een medewerker slechts gedeeltelijk of maar af en toe uitvoert. Doorvragen is het devies en checken wat de medewerker feitelijk waarneembaar doet. De derde valkuil is het claimen van veel verantwoordelijkheden. Zo komt het in de praktijk nogal eens voor dat erg veel mensen (mee)werken aan beleid. Het motief laat zich raden: mensen verwachten bij veel verantwoordelijkheid een hoger salaris. Keuzes maken is hierbij het devies. Belangrijk is dat de leiding hierbij direct betrokken is en keuzes durft te maken. De vierde valkuil is dat conflicten op een ander terrein bij het opstellen van de functietypering worden neergelegd. Op basis van argumenten komt men er niet uit; anderen worden bij het meningsverschil betrokken en patstellingen ontstaan. Het is belangrijk om dan het onderliggende meningsverschil boven tafel te krijgen en dit los van de functietypering op te lossen. De vijfde en laatste valkuil is dat te algemene, nietszeggende functietyperingen worden gemaakt omdat de opstellers te weinig kennis van zaken van de praktijk hebben. Risico is dat eerdere valkuilen dan niet tijdig worden herkend en het vertrouwen in het project wegebt. Dat is een groot risico, omdat daarmee ook het vertrouwen in HRM wegglijdt.

Gelukkig gaat het ook vaak goed. Veel van de valkuilen kunnen bijvoorbeeld al tijdig worden onderkend bij de voorgaande stap; de RVB-methode. Goed gaat het

ook als medewerkers en leiding zich volledig herkennen in de functietypering en akkoord geven op het voorstel.

Stap 5: Opstellen van functieprofielen

- Het projectteam HRM stelt een format vast waarmee de functies worden beschreven.
- Het projectteam stelt vast wanneer de functieprofielen worden beschreven en wanneer het projectteam HRM over de resultaten daarvan moet beschikken.
- Binnen de werkgroepen die de RVB's hebben opgesteld, worden onder leiding van het toegewezen lid uit het projectteam HRM de verschillende functieprofielen opgesteld:
 - verzamel de benodigde informatie via interviews met de RVB's als uitgangspunt;
 - bespreek welke functies welke bevoegdheden krijgen;
 - leg de resultaten vast en maak afspraken over de open eindes van de discussie;
 - bespreek verbeteringen en maak keuzes.
- Bespreek de functieprofielen in het projectteam HRM en stel deze vast.
- Bespreek de functieprofielen in de lijnorganisatie en wijzig zonodig het resultaat.
- Neem de functieprofielen op in het eindrapport van het projectteam, zodat deze door het managementteam kunnen worden vastgesteld.

Functieprofielen waarden

Bij functiewaardering wordt uitgegaan van de eisen die worden gesteld aan de functie bij de 'normale' uitoefening ervan. Op grond daarvan wordt zo objectief mogelijk vastgesteld hoe de verschillende functies zich ten opzichte van elkaar verhouden. Op basis van de daaruit voortkomende rangorde van functies (functieklassen) wordt in overleg met werkgeversorganisaties en vakbonden de relatie gelegd met het salaris (via salarisklassen).

Vanaf 2004 worden de functies binnen de corporatie ingedeeld volgens het *Handboek functie-indeling woondiensten*. Dit handboek is gebaseerd op het CATS®-functieclassificatiesysteem (CATS® staat voor: commercieel, administratief, technisch en sociaal). Deze methode onderscheidt negen gezichtspunten: heterogeniteit, kennis, zelfstandigheid, contacten intern, leidinggeven, contacten extern, afbreukrisico,

speciale eisen en fysieke aspecten. Samen omvatten deze gezichtspunten de gehele functie. Ze bepalen de zwaarte van een functie en de onderlinge verhoudingen tussen functies in de organisatie. Om het indelingsproces van functies te vereenvoudigen zijn de negen gezichtspunten ondergebracht in vier karakteristieken.

Karakteristiek	Gezichtspunt
Typering	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeniteit: de breedte en de diversiteit (variatie) van het werkterrein. • Kennis: het voor de functie-uitoefening noodzakelijke opleidings- en theoretische kennisniveau.
Zelfstandigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandigheid: vrijheid in tijdsindeling (aanpak en vormgeving), de werk- en beslisruimte, het probleemniveau en de vereiste ervaring. • Contacten intern: voor het functioneren noodzakelijke interne contacten • Leidinggeven: of de medewerker leiding geeft en aan hoeveel mensen.
Afbreukrisico	<ul style="list-style-type: none"> • Afbreukrisico: de mogelijke schade door menselijke fouten in de functie-uitoefening, het effect van controles en de mogelijkheden voor zelfcontrole. • Contacten extern: voor het functioneren benodigde contacten met derden. • Speciale eisen: de eventueel opgedragen geheimhouding en de aanwezige kans dat de medewerker weerstand moet bieden aan druk van buiten.
Fysieke aspecten	<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke aspecten: de werkomgeving, hinderlijke factoren, lichamelijk zware elementen en de kans op fysiek gevaar.

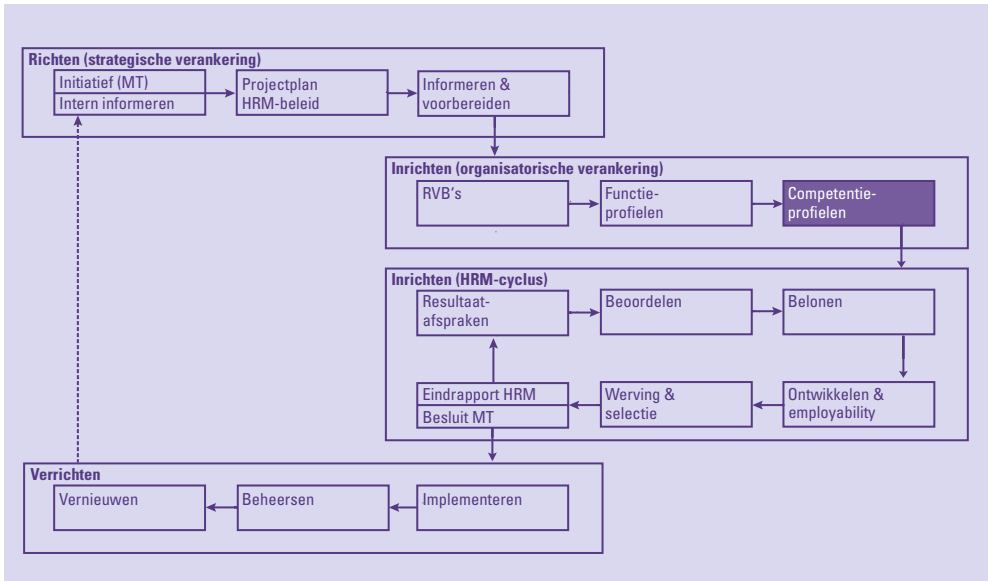
De werkwijze om de functieprofielen te waarderen is als volgt.

1. Bepaal de functiefamilie(s) via de functiematrix of de index.
2. Bepaal het globale functieniveau met behulp van de zoekwijzer.
3. Bepaal het exacte functieniveau met behulp van de niveaubladen.
4. Leg het indelingsbesluit vast.
5. Visualiseer en controleer de consistentie van indelingsbesluiten.
6. Deel de indelingsbesluiten mee aan de betrokkenen.

Stap 6: Waarderen van functieprofielen

- Het projectteam HRM zorgt ervoor voor dat de functieprofielen worden gewaardeerd conform het *Handboek functie-indeling woondiensten*.
- Bespreek de waardering van de functieprofielen in het projectteam HRM en stel deze vast.
- Bespreek de waardering van de functieprofielen in de lijnorganisatie en wijzig zonodig het resultaat.
- Neem de waardering van de functieprofielen op in het eindrapport van het projectteam, zodat die door het MT kan worden vastgesteld.

2.3 Competentieprofielen



De omgeving van organisaties wordt steeds complexer en grilliger door onder meer toenemende concurrentie, privatisering en technologische ontwikkelingen. Competentiemanagement lijkt het antwoord en wordt in steeds meer Nederlandse bedrijven toegepast om accuraat te kunnen inspelen op die ontwikkelingen. Beseft wordt dat concurrentievoordeel niet alleen behaald wordt door een goede prijs-kwaliteitverhouding of schaalvoordelen, maar dat juist de kwaliteiten van de medewerkers van doorslaggevende aard zijn (Valbracht, 2000).

Competentiemanagement speelt op deze ontwikkelingen in. Het besef breekt door dat organisaties uit moeten gaan van en voortbouwen op hun eigen kracht. Dit managementconcept is de laatste vijftien jaar sterk in opkomst gekomen na een publicatie van Prahalad en Hamel over de kerncompetenties van organisaties. Competentiemanagement beoogt een koppeling te creëren tussen de strategie van de organisatie en HRM (verticale integratie). Daarnaast zorgt het voor een integratie van de verschillende HRM-velden (horizontale integratie). Voor corporaties biedt competentie management bovendien de kans om goed in te spelen op de wijzigende positionering van de corporaties tussen markt en maatschappij.

Horizontale samenwerking met andere organisaties, flexibel inspelen op de klant en aanbieden van keuzevrijheid, toenemende ICT-mogelijkheden, ondernemende projectontwikkeling, aanboren van nieuwe markten en werk maken van wijkontwikkeling zijn perspectieven waarvoor de eerste strategische stappen reeds zijn gezet. De invoering daarvan in de corporatie verlegt het accent naar ontwikkeling van competenties als ondernemerschap, klantgerichtheid, innovativiteit, flexibiliteit, veranderingsvaardigheid en maatschappelijke sensitiviteit. Bovendien biedt competentie management de mogelijkheid om meer in te spelen op het specifieke maatschappelijke karakter van de corporatie. Immers, de omgeving van de corporatie vraagt niet alleen om een zakelijk goede prestatie, maar ook om een bepaalde wijze van omgaan met maatschappelijke vraagstukken.

Competentie management en prestatie management zijn twee zijden van dezelfde medaille. Bij competentie management gaat het om de input en bij prestatie management om de output. De balans tussen beide biedt het perspectief tot langdurige prestatieverbetering. Prestatieverbetering die zowel gericht is op het realiseren van organisatiedoelstellingen als het eigen maken van menselijke kwaliteiten.

Competentie management in HRM is pas echt succesvol als de directe relatie wordt gelegd met de strategie van de organisatie. Het stelt de ontwikkeling van de kwaliteiten centraal die nodig zijn voor presteren. Vandaar dat competentie management integraal onderdeel is van het HRM. De relatie met werving en selectie (welke kwaliteiten aannemen), beoordelen (in hoeverre zijn de vereiste competenties beschikbaar), ontwikkelen (hoe kan de medewerker een stap vooruit maken) en belonen (verdienen al naar gelang de ontwikkeling) kan inzichtelijk worden gemaakt.

Evenals bij prestatie management kan deze relatie in HRM worden beschouwd als een waterval. Is het eerste niveau (strategie) gevuld dan komt het tweede niveau (competentieprofielen). Starten bij het eerste niveau is geloofwaardig voor de organisatie. Starten ergens middenin, bijvoorbeeld bij het maken van ontwikkelingsplannen of competenties beoordelen, heeft weinig kans van slagen. Er wordt immers veel van iedereen gevraagd bij de invoering van competentie management. De grootste valkuil is dat het een systeem wordt van de HRM-manager. HRM is van de leiding, dus starten met competentie management vraagt om inzet en inspiratie van de managers in de organisatie.

Een *competentie* is een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan het succesvol functioneren van de organisatie en daarmee het realiseren van de organisatiedoelen (Valbracht, 2000).

Uit onderzoek blijkt dat succesvol managen maar ten dele afhangt van de juiste kennis. In vrijwel elke organisatie zijn voorbeelden bekend van personen die door hun kennis promotie maakten, maar in een zwaardere functie niet succesvol waren. Het falen is zelden toe te schrijven aan het gebrek aan inhoudelijke kennis. Maar mensen die succesvol zijn, beschikken over meer dan kennis alleen. Zo kunnen zij bijvoorbeeld anderen inspireren, gemakkelijk besluiten nemen of goed delegeren.

Om organisatiedoelstellingen als klantwaarde of klanttevredenheid te bereiken, zijn bepaalde kwaliteiten nodig zoals klantgerichtheid, luistervaardigheid, overtuigingskracht en vriendelijkheid. Het zijn deze *persoonskenmerken* die succesvol functioneren in een bepaalde positie mogelijk maken. Naast persoonskenmerken hebben competenties ook betrekking op gedrag. Het waarom van het gedrag, de intentie, bepaalt of iemand zelf het gewenste gedrag zal aanwenden of pas onder grote druk tot ander gedrag komt. Dit waarom onderscheidt de succesvolle mensen van de mensen die inhoudelijk goede zijn. Gedrag beïnvloedt het resultaat. Competenties beschrijven het vereiste *concrete gedrag*.

Tot slot gaat het om het doel van een competentie. Bepaalde competenties worden aangewend om succesvol te functioneren in een bepaalde functie, om zo een bijdrage te leveren aan het realiseren van de organisatiedoelen.

In het algemeen duidt het woord 'competentie' een kwaliteit aan die nodig is om een bepaalde functie of rol succesvol uit te oefenen. Er bestaan echter ook andere soorten competenties, zoals organisatiecompetenties of kerncompetenties, functie-familiecompetenties, afdelingscompetenties en functiespecifieke competenties. Het volgende schema geeft hierop een toelichting.

Soort competentie	Toelichting
Kerncompetentie	Een organisatie definieert vaak twee tot drie gemeenschappelijke competenties; de zogenaamde kerncompetenties. Dit zijn competenties waarover in feite iedereen binnen de organisatie zou moeten beschikken om op een succesvolle wijze een bijdrage te kunnen leveren aan het realiseren van de strategie. Deze kerncompetenties komen terug in alle afzonderlijke competentieprofielen. Het gaat meestal om gemeenschappelijk gedeelde waarden, zoals integriteit, veranderingsvaardigheid, ondernemerschap of samenwerkingsvermogen. Met deze organisatiecompetenties tracht een organisatie haar eigen profiel in de markt te zetten.
Functiefamiliecompetentie	Het functiegebouw van een organisatie is meestal ingedeeld in een aantal zogenaamde functiefamilies (zie ook het <i>Handboek functie-indeling woondiensten</i>). Een functiefamilie omvat een aantal functies, doorgaans van oplopend niveau, die overeenkomsten vertonen. Bijvoorbeeld een functiefamilie 'secretarieel', waar functies als directiesecretaresse, secretaresse en receptionist(e) onder vallen. Voor deze groep kunnen maximaal twee functiefamiliecompetenties worden vastgesteld. Dit zijn de competenties die van belang zijn bij het succesvol uitoefenen van alle functies in de betreffende functiefamilie. Ze worden opgenomen in elk competentieprofiel binnen de functiefamilie.
Afdelingscompetentie	Een afdelingscompetentie vertoont veel gelijkennis met een functiefamiliecompetentie. Een afdelingscompetentie is een competentie die voor alle functies binnen een afdeling geldt.
Functiespecifieke competentie	Een functiespecifieke competentie bepaalt het succesvol functioneren binnen een individuele functie.

Voordelen en valkuilen bij het werken met competenties

Competenties bieden bij uitstek de gelegenheid om de diverse HRM-velden met elkaar te laten samensmelten. De integrale benadering is doeltreffend: de identificatie en ontwikkeling van talent begint bij de selectie, waarna de ontwikkeling kan worden gestuurd en versterkt door een beloning van essentieel geachte aspecten

van prestaties. Daarnaast zorgt het werken met competenties voor eenduidigheid in taal. Door competenties te definiëren en te voorzien van gedragsvoorbeelden ontstaat duidelijkheid over wat onder een competentie wordt verstaan.

Ook het werken met competenties kent een aantal valkuilen. Naast de voordelen, is een eerste valkuil bij het werken met competenties dat de buitenkant van de persoon wordt beoordeeld. Niet wat de persoon innerlijk drijft is dan de maatstaf, maar wat de persoon uiterlijk laat zien in het kader van het door zijn omgeving gewenste gedrag. Het wordt vaak vergeleken met de ijsbergtheorie van McClelland. Boven de waterspiegel bevindt zich het zichtbare gedrag. Beneden de waterspiegel bevindt zich echter de rest van de ijsberg: de persoonlijke achtergrond, de kennis, de persoonlijkheid, de cognitieve capaciteit, de leerstijl en de motivatie. De persoonlijke achtergrond stelt ook grenzen aan de ontwikkelbaarheid van competenties. De tweede valkuil is het dwangmatig concentreren op ontwikkeling van competenties. Soms lijkt het alsof medewerkers niet uitontwikkeld kunnen zijn. Dan krijgt het systeem de overhand. De derde valkuil is dat competentie management het speeltje wordt van de HRM-manager om input te krijgen voor zijn werving en selectie, beloning, ontwikkeling en employability. Maar nogmaals: HRM is van de lijnmanager!

De vierde valkuil is dat succes niet scherp is gedefinieerd door het management. Vage strategieën en keuzes aan de top zijn dan waarneembaar. Het gevolg is dat bij de formulering van de kerncompetenties gekozen wordt voor de grootste gemene deler van hetgeen de organisatie nog niet heeft. Belangrijk is de vraag te stellen: Wat typeert onze organisatie? Wat is echt bepalend voor het succes van de organisatie? De keuze voor een beperkt aantal kerncompetenties dwingt tot een echte typering van de organisatie.

Daarom bevelen we aan om bij het opstellen van competentieprofielen meer te doen dan het simpelweg kopiëren van de lijsten van competenties en gedragsvoorbeelden uit de bekende boeken. Diepgang en keuzes worden gemaakt met bijvoorbeeld de interviewtechniek, de paneldiscussie of de functieanalyse (zie bijlage 8).

Competentieprofielen

Competenties gaan pas echt leven op het moment dat ze operationeel worden in concrete en waarneembare gedragsvoorbeelden (Valbracht, 2000). Dus wat doet iemand die klantgericht is? Juist in deze operationalisering zit de grote toege-

voegde waarde van competenties. Het uitwerken van begrippen in concrete gedragsvoorbeelden creëert een eenduidige en geobjectiveerde taal. Daarmee worden wederzijdse verwachtingen beter op elkaar afgestemd en wordt het aantal misverstanden teruggedrongen. Bovendien maakt het competenties veel beter werkbaar en toepasbaar op de verschillende personeelsvelden.

Het werkbaar maken van competenties gebeurt door te werken met competentieprofielen. Dit is een omschrijving waarin per functie staat aangegeven over welke competenties (en eventueel over welk niveau) iemand moet beschikken om die functie succesvol uit te oefenen. In een competentieprofiel zijn competentiebeschrijvingen opgenomen. Deze bestaan uit een definitie en een aantal gedragsvoorbeelden. De definitie beschrijft wat onder een bepaalde competentie wordt verstaan. De definitie van klantgerichtheid is bijvoorbeeld 'signaleert en onderzoekt de wensen en behoeften van de klant of gebruiker en handelt hiernaar'. Een gedragsvoorbeeld is dan bijvoorbeeld 'geeft antwoord en onderneemt actie naar aanleiding van een klantvraag'. Binnen een competentie kunnen tot slot (ontwikkel)niveaus onderscheiden worden.

Er zijn belangrijke verschillen tussen een functieprofiel en een competentieprofiel. In een functieprofiel wordt niet beschreven op welke wijze de functie moet worden uitgeoefend. En dat terwijl er een groot verschil is tussen een succesvolle en een niet-succesvolle functionaris, terwijl beiden werken volgens hetzelfde functieprofiel. In het competentieprofiel staat dit wel. Daarin wordt het gedrag dat nodig is om de doelen succesvol te kunnen realiseren beschreven. Het uitgangspunt voor functieprofielen is dus wat een medewerker moet doen. Het is een opsomming van activiteiten en verantwoordelijkheden. Een competentieprofiel geeft aan hoe een medewerker iets kan doen om succesvol te opereren in een functie. Dus welk gedrag is nodig om de taken en verantwoordelijkheden succesvol uit te voeren. In bijlage 4 vindt u een voorbeeld van een competentieprofiel.

Veranderingen binnen de CAO Woondiensten

Binnen de CAO Woondiensten voor corporaties zijn de nodige veranderingen doorgevoerd. Uitgangspunt in de nieuwe CAO is de wederkerigheid in belangen tussen werkgever en werknemer. Van de werkgever wordt beleid verwacht dat erop is gericht de inzetbaarheid van werknemers te vergroten en die in de pas te

laten lopen met de ontwikkeling van het bedrijf. Van de werknemer mag worden verwacht dat deze hierin zijn eigen verantwoordelijkheid neemt en bereid is zich voor zijn eigen inzetbaarheid in te spannen. De CAO Woondiensten gaat ervan uit dat werkgever en werknemer hierover afspraken maken met het door de werknemer op te stellen persoonlijk loopbaanplan en het HRM-beleidsplan van de corporatie.

Het bevorderen van de inzetbaarheid van de werknemer en het opstellen van een persoonlijk loopbaanplan lopen prima in de pas met competentie management. Door te werken met competentieprofielen ontstaat inzicht in aanwezige en benodigde competenties. Op die manier wordt zichtbaar welke competenties ontwikkeld moeten worden (persoonlijk loopbaanplan) en wordt de inzetbaarheid van werknemers verhoogd.

Competentiemanagement en Handboek functie-indeling woondiensten

Er wordt nogal eens gesuggereerd dat de gezichtspunten binnen het *Handboek functie-indeling woondiensten* voor corporaties als competenties te kenmerken zijn. Dat geldt maar ten dele. Want welke persoonskenmerken definiëren heterogeniteit, kennis, interne en externe contacten, afbreukrisico, speciale eisen of fysieke aspecten?

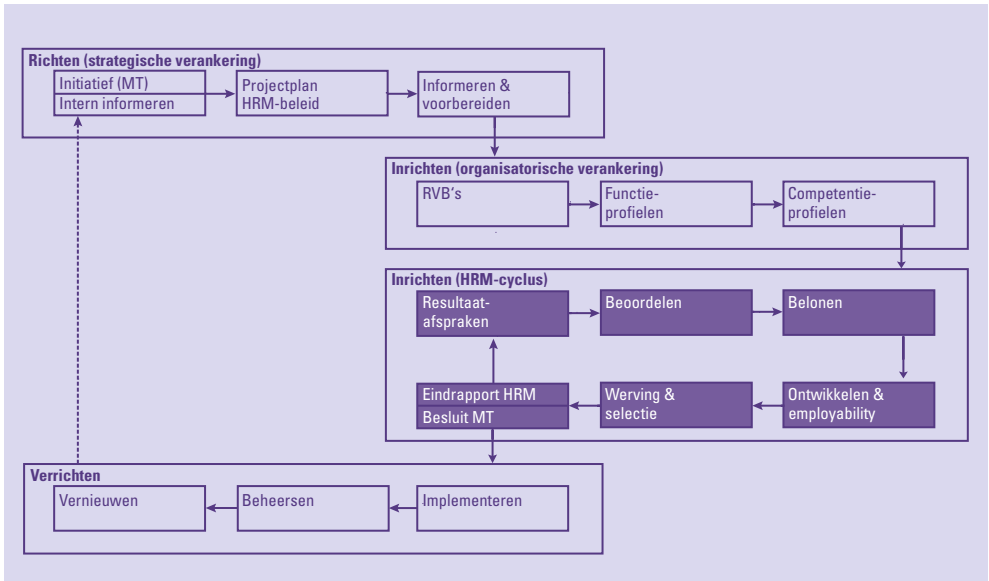
Eigenlijk komen alleen de kenmerken zelfstandigheid en leidinggeven in aanmerking, waarbij dit laatste kenmerk ook nog eens zeer breed is geformuleerd. Daarom hebben competentie management en het *Handboek functie-indeling woondiensten* geen direct raakvlak met elkaar. Wel is het mogelijk om op de verschillende gezichtspunten kritieke situaties te formuleren en hieraan vervolgens competenties te koppelen. De vraag die zich dan opdringt is in hoeverre deze investering meerwaarde genereert. Het is een gezochte oplossing die eerder beknellend dan verruimend werkt. De enige directe relatie tussen competentie management en het *Handboek functie-indeling woondiensten* ligt besloten in de functiefamilies. Men kan per functiefamilie competenties benoemen.

Stap 7: Competentieprofielen

- Het projectteam bepaalt op basis van het projectplan wat de doelstelling is van competentie management voor de organisatie.
- Kies voor een format van beschrijven van de competentieprofielen (zie bijlage 4).
- Bepaal met de betrokken managers of in de werkgroepen de competenties voor de functies (competentieprofielen).
- Beschrijf de competenties met gedragsvoorbeelden, bepaal eventueel de competentieniveaus voor de verschillende functies.
- Bespreek de competentieprofielen in het projectteam HRM en stel deze vast.
- Bespreek de competentieprofielen in de lijnorganisatie en wijzig zonodig het resultaat.
- Neem de competentieprofielen op in het eindrapport van het projectteam, zodat deze door het MT kunnen worden vastgesteld.



3 Inrichten: de HRM-cyclus

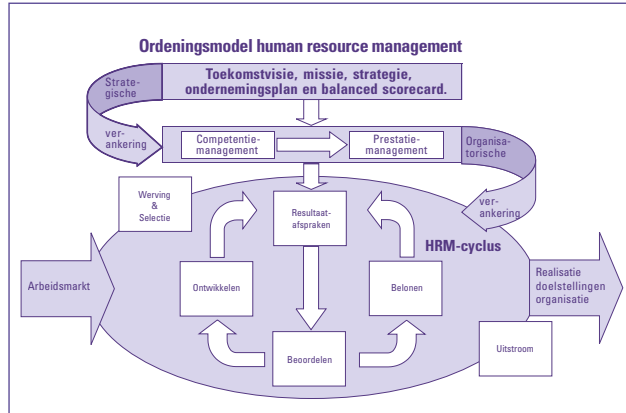


Met het inrichten van de HRM-cyclus krijgen de instrumenten gestalte. De HRM-cyclus is bedoeld om de prestaties van de medewerkers en de organisatie te beïnvloeden door het maken van resultaatafspraken, beoordelen, belonen, ontwikkelen & employability en werving & selectie. In dit hoofdstuk worden de verschillende instrumenten van de HRM-cyclus één voor één besproken.

Het maken van resultaatafspraken (of het opstellen van een resultaatprofiel) is het scharnierpunt. Op dit punt wordt vastgelegd welke prestaties en competenties van de medewerker worden verwacht. Input hiervoor zijn vooral het competentieprofiel (wat kun je) en het functieprofiel (wat moet je). Beoordelen is het logische verlengstuk van het maken van resultaatafspraken. Na een bepaalde periode (meestal een jaar) wordt bepaald in hoeverre de afspraken zijn gehaald.

Belonen bestaat uit een aantal componenten: de beloning van de functie (middels functiewaardering), het belonen van ontwikkeling en groei naar taakvolwassenheid en het belonen van eenmalige prestaties. Belonen vormt vaak het centrum van rechtvaardigheidsdiscussies (eerlijk of niet eerlijk). Recent is een verschuiving zichtbaar naar meer gedifferentieerde beloningsvormen en het hanteren van het doeltreffendheids criterium. Rechtvaardigheid is niet meer het uniek leidende principe.

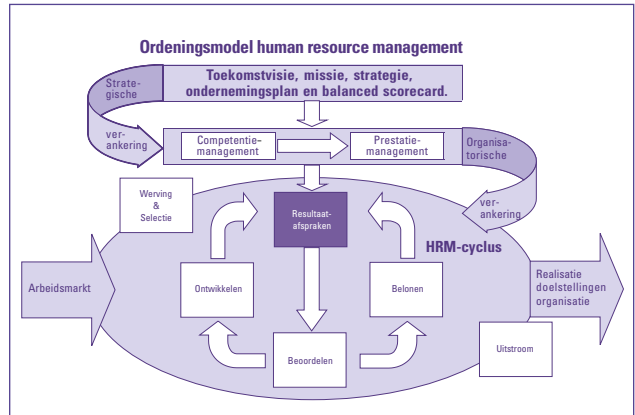
Ontwikkelen beslaat een veelheid aan activiteiten. Het dient ook meerdere doelen. Het kan gericht zijn op het versterken van de voor de functie benodigde kennis en/of competenties, maar ook op het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerker.



Werving & selectie komt aan de orde als er binnen de organisatie onvoldoende competenties (kwalitatief en kwantitatief) aanwezig of ontwikkelbaar zijn om de gestelde doelen te realiseren.

3.1 Resultaatafspraken maken

Zonder resultaatafspraken kan de HRM-cyclus niet worden verankerd in de strategie van de corporatie. Daarvoor is nodig dat de strategie is vertaald in beschreven kerncompetenties en resultaatgebieden. Met behulp van de in het vorige hoofdstuk toegelichte instrumenten (RVB's, functieprofielen, functiewaarderingen en competentieprofielen), is het dan mogelijk om resultaatafspraken te maken. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de functieprofielen en de competentieprofielen worden gekoppeld aan individuele medewerkers.



Het maken van resultaatafspraken beweegt zich binnen de kaders die in de vorige stappen zijn uitgewerkt. De belangrijkste zijn het competentieprofiel (wat moet je kunnen) en het functieprofiel (wat moet je bereiken).

Afspraken kunnen in principe over alles worden gemaakt. Het is echter van belang om afspraken te maken die bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Deze zijn verwoord in het competentieprofiel (hoe) en het functieprofiel (wat). Wanneer gekozen is voor balans tussen competentie management en prestatie management, ligt het voor de hand om op beide terreinen afspraken te maken: resultaatafspraken en ontwikkelafspraken. De resultaatafspraken zijn afgeleid van het functieprofiel en dus van het RVB-schema. De resultaatafspraken behelzen afspraken over een aantal voor de medewerker relevante resultaatgebieden.

Neem daarvoor een beperkt aantal resultaatgebieden die voor de doelstellingen van de organisatie of de afdeling de hoogste prioriteit hebben. Voor de ontwikkelafspraken is het verschil tussen het huidige niveau van de competenties en het

gewenste niveau (het competentieprofiel) bepalend. Kies daarbij een beperkt aantal competenties, waarvan de grootste effecten zijn te verwachten.

In alle gevallen is het gewenst om de juiste afspraken te maken. We bedoelen daarmee afspraken over Meetbaarheid, Eenvoud, de benodigde Tijd per periode, Expliciteit en Relevantie. Met andere woorden: volgens de vuistregels van METER (zie ook paragraaf 2.1 van het handboek *De balanced scorecard voor corporaties* en zie de website). De eerste, zo niet de belangrijkste voorwaarde is dat de afspraken *meetbaar* zijn, of ten minste constateerbaar zijn. Meetbaar is niet genoeg. Een afspraak moet ook *eenvoudig* meetbaar zijn. Het verzamelen van de benodigde cijfers moet haalbaar zijn. Een regelmatige krachtsinspanning om de cijfers te verzamelen, leidt de aandacht af van wat er feitelijk gebeuren moet. De derde voorwaarde heeft alles te maken met de factor *tijd*. Daarmee wordt niet alleen bedoeld de tijd die ervoor nodig is om de informatie te verzamelen, maar ook dat het mogelijk moet zijn de gegevens voor relevante tijdseenheden te verzamelen. Het vierde aspect is dat alleen *expliciete* en concrete afspraken meetbaar zijn. Abstracte en kwalitatieve informatie is niet gewenst. Ten slotte dient de verzamelde informatie *relevant* te zijn. Alleen zaken die de doorslag geven, worden gemeten.

In de praktijk blijkt het maken van afspraken vaak lastig. Veel valkuilen bemoeilijken de weg naar het maken van goede afspraken. Hieronder noemen we er een paar.

- Volledig willen zijn: afspraken maken over alle onderdelen van de functie en alle competenties. Vaak is dit ingegeven door de gedachte dat als er geen afspraken zijn, iets ook niet gebeurt. Voor de medewerker werkt dit niet, omdat hij het overzicht verliest en bang wordt iets te vergeten.
- Te veel afspraken maken of te veel tegelijk willen verbeteren. In de praktijk blijkt dat vijf individuele doelstellingen het maximum is. Een goede verdeling is drie resultaatafspraken en twee ontwikkelafspraken.
- Afspraken die de medewerker niet kan beïnvloeden. Een resultaat (output) komt altijd tot stand door de interactie van een medewerker (input) met zijn omgeving. Naarmate de invloed van de omgeving op het gewenste resultaat groter wordt, wordt de invloed van de medewerker kleiner. In dat geval is het beter afspraken te maken over de input (bijvoorbeeld competenties en gedragsvoorbeelden) dan over de output alleen.

- Afspraken laten beïnvloeden door irritatiepunten (of met een mooi engels woord “dissatisfiers” genoemd). Het is dan beter deze irritatie uit te spreken dan het in elke afspraak (en beoordeling) bedekt terug te laten komen.
- De lat te hoog leggen.
- Abstracte en dus onmeetbare afspraken maken.
- Afspraken over activiteiten geven alleen aan wat iemand doet (de taak) maar geven geen richting aan de ontwikkeling of het resultaat.
- Afspraken zijn niet plausibel. Dit is in feite de uiterste toets voor afspraken. De afspraak moet kunnen worden uitgelegd en worden begrepen.

De relatie tussen resultaatafspraken en ontwikkelafspraken

We herhalen steeds dat prestatie management en competentie management hand in hand gaan. Door de koppeling van beide met de doelstelling van de corporatie en vervolgens met de functie is deze relatie geborgd. Bij het maken van afspraken hoeft deze relatie (tussen resultaten en competenties) dus niet opnieuw te worden gelegd. Verondersteld mag worden dat ook de ontwikkeling van competenties hand in hand gaat met de ontwikkeling van de resultaten. Toch kunnen hier individuele verschillen optreden.

	Competentieniveau			
Resultaat	1	2	3	4
Uitstekend				
Goed				
Matig				
Slecht				

De veronderstelde relatie is weergegeven door middel van de arcering. Een medewerker die scoort boven de gearceerde lijn boekt betere resultaten dan op grond van zijn competentieontwikkeling mag worden verwacht. Inzet en ervaring kunnen hiervoor de reden zijn. Ook is het mogelijk dat er een andere competentie aan ten grondslag ligt (zo compenseerde Willie van der Kerkhof zijn gebrek aan talent in het Nederlands elftal met een tomeloze inzet). In een stabiele situatie kunnen dit soort medewerkers de steunpilaren (vaste krachten in een elftal) van de afdeling worden. Een medewerker die scoort onder de gearceerde lijn presteert minder dan op grond van zijn competentieontwikkeling verwacht mag worden.

Dit is vaak een indicatie van een onderliggend probleem, zoals ontevredenheid over de functie, de salariëring, de werksituatie, persoonlijke problemen, of problemen met de leidinggevende. Een medewerker die rechtsboven in de matrix scoort, levert uitstekende prestaties en heeft alle benodigde competenties ontwikkeld. Dit kan een indicatie zijn dat de medewerker toe is aan een zwaardere functie.

Medewerkers hoeven zich niet altijd te blijven ontwikkelen. Het kan zo zijn dat iemand goed presteert en de benodigde competenties redelijk heeft ontwikkeld en daarmee tevreden is. Voorwaarde is dat de ontwikkeling van de organisatie dit toelaat. In dat geval hebben we te maken met betrouwbare medewerkers en kan worden afgesproken dat de competenties op hetzelfde niveau worden gehouden.

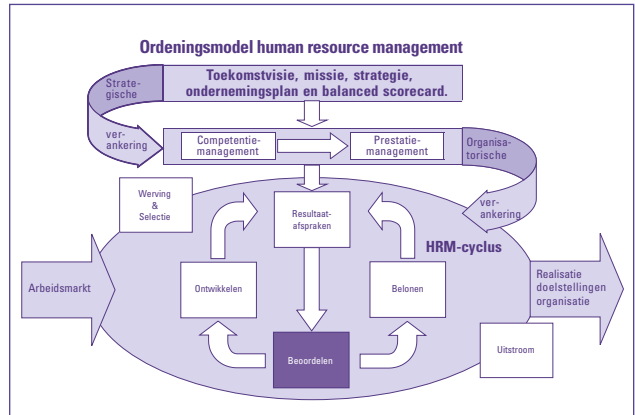
Stap 8: Resultaat- en ontwikkelingsafspraken maken

- Het projectteam HRM bepaalt het format voor het maken van resultaatafspraken op basis van de vastgestelde balans tussen prestatie- en competentie-management.
- Het projectteam HRM bepaalt de procedure en spelregels voor het maken van resultaatafspraken.
- Het projectteam neemt de procedure en spelregels voor het maken van resultaatafspraken op in het eindrapport, zodat deze door het MT kunnen worden vastgesteld.

3.2 Beoordelen

Corporaties veranderen sterk, zijn minder hiërarchisch georganiseerd, opereren in toenemende mate in niet stabiele markten en werken met steeds verder ontwikkelde informatiesystemen. Lag voorheen het accent op planning en beheer, in de toekomst ligt het accent op

empowerment, visie, zelfsturing en coaching. Hoe meer corporaties veranderen, hoe sterker de behoefte aan informatie over hoe medewerkers functioneren.



Tegen deze achtergrond voldoen traditionele functionerings- en beoordelings-systemen niet langer. Ze produceren informatie die niet voldoet aan de vraag van de corporatie. De informatie is te beperkt, te beheerend en controlerend en te weinig frequent. Bovendien zijn deze systemen vaak gericht op salaris- en promotie-beslissingen en missen ze in feite het belangrijkste onderdeel, de ontwikkeling van de beoordeelde. Eenmaal geïntroduceerd blijven die klassieke beoordelings-systemen, waarbij de leidinggevende aan het einde van het jaar zijn medewerkers beoordeelt, hardnekkig hetzelfde. En dat terwijl beoordelingssystemen om de drie tot vijf jaar moet worden herzien.

Met een goed beoordelingsysteem hebben organisaties een instrument in handen waarmee gericht kan worden gestuurd op het realiseren van organisatiedoelstellingen. Dit betekent dat het te ontwikkelen beoordelingssysteem de meer algemene bedrijfsdoelstellingen, zoals deze zijn geformuleerd in een ondernemingsplan, zal ondersteunen. Personeelsbeheer, begeleiding, ontwikkeling en potentieelschatting worden niet langer gezien als kostenposten, maar vertegenwoordigen een belangrijke strategische waarde.

Een beoordelingssysteem moet passen bij de organisatie. Belangrijke randvoorwaarden zijn de structuur en cultuur van een organisatie. De structuur heeft invloed op de inrichting van het beoordelingssysteem (denk bijvoorbeeld aan vastgestelde bevoegdheden en de 'span of control'). De cultuur heeft invloed op hoe met het systeem wordt omgegaan (bijvoorbeeld de manier waarop de gesprekken worden gevoerd).

Er zijn nog relatief weinig corporaties met een doeltreffend en doelmatig werkend beoordelingssysteem, vaak omdat de beoordelingsdoelstellingen niet zijn afgeleid van de integrale bedrijfsstrategie. Het beoordelingssysteem zal dan onvoldoende bijdragen aan het verwezenlijken van individuele en organisatiedoelstellingen. De laatste tijd komen beoordelingssystemen sterk in de belangstelling te staan als een van de middelen om de organisatiedoelstellingen en de gewenste organisatiecultuur te helpen realiseren. Beoordeling, gekoppeld aan een vorm van variabel belonen, wordt daarbij als hefboom gebruikt om het gewenste gedragsrepertoire en prestatieniveau van medewerkers te stimuleren en op rechtvaardige wijze te belonen. Daarnaast blijft beoordeling als instrument een belangrijke rol vervullen bij het nemen van beheers- en ontwikkelingsbeslissingen.

De essentie van het beoordelen ligt echter niet in het systeem, maar in de mensen die het hanteren. Beoordelen is namelijk gecompliceerder dan het op het eerste gezicht lijkt. Mensen vinden het moeilijk een oordeel over anderen te geven. Beoordelen is immers niet 'ik zie, ik zie, wat jij niet ziet', maar 'ik zie, ik zie, wat jij misschien niet wilt zien'. Om een goed beoordelingssysteem te ontwikkelen, moet het systeem lonend zijn voor degenen die ermee werken. Dit betekent dat het beoordelingssysteem nut heeft voor de organisatie, de leidinggevende en de medewerker. Beoordelen van personeel vindt op diverse manieren plaats en met even zoveel uiteenlopende doelstellingen. Die doelstellingen kunnen variëren van een onderbouwing voor beheersbeslissingen tot het inhoud en vorm geven aan de verdere ontwikkeling van medewerkers. Gezien vanuit de organisatie zijn de belangrijkste doelen van de personeelsbeoordeling het stimuleren van de prestatie, het optimaal benutten van de medewerkers door een goede taakverdeling en -toewijzing, de zorg voor goede medewerkers in de toekomst en het motiveren van medewerkers (Berkhoudt, 2003). Gezien vanuit de medewerker zijn de belangrijkste doelen van de personeelsbeoordeling, het verkrijgen van een rechtvaardige beloning, het

verkrijgen van werk dat is aangepast aan de persoonlijke capaciteiten en interesses en het realiseren van mogelijkheden tot groei en zelfontplooiing.

Trends in beoordelen

De meeste beoordelingssystemen zijn nog sterk gericht op beheersing in plaats van ontwikkeling en motivatie. Toch is er een aantal trends binnen beoordelen waarneembaar. Dit staat in onderstaand schema weergegeven.

Traditionele beoordelingssystemen	Moderne beoordelingssystemen
Gericht op het verleden	Gericht op verleden en toekomst
Functieprofiel is basis	Competentie- en resultaatprofiel zijn basis
Weinig koppeling naar andere HRM-gebieden	Geïntegreerd in HRM-cyclus, speciaal ontwikkeling en beloning
Eén gesprek per jaar	Meerdere gesprekken per jaar
Gericht op beheersing	Gericht op ontwikkeling en motivatie
Gericht op individueel niveau	Gericht op functie-, afdelings- en organisatieniveau

Bij beoordelen komen drie aspecten aan de orde. Dit zijn de functie-uitoefening, de resultaten en de competenties. Deze drie aspecten zijn in onderstaand schema geïntegreerd.

Beoordelingsaspect		Toelichting
<i>Stoel</i> - functiewaardering -	wat	Functie-uitoefening geeft aan wat moet worden gedaan: welke activiteiten/functiebestanddelen moeten worden verricht.
<i>Resultaten</i> - prestatiebeloning -	wat	Resultaten geven prioriteiten en doelstellingen aan en moeten leiden tot afspraken over welke resultaten de medewerker moet behalen (kengetallen en werkprocessen).
<i>Competenties</i> - beloning ontwikkeling -	hoe	Gedrag, houding en vaardigheden geven aan op welke wijze de medewerker de functie moet vervullen en de resultaten moet/kan behalen en welke ontwikkelingsmogelijkheden er zijn.

CAO Woondiensten en beoordelen

Een van de nieuwe elementen in de CAO Woondiensten is de sterke focus op beoordelen. Nu kunnen corporaties met instemming van de ondernemingsraad een beoordelingssysteem introduceren dat de mogelijkheid biedt om de jaarlijkse aanpassing van de salarissen afhankelijk te maken van het functioneren en de prestaties van werknemers. Deze beoordelingssystematiek wordt vastgelegd in een reglement. Dit reglement moet in elk geval de volgende elementen bevatten:

- een algemene toelichting met daaraan gekoppeld het doel van het systeem;
- de uitwerking van de beoordelingscriteria zoals op ondernemingsniveau vastgesteld, waarbij rekening is gehouden met de gezichtspunten van het *Handboek functie-indeling woondiensten*;
- een beoordelingsformulier;
- een schematisch overzicht van de jaarlijkse beoordelingscyclus in relatie tot het employability-beleid in de onderneming;
- een bezwaarprocedure.

In het reglement moet ook worden vastgelegd op welk moment de jaarlijkse individuele salarisaanpassing afhankelijk wordt gemaakt van de uitkomst van de beoordeling. Dit kan echter niet eerder plaatsvinden dan het moment waarop ten minste één jaar de beoordelingssystematiek is toegepast, zonder dat dit gevolgen heeft voor de individuele salarisaanpassing. Na de periode van een jaar vindt een evaluatie plaats. Over de koppeling tussen beoordeling en beloning staat meer geschreven in paragraaf 3.3.

Het beoordelingssysteem geldt voor alle werknemers in de organisatie. Dit laat onverlet dat alle werknemers individueel worden beoordeeld. De werknemer wordt aan het begin van elk jaar in kennis gesteld van de criteria waarop hij wordt beoordeeld (resultaatafspraken). Het beoordelingssysteem gaat uit van een cyclus van ten minste drie persoonlijke gesprekken per jaar:

- een planningsgesprek: het vastleggen van de afspraken;
- een voortgangsgesprek: het bespreken van de voortgang/het functioneren of de loopbaanontwikkeling;
- een beoordelingsgesprek: het aangeven van de beoordelingsresultaten en de gevolgen hiervan voor het salaris.

Leidinggeevenden die met hun medewerkers beoordelingsgesprekken voeren, moeten daarvoor een training volgen. De werknemer die bezwaar heeft tegen de gevolgde procedure over zijn beoordeling of het resultaat daarvan, heeft het recht om een bezwaarschrift in te dienen bij zijn beoordelaar. Hij heeft tevens het recht om vervolgens beroep in te stellen bij een bij reglement vast te stellen beroepsmogelijkheid binnen de onderneming. Tot slot zal minimaal eens in de drie jaar het beoordelingssysteem worden geëvalueerd. Indien hieruit blijkt dat het systeem gewijzigd moet worden, gebeurt dat in overeenstemming tussen werkgever en ondernemingsraad.

Het beoordelingssysteem

Wanneer organisaties voor het eerst een beoordelingssysteem invoeren, is het van belang om het systeem zo eenvoudig mogelijk te maken. In een later stadium kan het systeem dan met andere doelstellingen worden uitgebreid. Bij de ontwikkeling van een beoordelingssysteem dat ondersteunend is aan de organisatiedoelstellingen, zijn de volgende verkennende vragen belangrijk:

- welke organisatiedoelstellingen zijn geformuleerd?
- zijn deze organisatiedoelstellingen naar afdelingen of sectoren vertaald?
- zijn de afdelingsdoelstellingen vertaald in individuele doelstellingen?
- hebben individuen ook de beslissingsbevoegdheid om zelf te kunnen sturen op het realiseren van de individuele doelstellingen?
- is de cultuur toereikend?
- is het opleidingsbeleid toegespitst om individuen te faciliteren individuele doelstellingen te halen?
- krijgt de interne communicatie voldoende aandacht?
- beschikt de beoordelaar of beschikken de beoordelaars over voldoende betrouwbare informatie om over de prestaties van de betrokken medewerkers te kunnen oordelen? Is er een goed informatiesysteem?
- welke medewerkers wil je onderwerpen aan het beoordelingssysteem?

Als deze vragen zijn beantwoord, kan het beoordelingssysteem worden ontwikkeld. Binnen een beoordelingssysteem wordt aandacht besteed aan beoordelingsaspecten, beoordelingscriteria, het beoordelingsformulier, de (bezwaar)procedure en de evaluatie. Deze punten komen nu aan de orde.

Beoordelingsaspecten

Voor het vaststellen van de beoordelingsaspecten is de vraag relevant wat er moet worden beoordeeld? Hierbij gaat het over kennis en vaardigheden, resultaten en competenties. Verder is van belang welke aanknopingspunten er binnen de organisatie zijn om een consistente toepassing van de aspecten te waarborgen? Hierbij moeten we denken aan resultaatgerichte functieprofielen, persoonlijke balanced scorecards en competentieprofielen. Maak niet teveel resultaatafspraken per jaar (maximaal vijf). Dit verhoogt de doeltreffendheid van het beoordelingssysteem. Zorg bovendien dat minimaal twee resultaatafspraken gericht zijn op ontwikkeling, anders wordt er teveel gefocust op de korte termijn. Dat zorgt voor optimalisatie op de korte termijn, terwijl lange-termijndoelstellingen uit het oog worden verloren. Daardoor kan de organisatie in de toekomst voor problemen komen te staan (bijvoorbeeld kennisveroudering).

Beoordelingscriteria

Als de beoordelingsaspecten zijn vastgesteld, is de volgende stap het bepalen van de beoordelingscriteria. Hierbij is het van belang dat de beoordelingscriteria zo objectief mogelijk toepasbaar zijn. De meting moet tot stand komen vrij van persoonlijke voorkeur of gevoelens (bijvoorbeeld met behulp van standaardschalen). De meting moet valide zijn en er moet consensus over bestaan dat een bepaalde schaal datgene meet, wat daadwerkelijk wordt bedoeld. Ten slotte moeten metingen valide zijn.

Bij beoordelingscriteria kan gebruik worden gemaakt van waarderingschalen. In een procedure zal moeten worden vastgelegd, wat onder de verschillende waarderingschalen wordt verstaan, zodat een gemeenschappelijk referentiekader kan ontstaan.

Voor de beoordeling van taakgerichte aspecten kunnen zowel kwantitatieve (outputgerichte) als kwalitatieve meetpunten worden gedefinieerd.

- Kwantiteit in termen van hoeveelheid, tempo en inzet.
- Kwaliteit in termen van verantwoordelijkheid, accuratesse, klachten en fouten.

Beoordelingsformulier

Bij het ontwikkelen van het beoordelingsformulier wordt rekening gehouden met een aantal aspecten. Van belang is hoe het beoordelingsformulier eruit gaat zien en

of het formulier onderdeel uitmaakt van de totale cyclus (dus één formulier voor het maken van resultaatafspraken, het bespreken van de voortgang en de feitelijke beoordeling). Verder is van belang na te denken over welke elementen in het beoordelingsformulier worden opgenomen, zoals ruimte voor specifieke afspraken en de gevolgen van de beoordeling. Ten slotte moet het formulier worden ondertekend.

Procedures en regels

Het (formeel) vastleggen van de beoordelingsspelregels in een beoordelingsprocedure is net zo belangrijk als het vaststellen van de beoordelingsdoelstellingen en het bepalen van de systeemkeuze. De beoordelingsprocedure moet duidelijkheid verschaffen over wie beoordeelt, het tijdstip van beoordeling, de frequentie van de beoordeling, welke aspecten worden beoordeeld, hoe deze aspecten worden gemeten, bezwaar en beroep.

De beoordelaar

Vaak zal de direct leidinggevende de meest geëigende persoon zijn om de medewerkers (van de eigen afdeling) te beoordelen. De direct leidinggevende draagt immers de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het personeelsbeleid en heeft het meeste zicht op de capaciteiten en prestaties van medewerkers over een langere periode. In principe geldt dat de direct leidinggevende – dus de volgende in hiërarchie – bevoegd is medewerkers te beoordelen. In uitzonderingsgevallen, bijvoorbeeld wanneer veel voor andere afdelingen of in projectverband wordt gewerkt, kan worden besloten dat de chef en de projectleider samen de beoordeling uitvoeren.

Tijdstip en frequentie

Beoordelingen vinden minimaal eenmaal per jaar plaats. Voor sommige categorieën medewerkers kan een tussentijdse beoordeling nuttig zijn (nieuwe medewerkers, medewerkers met arbeidscontracten voor bepaalde tijd en dergelijke). Het tijdstip en de frequentie van beoordelen staan in directe relatie met de beoordelingsdoelstellingen. Bij puur beheersmatige doelstellingen zal een jaarlijkse beoordelingsronde afdoende zijn. Heeft een organisatie echter ook een motiverende en ontwikkelende doelstelling, dan kan het, afhankelijk van het functieniveau van de medewerker, wenselijk zijn meerdere malen per jaar een gesprek te houden.

Bezwaar en beroep

Een bezwaar- en beroepsprocedure maakt onderdeel uit van het beoordelingsstelsel. Deze procedure is voornamelijk bedoeld om als onrechtvaardig ervaren beoordelingen door een onafhankelijke commissie opnieuw te laten toetsen. De procedure treedt in werking nadat binnen een bepaalde termijn schriftelijk bezwaar tegen de beoordeling is aangetekend. De commissie beraadt zich over de kwestie en nodigt de betrokkene uit voor een gesprek. Daarna wordt de betrokkene schriftelijk van de beslissing op de hoogte gebracht. In het algemeen staan dergelijke uitgebreide en formele procedures de doeltreffendheid van het beoordelingsstelsel in de weg. De kans is namelijk groot dat medewerkers in beroep gaan op grond van vormfouten, waardoor het beoordelingsproces ernstig wordt vertraagd. Een beperkte en minder formele bezwarenprocedure, zoals de mogelijkheid om bezwaar te kunnen aantekenen bij de direct leidinggevende of de directeur, verdient verreweg de voorkeur.

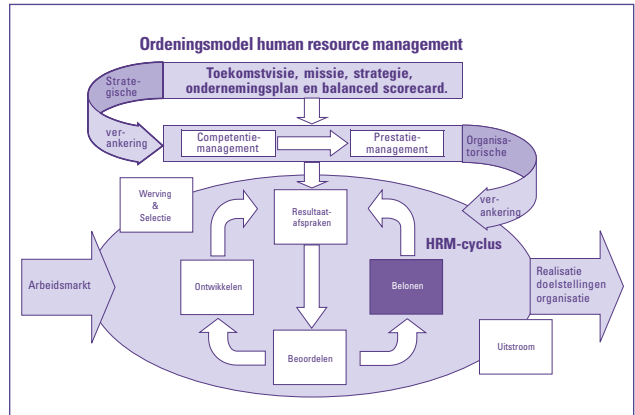
Het realiseren van een rechtvaardige, variabele vorm van beloning, heeft alles te maken met het kunnen voeren van goede functionerings- en beoordelingsgesprekken. Deze twee belangrijke aspecten vallen buiten de scope van het projectteam HRM en zijn daarom in bijlage 9 verder toegelicht en uitgewerkt (zie ook de website over de implementatie van functioneringsgesprekken en bijlage 10 over beoordelingsaspecten).

Stap 9: Ontwikkelen functionerings- en beoordelingsstelsel

- Het projectteam HRM bepaalt de opzet van het stelsel van functioneren en beoordelen.
- Het projectteam HRM bepaalt de procedure en spelregels voor het functionerings- en beoordelingsstelsel.
- Het projectteam HRM stelt een format op voor het formulier om de resultaatafspraken vast te leggen en formats voor de verslaglegging van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken (op de website zijn voorbeelden hiervan te vinden)
- Neem de procedure en spelregels voor het functionerings- en beoordelingsstelsel op in het eindrapport van het projectteam, zodat deze door het MT kunnen worden vastgesteld.

3.3 Belonen

Het klassieke thema belonen staat de laatste jaren weer opnieuw in de belangstelling en ondergaat een aantal belangrijke veranderingen. Het beloningsgebouw verandert doordat sturen op resultaten belangrijker wordt doordat het vaste deel van de beloning kleiner wordt



ten gunste van het resultaatafhankelijke deel. Verder neemt de flexibelere beloning toe waarbij medewerkers een keuze kunnen maken uit arbeidsvoorwaarden en wordt strategisch belonen belangrijk. De manier waarop wordt beloond, weerspiegelt de gestelde missie, de opgestelde plannen, de cultuur en de structuur van de organisatie (Thierry, 2002). Ook in de nieuwe CAO Woondiensten zijn deze veranderingen zichtbaar.

Belonen

Belonen is vanuit managementperspectief te beschouwen als een belangrijk middel om specifieke doelen te bereiken. Door te kiezen voor bepaalde beloningssystemen en arbeidsvoorwaarden en door het accent op bepaalde onderdelen te leggen, kan het management sturen welke doelen prioriteiten krijgen.

Mogelijke doelen zijn:

- werven nieuwe medewerkers;
- vasthouden van gekwalificeerde medewerkers en medewerkers met groeipotentieel;
- stimuleren van prestaties;
- leren van nieuw arbeidsgedrag: door competentiebeloning worden medewerkers gestimuleerd zich te ontwikkelen;
- compenseren van ongemakken: er worden vergoedingen gegeven voor bepaalde ongemakken (werk op onregelmatige tijden, vuil werk of werken onder grote druk);

- oplossen of voorkomen van conflicten: een loonregeling kan een van de belangrijkste onderdelen vormen van het pakket waarmee conflicten worden bezworen;
- verlaging arbeidskosten: de arbeidskosten vormen een hoge kostenpost. Als een organisatie moet snijden in uitgaven, wordt er doorgaans (ook) ingegrepen in de beloning;
- eigen, herkenbaar beleid: het gekozen patroon van belonen kan een uiting zijn van een speciale cultuur of en bijzonder klimaat in de organisatie en daarmee ook strategisch van karakter worden;
- eigen herkenbaar imago opbouwen.

Bij deze doelen wordt er vanuit gegaan dat het mogelijk is om beloning zo te gebruiken dat het mensen uitdaagt, prikkelt, tot een hoge inzet brengt, doet samenwerken, tevreden stelt en het gevoel geeft zinvol bezig te zijn. Belonen dient immers niet alleen te worden beschouwd vanuit het managementperspectief, maar ook vanuit het perspectief van de medewerker. Voor de medewerker onderscheiden we vier soorten betekenissen van beloning. Ze zijn van belang voor het ontwikkelen en handhaven van iemands identiteit en beeld van zichzelf.

1. *Motieven*: de betekenis van beloning neemt toe naarmate het meer als middel wordt gezien om belangrijke motieven of doelen te bereiken. Beloning gekoppeld aan werk is een (externe) motivatie om prestaties te leveren, maar het werk zelf is ook een belangrijke (interne) motivatie.
2. *Relatieve positie*: de beloning geeft concrete informatie in hoeverre gestelde (prestatie) doelen zijn behaald. De beloning is te relateren aan beloningen voor andere prestaties.
3. *Involed*: de beloning kan weerspiegelen dat iemand veel invloed heeft op anderen, of juist door anderen of omstandigheden wordt gestuurd.
4. *Bestedingen*: de beloning is een middel om iets te verwerven, het stelt ons in staat gewenste goederen en diensten aan te schaffen.

Bij de afweging of iemand tevreden is over zijn beloning hanteert elk mens zijn eigen subjectieve kader en referenties. Het gaat om billijkheid en om de vraag of er een faire balans is tussen de inspanningen en offers van een medewerker voor zijn werkgever en de beloning die hij ontvangt van zijn werkgever. De medewerker zal zijn (kosten/baten) balans vergelijken met die van anderen in het bedrijf (Adams,

1965). Ervaart de medewerker zijn balans als ongunstiger dan die van vergelijkbare anderen, dan is er sprake van onbillijkheid. Waarom zal een medewerker de beloning als onbillijk ervaren? De eerste reden is simpel. Zijn beloning is lager dan verwacht en ook lager dan die van zijn collega. De medewerker vindt dat zijn collega wordt voorgetrokken of denkt dat hij te kritisch wordt beoordeeld. Omgekeerd snapt de collega die een hogere beloning krijgt het ook niet, maar hij zal niet snel klagen. Worden zowel hij als zijn collega in zijn ogen te laag beloond, dan kan hij het wel accepteren en zoekt een verklaring in de beschikbare financiële ruimte van het bedrijf.

De grootste dissonantie ontstaat wanneer een medewerker goed presteert, maar slecht wordt beloond, terwijl zijn collega juist slecht presteert en goed wordt beloond. Een voor een medewerker onacceptabele situatie die hij als vriendjespolitiek ervaart en grote afstand zal scheppen tussen hem en de organisatie. Worden hij en zijn collega daarentegen goed beloond voor een goede prestatie, dan heeft hij het idee fair te zijn behandeld en zal hij er trots op zijn deel uit te maken van het team.

Trends in beloning

Onderstaand schema geeft een overzicht van de traditionele beloningen en de omslag naar meer moderne beloningsinzichten.

Traditionele beloningsvormen	Moderne beloningsvormen
Functie als basis	Functie en competenties als basis
Gericht op het verleden	Gericht op de toekomst
Belonen van taakuitoefening	Belonen van prestaties en ontwikkeling
Bewaken op organisatieniveau	Bewaken op sectorniveau
Beheren van de personeelskosten	Durven belonen van prestaties

Naast dit inzicht is het belangrijk om te beseffen dat beloning meer is dan een puur materiële aangelegenheid. We kennen diverse beloningsmogelijkheden.

- Directe beloning; basissalaris, variabel loon, bonussen en periodieken.
- Emolumenten; pensioen, verzekeringen, sabbatical, auto van de zaak.
- Beloning in de werkomgeving; werktijden, complimenteren, werkplek, samenwerking.
- Beloning van ontwikkeling; opleiding, coaching, loopbaan.

Sinds de komst van de CAO Woondiensten heeft een corporatie meer keuze om naast de 'vaste' beloning op basis van functiewaardering, ook resultaatafhankelijke en flexibele beloning toe te kennen. Er zijn drie soorten beloning: beloning van de stoel (functiewaardering), beloning van prestaties (resultaatafhankelijk belonen) en beloning van ontwikkeling (competentiebeloning).

- Functiewaardering; de 'vaste' beloning (reeds behandeld in paragraaf 2.3);
- Prestatiebeoordeling en -beloning;
- Resultaatafhankelijk belonen;
- Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden;
- Arbeidsvoorwaarden ter keuze;
- Competentiebeloning.

Prestatiebeoordeling en -beloning

Van prestatiebeoordeling en -beloning is sprake wanneer de resultaten van een beoordeling worden gekoppeld aan beloning. Hierbij is van belang wat beoordeeld wordt. Vaak worden algemene persoonskenmerken gebruikt, maar er kunnen ook resultaten of gedragsactiviteiten worden beoordeeld. Het blijkt dat het beoordelen van medewerkers een kwetsbare zaak is. Dat komt door mogelijke vertekening van resultaten, en doordat beoordelaars met allerlei belangen rekening houden en daardoor niet in de eerste plaats gericht zijn op de nauwkeurigheid en geldigheid van de beoordeling. Vandaar dat het invoeren van de koppeling tussen beoordelen en belonen alleen kan als er een helder beoordelingssysteem beschikbaar is. De eisen die hieraan gesteld moeten worden, zijn niet gering. De te beoordelen persoonskenmerken moeten zorgvuldig worden afgeleid van de prestatiefactoren. Bovendien moeten die kenmerken wel enige relatie hebben met hoe goed medewerkers het doen in termen van prestatie, productiviteit of rendement. Ook zal de beoordeling geregeld moeten plaatsvinden, anders blijft het verband tussen veroorzakend gedrag en resultaat onzichtbaar.

De werkgever binnen de corporatiesector heeft na overeenstemming met de ondernemingsraad de mogelijkheid om prestatiebeoordeling te koppelen aan de beloning. De werkgever krijgt de mogelijkheid om een differentiatie te maken in verhogingspercentages aan de hand van de beoordeling van medewerkers. Het beoordelingssysteem kent vier beoordelingsniveaus, waaraan in de CAO bepaalde stappen zijn verbonden. Bij slecht functioneren groeit het salaris niet. Bij normaal,

zeer goed en excellent functioneren groeit het salaris met respectievelijk één, anderhalf of twee keer een door CAO-partijen bepaald verhogingspercentage.

Om de koppeling te leggen tussen beoordelen en belonen, moeten de richtlijnen volgens de CAO Woondiensten worden gevolgd. Eerst moet een beoordelings-systematiek worden ontwikkeld, daarna moet het worden vastgelegd in een reglement en ten slotte moeten beoordelaars worden getraind. Voor het ontwikkelen of aanpassen van een beoordelingsystematiek, wordt rekening gehouden met de gezichtspunten van het *Handboek functie-indeling woondiensten*. De beoordelings-systematiek wordt vastgelegd in een reglement met een algemene toelichting, het doel van het systeem, de uitwerking van de beoordelingscriteria, een beoordelings-formulier, een schematisch overzicht van de jaarlijkse beoordelingscyclus en de bezwaarprocedure. Het reglement moet instemming verkrijgen van de ondernemingsraad (zie ook de nieuwe CAO Woondiensten).

Resultaatafhankelijk belonen

Men spreekt van resultaatafhankelijk belonen als prestatiefactoren de basis zijn voor individuele, groepsgewijze of organisatiebrede resultaatbeloning. De hoedanigheid van de behaalde resultaten wordt gekoppeld aan een deel van de beloning. Gaat het bij prestatiebeloning om een structurele salarisverhoging, bij resultaatafhankelijk belonen is de beloning eenmalig. Er zijn verschillende vormen van resultaatafhankelijk belonen.

- Stukloon; toepasbaar bij producten die eenvoudig in eenheden zijn te splitsen. Bijvoorbeeld het aantal geassembleerde TV's per dag, het aantal ingepakte dozen per uur, of het aantal verkochte woningen.
- Individuele premie of bonus.
- Groepspremie; premie of bonus voor teams.
- Delen in collectieve resultaten; het vaste deel van de beloning wordt kleiner en medewerkers gaan via het variabele deel meedelen in de positieve en negatieve opbrengsten van een organisatie.
- Incidentele beloning; hierbij gaat het om meer dan gewone bijdragen van een of meer medewerkers, waarbij de manager vaak bepaalt wanneer die aan de orde zijn. Het is een blijk van erkenning dat vooral werkt als het onverwacht komt. Vormen van incidentele beloning zijn onder andere het krijgen van een lunch, het ontvangen van een diner voor twee personen, het bijwonen van een duur congres en genieten van een vakantie met daarin ook een seminar.

Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden

Het gaat hierbij om additionele voorzieningen die per organisatie of sector-CAO zijn overeengekomen. Voorbeelden hiervan zijn een pensioenverzekering, een ziektekostenverzekering of een levensverzekering. Maar ook een verzameling van vergoedingen, zoals voor autokilometers of een bedrijfsauto, voor telefoongebruik en lidmaatschap van verenigingen.

Arbeidsvoorwaarden ter keuze (Woondiensten Cafeteria Systeem)

Het cafetariaplan, ook wel flexiplan genoemd, ontleent zijn naam aan de mogelijkheid tot het kunnen samenstellen van een menu met arbeidsvoorwaarden. Met een cafetariaplan kunnen medewerkers van een organisatie kiezen of zij onderdelen van secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden willen ruilen voor andere arbeidsvoorwaarden. De hoogte van iemands totale beloning blijft ongewijzigd en meestal bestaat er geen relatie met individueel of collectief behaalde resultaten. Door de werknemer voor een gedeelte zelf te laten kiezen hoe de beloning wordt ingedeeld, ontstaat een optimalisatie van de beloning.

Een aantal aspecten is belangrijk bij het invoeren van een cafetariaplan. Het eerste is dat bekend moet zijn welke doelen de corporatie nastreeft met het invoeren van een cafetariaplan. Er moet worden nagegaan welke keuzes personeelsleden hebben, hoe de wensen van managers eruit zien, welke keuzemogelijkheden niet realiseerbaar zijn en wat de fiscale gevolgen zijn. Als dan bekend is wat moet, wat wel en wat niet kan, kunnen de keuzemogelijkheden worden vastgesteld. Randvoorwaarde is de kwaliteit van de personeelsadministratie en de beschikbaarheid van een softwareprogramma. De administratie moet immers toegerust zijn om te kunnen werken met een cafetariasysteem. Ten slotte is bij de invoering van belang aandacht te besteden aan de wijze van voorlichting van de medewerkers.

De CAO Woondiensten stelt dat de werkgever de werknemer de mogelijkheid moet bieden om arbeidsvoorwaarden te ruilen door middel van het Woondiensten Cafeteria Systeem. De werknemer kan zijn arbeidsvoorwaarden die als bron zijn benoemd, omruilen voor een of meer doelen. De bron is de arbeidsvoorwaarde waarvan de werknemer geheel of gedeeltelijk afziet. Het doel is de arbeidsvoorwaarde die een werknemer kan krijgen of uitbreiden door het aanwenden van een bron. Het Woondiensten Cafeteria Systeem kent onder andere de volgende bronnen en doelen:

Bronnen	Doelen
Vakantie-uren	Vakantie-uren
Vakantietoelage	Sabbatical leave
Salaris	Spaarloon
Vergoeding voor werk buiten de normale werktijden van de onderneming	Geld
Bereikbaarheidsvergoeding	Pensioen
Jubileumgratificatie	PC-privéproject
	Fietsenplan

Competentiebeloning

Het komt steeds vaker voor dat medewerkers nieuwe competenties moeten verwerven, dan wel competenties verder moeten ontwikkelen omdat de inhoud van hun functie verandert of omdat er andere eisen aan hun functioneren worden gesteld. Competentiebeloning houdt in dat medewerkers door individuele beloning worden gestimuleerd cursussen en trainingen te volgen en laten zien dat zij zich ontwikkelen (zie ook hoofdstuk over competenties). Door het (apart) belonen van competenties laat een organisatie zien oog te hebben voor individuele ontwikkeling en kwalificaties, al dan niet in verband met loopbaanplannen en het employability-beleid.

Opzet beloningssysteem

Bij het opzetten van een beloningssysteem zijn twee vragen leidend. Wat gaan we belonen? en Hoe gaan we belonen?. Wij willen hier pleiten voor een simpele vuistregel. Structurele verbetering van het functioneren en/of competenties beloon je met structurele (extra) salarisverhoging. Incidentele prestaties beloon je met incidentele extra's. Het vervangen van een collega tijdens ziekte, waardoor je harder moet werken, is normaliter een incidentele prestatie, waarbij vooral een bonus op zijn plaats is. Het leren beheersen (en/of op een hoger niveau brengen) van een resultaatgebied of competentie is structureel, de medewerkers is immers meer waard geworden. Hier is structurele extra loonsverhoging aan de orde.

Een waarschuwing is op zijn plaats. Begin niet te snel met het belonen op basis van competenties. Het vereist grote vaardigheden van de beoordelaars. Beter is het om de beoordeling van competenties eerst in te zetten in het kader van ontwikkeling en pas later te betrekken bij de beloning.

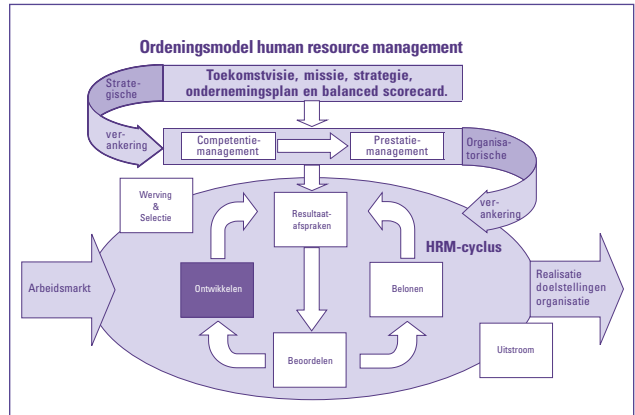
Ook kan er voor worden gekozen om te gaan werken met een mixstelsel, waarbij versnelde salarisontwikkeling wordt ingezet bij duidelijke competentieontwikkeling (gekoppeld aan het competentieprofiel) en duidelijke prestaties op de resultaatgebieden beloond worden met een bonus (prestatimanagement). Zoals al eerder vermeld, moeten hierover vooraf wel duidelijke afspraken worden gemaakt.

Stap 10: Beloningssysteem opzetten

- Het projectteam HRM bepaalt welke onderdelen beloond gaan worden, welke beloningsvormen worden ingezet en de wijze waarop de beloning aan de beoordeling wordt gekoppeld (zie ook bijlage 16).
- Het projectteam stelt een procedure voor belonen op.
- Het projectteam neemt de procedure voor belonen op in het eindrapport, zodat deze door het MT kan worden vastgesteld.

3.4 Ontwikkelen en employability

In dit hoofdstuk staat het begrip ontwikkelen centraal. We doelen daarmee op de ontwikkeling die de mens doormaakt in zijn werkende leven, zowel binnen de functie die hij op een bepaald moment bekleedt als de ontwikkeling die ertoe kan leiden dat hij op



een zeker moment een andere functie gaat vervullen. Wanneer we hierover spreken komen we bij het begrip employability uit (zie ook bijlage 1). Employability, of met een eenvoudig Nederlands woord inzetbaarheid, is de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Het doel is dat de mens zich zodanig blijft ontwikkelen dat hij ondanks de voortdurende veranderingen in de organisatie en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor functies steeds inzetbaar blijft in het arbeidsproces. Een hoge mate van inzetbaarheid betekent dat iemand zich gemakkelijker kan richten op een functie in een andere organisatie, doordat hij in het bezit is van actuele kennis en ervaring. De snelle veranderingen in de maatschappij en de daarmee gepaard gaande veranderingen in organisaties, dwingen organisaties voortdurend aandacht te besteden aan de inzetbaarheid van hun medewerkers. Tegelijkertijd wordt van medewerkers impliciet verwacht dat zij ook zelf meewerken aan hun eigen inzetbaarheid.

In de corporatiesector moet de zorg voor inzetbaarheid welhaast voor zich spreken. Corporaties hebben de laatste jaren grote veranderingen doorgemaakt met verstrekende gevolgen voor de wijze waarop zij werken en zijn ingericht. De medewerkers die er werken, zijn in de meeste gevallen een of meerdere malen van functie of ten minste van functie-inhoud veranderd. Traditioneel kent de corporatiesector een lange gemiddelde diensttijd. Voor het succes van organisaties is het van belang dat de kennis en competenties steeds afgestemd blijven op de organisatie, die zich als gevolg van omgevingsfactoren voortdurend aanpast.

De CAO Woondiensten omschrijft in het hoofdstuk over employability persoonlijke loopbaanplannen (PLP's) en op welke wijze ermee kan worden gewerkt. Het zijn normbepalingen en dat betekent dat de regeling ongewijzigd kan worden overgenomen of dat hiervoor een eigen regeling kan worden opgesteld. De CAO Woondiensten bepaalt in ieder geval dat de corporatie verplicht is, wanneer een medewerker dat wenst, een persoonlijk loopbaanplan op te stellen en te begeleiden. Een persoonlijk loopbaanplan beslaat in beginsel een periode tot drie jaar en kan jaarlijks worden bijgesteld. Veel corporaties hebben inmiddels besloten om een PLP (of persoonlijk ontwikkelplan, POP) met iedere medewerker te maken in het kader van employability. In de CAO Woondiensten staat dat de werknemer uiterlijk in oktober van het jaar voorafgaand aan het jaar waarvoor het plan van toepassing is het plan indient bij de werkgever. Deze bepaling is opgenomen zodat in de begroting voor dat kalenderjaar met de investeringen in PLP's rekening kan worden gehouden.

Loopbanen zijn de optelsom van alle werkervaringen in iemands leven. Voor de meesten van ons is dit binnen een beperkt aantal organisaties en in een specifiek werkgebied. Er is sprake van een zekere mate van voorspelbaarheid. De fasen houden verband met de levensloop van mensen. Voor een soepele overgang naar verschillende werkzaamheden en functies, die gezamenlijk een loopbaan vormen, is het van belang om te werken aan employability. Employability is een modewoord geworden. Het lijkt een toverwoord te zijn; als de employability van de medewerkers maar hoog is dan kan de organisatie alle kanten op. Wij pleiten er hier zeker niet voor om kritiekloos achter een modegril aan te lopen. Integendeel. Maar wanneer de organisatie ervoor kiest om de employability van medewerkers te vergroten, dan is daar een investering in tijd, geld en niet te vergeten inzet van mensen mee gemoeid. De keuze voor die investeringen kan veel opleveren. Het motiveert medewerkers en zet aan tot betere prestaties. Er kan worden bespaard op werving en selectie, op inhuur, op outplacement en ziektekosten. Denk bijvoorbeeld maar eens aan de kosten die gepaard gaan met burnout. Wanneer een medewerker in de problemen komt doordat hij het allemaal wel heeft gezien in zijn huidige functie en er verveling en desinteresse ontstaat, ligt burnout op de loer. Dit is ook het geval als de medewerker vanuit een situatie van onbewust bekwaam zijn, plotseling ontdekt dat hij het allemaal niet meer kan bijbenen. Burnout heeft niet alleen te maken met te hard werken, maar ook met de ontwikkelingsstadia van

de medewerker. Het kan zijn dat hij wel wil, maar dat de grens van de ontwikkeling is bereikt. Kortom willen en kunnen.

Voor corporaties is er voldoende aanleiding om te investeren in employability. Veel corporaties hebben de laatste jaren hun strategie aangepast en de eisen die daarmee aan de medewerkers worden gesteld zijn veranderd. Competenties als klantgerichtheid en resultaatgericht werken zijn in belang toegenomen. Functies zijn als gevolg van de veranderingen gewijzigd, er zijn nieuwe functies ontstaan en de eisen die aan medewerkers worden gesteld, zijn voortdurend en in steeds hoger tempo aan verandering onderhevig. Van de traditionele verhuurbedrijver naar de huidige woonmakelaar is een grote overgang die niet vanzelf goed gaat. Dat vraagt om investeringen van zowel de medewerker als de corporatie.

Aan de slag met employability

Toen Arie Selinger startte als coach van het Nederlands mannen volleybalteam voorspelde hij het Nederlandse volleybal een grote toekomst. Zijn analyse was simpel: in Nederland zijn veel lange mannen. Het is gemakkelijker om lange mannen lenig te maken, dan lenige mannen lang. In deze verbluffende eenvoud ligt voor ontwikkeling en employability een wijze les verscholen. Sommige zaken zijn gemakkelijker te ontwikkelen dan andere. Zo zijn persoonlijkheidseigenschappen veel moeilijker te veranderen dan gedrag. Daarom zijn competenties een prima ingang om medewerkers tot ontwikkelen aan te zetten. Ontwikkeling kan op meerdere niveaus worden gerealiseerd.

- Corporatieniveau: vaak gekoppeld aan de herijking van de strategie (bijvoorbeeld een nieuw ondernemingsplan of INK-positiebepaling), waardoor er nieuwe kerncompetenties komen bovendrijven. Vaak wordt hiervoor een collectief trainingsprogramma opgezet.
- Team- of afdelingsniveau: bijvoorbeeld het vergroten van de klantgerichtheid van een afdeling of het verbeteren van de competentie projectmatig werken van de groep projectontwikkeling. Ook hiervoor wordt vaak een collectieve training ingezet.
- Individueel niveau: het persoonlijk loopbaanplan (CAO Woondiensten).

Wij maken een onderscheid tussen doelen voor de organisatie en doelen voor de medewerker. Het meeste effect wordt bereikt als doelen worden geformuleerd die

voor beide partijen voordeel opleveren. Alleen wanneer beide partijen overtuigd zijn van de doelen en het nut van employability, is er een basis voor het daadwerkelijk totstandkomen van een groei van de inzetbaarheid van medewerkers.

De voordelen voor de organisatie zijn:

- benutten potentieel;
- loopbaanmogelijkheden vergroten;
- ziekteverzuim omlaag;
- flexibele organisatie;
- vergroten betrokkenheid medewerkers;
- bezettingsproblemen eenvoudig opgelost.

Voordelen voor de medewerkers:

- vergroten loopbaanmogelijkheden;
- meer mogelijkheden voor afstemming persoonlijke en organisatiedoelen;
- meer kans op persoonlijke ontwikkeling.

Een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol implementeren van employability is dat medewerkers zich uitgedaagd voelen om aan hun eigen inzetbaarheid te werken en hierover in gesprek te gaan. Zij worden weliswaar door de organisatie gestimuleerd, maar uiteindelijk zal de motivatie toch bij hen zelf vandaan moeten komen. Die motivatie kan worden gestimuleerd als blijkt dat inspanningen van de zijde van medewerkers inderdaad leiden tot positieve resultaten. Het opstarten van employability is dan een investering. Als blijkt dat het eenmaal loopt en de eerste successen zichtbaar worden, treedt er een versnellende werking op. Wij raden wel aan om vanaf het begin te benadrukken dat employability van twee kanten moet komen. Dit voorkomt dat er bij medewerkers een afwachtende houding ontstaat waardoor succes uitblijft en het employability-beleid in de kiem wordt gesmoord.

Mobiliteit

Mobiliteit betekent het veranderen van functie binnen dezelfde organisatie of het maken van een overstap naar een andere functie. Beide kunnen een direct gevolg zijn van een hogere employability. Het bevorderen van een gezonde mate van mobiliteit is belangrijk voor een organisatie. Uitgangspunt moet zijn dat er voort-

durend wordt gestreefd naar de juiste man of vrouw op de juiste plek. Hiervoor hebben we beschreven hoe daaraan kan worden gewerkt. Om dit daadwerkelijk te laten slagen, moet er een relatie worden gelegd met het proces van werving en selectie. Dat betekent dat wanneer er intern belangstelling is voor een openstaande functie, de medewerker die hiervoor belangstelling heeft voorgaat boven externe reacties. In bijlage 11 is een checklist opgenomen met maatregelen ter bevordering van de mobiliteit.

Ook is het mogelijk om loopbaanpaden te onderkennen binnen de organisatie. Dan moet wel vanaf de werving en selectie tot en met de uitstroom rekening worden gehouden met die loopbanen. Daar moet ook met medewerkers over worden gecommuniceerd. Een groot voordeel van loopbaanpaden is dat medewerkers erdoor worden gestimuleerd. Ze hebben helder voor ogen hoe zij zich binnen de corporatie kunnen ontwikkelen. Voor de corporatie geeft het richting aan de personeelontwikkeling en maakt sturen eenvoudiger. Vooral in het geval van sleutelfuncties (bijvoorbeeld management- of specifieke staffuncties) kan hier met een management development programma (een PLP voor aankomende managers) gericht op gestuurd worden.

Persoonlijke loopbaanplannen

Persoonlijke loopbaanplannen (PLP) zijn een krachtig instrument waarmee employability-beleid in de praktijk wordt gebracht. Ze leggen een helder verband tussen de doelen die de organisatie nastreeft en de persoonlijke doelen en ambities van medewerkers en hun eigen verantwoordelijkheid daarin.

De doelstelling van een PLP is het structureren en concretiseren van ontwikkelacties. Het beschrijft de doelstelling die een werknemer heeft voor zijn ontwikkeling binnen of buiten de organisatie, de periode waarin hij zijn doel wil realiseren en de ontwikkelactiviteiten die hij daarbij nodig heeft.

In de CAO Woondiensten heeft het PLP een looptijd van drie jaar en komt tot stand in samenspraak tussen de werknemer en zijn leidinggevende. Samen wisselen zij in een PLP gesprek informatie uit over de wederzijdse verwachtingen van het huidige en toekomstige functioneren van de werknemer en stellen op basis daarvan een PLP op. Het PLP biedt op deze wijze zowel werknemer als organisatie

houvast en inzicht in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. De belangrijkste uitgangspunten van het PLP zijn het functieprofiel, het resultaatprofiel, het competentieprofiel en de voor de functie benodigde (vak)kennis. Dit samen vormt de basis voor het opstellen van het PLP. Het PLP bevat twee belangrijke pijlers. De eerste is de huidige functie van de medewerker en de functie die hij op langere termijn ambiert. De tweede is de huidige aanwezige competenties en de wijze waarop hij die verder wil en kan ontwikkelen.

Het werken met PLP's vraagt veel van medewerkers en managers. Medewerkers moeten de motivatie en flexibiliteit hebben om aan hun eigen ontwikkeling te werken. Managers moeten op hun beurt in staat zijn die motivatie te stimuleren door op een vruchtbare manier met medewerkers in gesprek te raken over hun mogelijkheden. Daarover kunnen afspraken worden gemaakt waarop kan worden gestuurd. Dat vooronderstelt het leren (h)erkennen van competenties en capaciteiten en het vermogen de ontwikkelcapaciteit in te schatten, eventueel met behulp van een assessment. Ook moet de leidinggevende de eigen grenzen daarbij kunnen herkennen en weten wanneer professioneel advies is gewenst. Advies kan worden ingeschakeld in de vorm van tests of een loopbaanadviestraject.

Een PLP komt in een aantal stappen tot stand. Allereerst wordt de *ontwikkelbehoefte bepaald*. Aan de medewerker wordt gevraagd aan de hand van een vragenlijst na te denken over:

- de ontwikkelings- en opleidingsbereidheid of noodzaak;
- de ruimte om zich binnen de functie verder te ontwikkelen;
- wensen en belangstelling voor andere functies;
- sterke en nog te ontwikkelen kanten (op basis van functie-, resultaat- en competentieprofiel);
- motivatoren, toekomstverwachting en ambitie;
- eventueel aangevuld met de informatie uit een assessment of loopbaanonderzoek.

Ook de direct leidinggevende denkt na over de mogelijkheden van de medewerker om te groeien of te verbreden, de ruimte om binnen de functie te veranderen, de ontwikkelingsnoodzaak en de doorstroommogelijkheden binnen de eigen organisatie of daarbuiten.

Bij dat laatste punt is het van belang de toekomstige situatie van de organisatie niet alleen goed te kennen, maar ook te weten welke matches er zijn tussen mensen en functies. Door die mogelijkheden te bespreken en tijdens gesprekken te verkennen of de medewerker ook die kant op wil, wordt voorkomen dat de PLP's uiteindelijk niet aansluiten op de toekomstige organisatie.

Wanneer er behoefte bestaat om een onderbouwd oordeel te verkrijgen over de capaciteiten van een medewerker, is het zinvol het opstellen van het PLP vooraf te laten gaan door een test. De Occupational Personality Questionnaire (OPQ) is een instrument dat hier veel voor wordt gebruikt. De OPQ test meet persoonlijkheids-eigenschappen en competenties die in de werksituatie relevant zijn. De OPQ kan met name gebruikt worden bij selectie-, ontwikkelings- en loopbaanvraagstukken. In bijlage 12 leest u meer over deze OPQ.

Het PLP wordt tijdens een gesprek over de loopbaan opgesteld. Eventuele testresultaten worden hierbij meegenomen. Dit gebeurt nadat de adviseur die de test heeft afgenomen de resultaten heeft teruggekoppeld. Overigens worden de resultaten eerst aan de medewerker gegeven en daarna aan de leidinggevende. Het gesprek en de uitslagen van de capaciteitentest worden geanalyseerd en teruggekoppeld. Aan de hand van de verkregen inzichten wordt een loopbaanplan opgesteld en interventies geadviseerd. Een format van een PLP is te vinden in bijlage 13. In bijlage 14 wordt ingegaan op het PLP-stappenplan en in bijlage 15 op het werken met PLP's.

Nadat het PLP is vastgesteld, is het tijd om uitvoering te geven aan de geformuleerde ontwikkelactiviteiten. In deze fase is het belangrijk dat niet alleen de medewerker in actie komt, maar ook de direct leidinggevende. Zo zal de leidinggevende de afgesproken faciliteiten moeten regelen, of coachingsafspraken moeten maken. Faciliteiten kunnen zijn: in- of externe opleiding, cursus, training, het opdragen van speciale projecten, coaching, mentoring, job rotation en stage. Afhankelijk van de ontwikkelbehoefte van de corporatie is een opleidingsbudget van 2 tot 6 procent van de loonsom gangbaar.

Ten slotte is er nog een bijzondere vorm van employability, het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit is eigenlijk hetzelfde als een PLP voor de oudere mede-

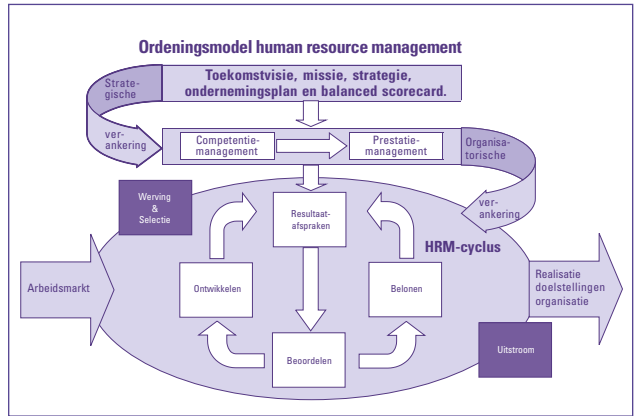
werkers. Op de website vindt u meer over het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Stap 11: Employability: instrumenten voor ontwikkeling en inzetbaarheid ontwikkelen

- Het projectteam HRM bepaalt een format voor PLP's en de procedure voor de inzet van PLP's.
- Het projectteam neemt het format voor PLP's en de procedure voor de inzet van PLP's op in het eindrapport, zodat deze door het MT kunnen worden vastgesteld.

3.5 Werving en selectie

Afhankelijk van het functie-niveau kost het een half tot anderhalf jaar voordat een medewerker volledig productief is binnen een organisatie. Reden genoeg om kritisch te kijken naar het wervings- en selectiebeleid. In dit hoofdstuk bekijken we hoe het organisatiebeleid het wervings- en



selectiebeleid beïnvloedt. De integratie met competentie management ligt voor de hand omdat werving en selectie erop is gericht ontbrekende competenties aan te trekken.

De brug tussen strategie en het wervings- en selectiebeleid is snel gelegd. Indien de corporatie haar organisatiedoelstellingen wil verwezenlijken, zullen er binnen de organisatie medewerkers moeten werken die in staat zijn de doelstellingen te realiseren. Een vacature is dus een kans. Naarmate een corporatie zich ontwikkelt, moeten de medewerkers met die ontwikkeling kunnen meegroeien. Het wil wel eens helpen daarin te stimuleren door frisse nieuwe medewerkers op sleutelposities aan te stellen om zo de verandering of ontwikkeling te bespoedigen.

Conjunctuur heeft invloed op de wijze waarop organisaties omgaan met werving en selectie. Dit is niet zo verwonderlijk omdat conjunctuur de krapte versus het overschot op de arbeidsmarkt mede bepaalt. De wijze waarop bedrijven omgaan met werving en selectie hangt vervolgens weer nauw samen met het al dan niet aanwezig zijn van spanningen op de arbeidsmarkt.

Centraal staat de wervings- en selectieprocedure. Voordat deze echter wordt beschreven, moet bij het opstellen van een wervings- en selectiebeleid een aantal vragen worden beantwoord. Aan de hand van de antwoorden op deze vragen worden keuzes gemaakt en het uiteindelijke beleid opgesteld. De vragen worden hierna toegelicht.

De eerste vraag is of de corporatie aantrekkingskracht voor potentiële werknemers heeft binnen de regio. Het antwoord op deze vraag wordt ingegeven door het imago van de corporatie binnen de regio. Heeft de corporatie bijvoorbeeld een goed imago op het gebied van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en niet te vergeten het employability-beleid? De uitstraling van de medewerkers van de corporatie is misschien nog wel de meest belangrijke bron voor sollicitanten. Het is aan te raden de aantrekkingskracht van de corporatie in kaart te brengen. Uiteraard moet hierbij ook worden gekeken naar het waarom. Aan de hand van de resultaten wordt duidelijk of en zo ja wat er gedaan moet worden aan arbeidsmarktcommunicatie.

De tweede vraag is hoe de corporatie omgaat met interne versus externe werving. Bij corporaties wordt vaak afgesproken om eerst intern te werven en dan pas extern. De ondernemingsraad speelt hierbij soms een rol. Op zich een goed streven. Maar veel corporaties beschikken nog niet over eigen loopbaanplannen van medewerkers. Het gevolg is dat de medewerkers hun ambities aan de organisatie bekendmaken door intern te solliciteren, zonder goed te weten hoe de leiding tegen hun kwaliteiten en mogelijkheden aankijkt. Dit leidt tot verhoudingsgewijs veel interne afwijzingen. De teleurstelling en soms ook demotivatie die dit oplevert, had voorkomen kunnen worden door óf de vacature niet intern open te stellen óf - en dit heeft natuurlijk de voorkeur - gericht en frequent aandacht te besteden aan loopbaanontwikkeling.

Als derde vraag is belangrijk hoe de corporatie omgaat met een vacature. Een vacature kan op verschillende manieren ontstaan. Een medewerker krijgt of neemt ontslag, een afdeling wordt uitgebreid, activiteiten worden anders ingericht en zo zijn er nog vele ontwikkelingen te noemen die leiden tot een vacature. Een bekende valkuil bij een vacature voor een bestaande functie is dat niet ter discussie wordt gesteld of de vacature überhaupt weer moet worden ingevuld. Hiermee ontnemt de corporatie zich de kans kritisch naar de eigen organisatie te kijken en eventuele wijzigingen in de organisatie door te voeren dan wel een ander functieprofiel op te stellen.

Werving en selectie

Een goede voorbereiding op het invullen van een vacature is belangrijk en het vormt de basis voor een succesvolle wervings- en selectieprocedure. Is de uiteinde-

lijke selectie gemaakt, dan is het voor de corporatie belangrijk dat de medewerker de gewenste bijdrage kan leveren. Voor de nieuwe medewerker is het belangrijk dat hij mogelijkheden krijgt om zich te ontplooien en dat de geschetste verwachtingen overeenkomen met de werkelijkheid.

Ook moet worden besloten of de werving in eigen hand wordt gehouden of geheel of gedeeltelijk aan derden wordt uitbesteed. Het antwoord op deze vraag hangt mede af van de beschikbare tijd en capaciteiten van degene die belast is met de werving en selectie. In het algemeen kan worden gesteld dat hoe hoger het functieniveau van de gezochte kandidaat is, hoe vaker de werving en selectie wordt uitbesteed. Voor moeilijk vervulbare sleutelfuncties is het gericht aanzoeken van kandidaten nog de enige mogelijkheid.

In de voorbereidende fase wordt de procedure in kaart gebracht. Om het wervings- en selectieproces goed te stroomlijnen, kunnen de onderstaande vragen als hulpmiddel dienen. De antwoorden zullen van vacature tot vacature verschillen. De werving van een huismeester verloopt anders dan de werving van een manager woondiensten. Er kunnen algemene richtlijnen worden opgenomen waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen bepaalde functieschalen. Wie wordt er betrokken bij de selectie (directie, MT, P&O, medewerkers van de afdeling, OR)?

- Welke rol hebben betrokkenen in het proces?
- Hoe komt de uiteindelijke benoeming tot stand?
- Moet de procedure geheel of gedeeltelijk worden begeleid door een bureau?
- Wordt er een psychologisch onderzoek afgenomen?
- Wie voert de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden?
- Wie zorgt voor coördinatie van de werving (tijdsplanning, administratieve afhandeling, reserveren ruimtes)?
- Hoe ziet het tijdspad eruit (maak een tijdsplanning voor de wervingsprocedure zodat alle betrokkenen de agenda kunnen blokken)?

Het wervingsprofiel fungeert als houvast en basis tijdens de procedure. Het is gebruikelijk dit document vooraf aan de geselecteerde kandidaten te verstrekken zodat deze zich goed op het gesprek kunnen voorbereiden. Een wervingsprofiel bevat de volgende elementen:

- korte beschrijving van de organisatie en de afdeling;

- doel van de functie en plaats in de organisatie;
- resultaatgebieden en functie inhoud (resultaatgericht beschreven);
- benodigde opleiding, vakkennis en ervaring;
- benodigde competenties (beschrijving van benodigde vaardigheden en het gewenste gedrag);
- duur van de arbeidsovereenkomst;
- salarisniveau en andere arbeidsvoorwaarden.

Voorwaarde voor interne werving is dat de organisatie een goed loopbaanbeleid heeft. Maar ook een gestructureerde beoordelingsmethodiek en een constructieve feedback op het functioneren voorkomen teleurstelling. Indien gekozen wordt voor intern werven, dan kan de vacature bekendgemaakt worden via onder meer publicatieborden, intranet, personeelsinformatiebladen en e-mail.

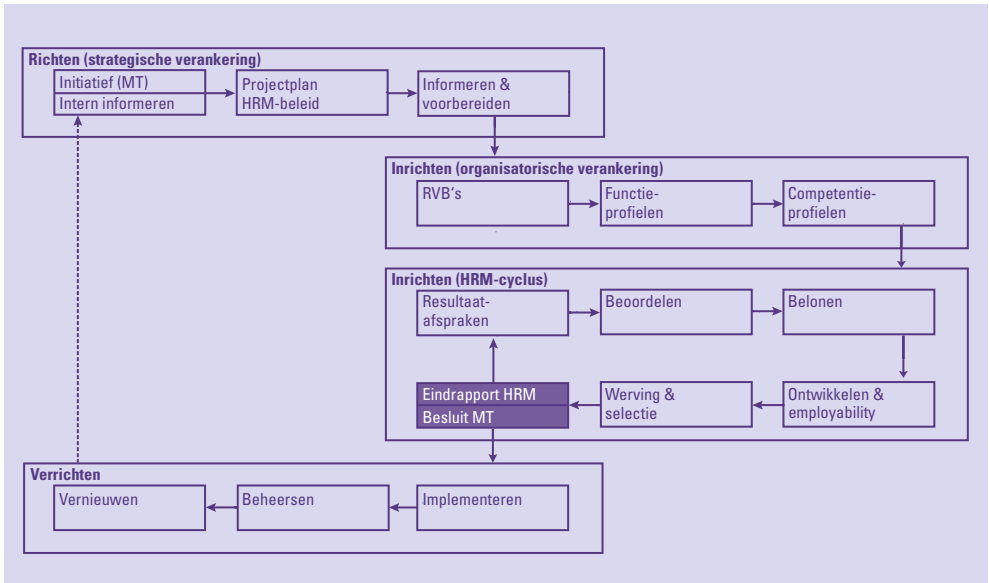
De meest gehanteerde methode bij externe werving is nog steeds het plaatsen van een advertentie. Daarnaast wordt steeds meer gebruikgemaakt van internet. Via de eigen website, branchegerelateerde, of vacaturesites worden ook veel kandidaten bereikt. Verder is het ook mogelijk om te werven via bijvoorbeeld het Centrum voor Werk en Inkomen, netwerken, wervingspremies voor eigen personeel, uitzendbureaus, wervings- en selectiebureaus, headhunters, sollicitanten in portefeuille, teletekst, collegiale uitleen of uitwisseling en stages.

Voor het selecteren van de kandidaten is het gebruikelijk om twee selectiegesprekken en een afrondend ofwel arbeidsvoorwaardengesprek te voeren. Er is vooraf bepaald wie er bij de gesprekken aanwezig zijn. Vóór het afrondende gesprek kan een psychologisch onderzoek plaatsvinden. Een dergelijk onderzoek kan meer zekerheid geven bij de selectie. Ook bij twijfel over de geschiktheid van de kandidaat of als er een keuze moet worden gemaakt tussen twee goede kandidaten, kan het een hulpmiddel zijn. Voor richtlijnen en suggesties voor de selectieprocedure en de selectiegesprekken zie bijlage 16.

Stap 12: Werving en selectie

- Het projectteam HRM stelt een procedure voor de vacaturemelding op.
- Het projectteam neemt de procedure voor vacaturemelding op in het eindrapport, zodat deze door het MT kan worden vastgesteld.

3.6 Eindrapportage



We zijn er. Het projectplan is gerealiseerd en een voorstel voor de onderdelen van het HRM en daarop afgestemde onderdelen van de HRM-cyclus zijn stap voor stap ontwikkeld. De laatste taak voor het projectteam is om in een eindrapport de resultaten integraal vast te leggen en ervoor te zorgen dat het eindrapport wordt geagendeerd in het MT. Het eindrapport zal ook moeten ingaan op de implementatie en de mogelijke problemen daarvan. In het rapport moet ook een inschatting staan van de doorlooptijd en de kosten die verbonden zijn aan de realisatie van het geformuleerde HRM. Verder moet het eindrapport vermelden waar de aansluiting met de staande organisatie nog niet is gerealiseerd. De projectleider doet in het eindrapport een voorstel hoe deze aansluitingen kunnen worden gemaakt. Een vast onderdeel hiervan is hoe het management over het eindrapport gaat communiceren met de ondernemingsraad en de medewerkers. Dat geldt niet voor de raad van toezicht/commissarissen; zij worden uiteraard wel geïnformeerd (maar geen discussie).

In het vierde hoofdstuk gaan we in op het implementeren, het beheersen en het vernieuwen van het HRM-beleid. Dat is een continu proces en behoort tot de

verantwoordelijkheid van het MT-lid dat verantwoordelijk is voor het HRM. Dat implementeren behoort niet tot de taak van het projectteam. Die taak is afgerond en het team wordt bedankt. Maar het implementeren moet ook wel worden gerealiseerd en ook worden bewaakt. Daarover leest u dus meer in hoofdstuk vier. Voor het zover is, wordt het complete eindrapport eerst nog voorgelegd aan het projectteam. Daarna bespreekt het management het resultaat van het project en het opgeleverde eindrapport. Het projectteam of het management kan nog besluiten om enkele stappen van het inrichten van de HRM-cyclus opnieuw te doorlopen. Ten slotte informeert het management de ondernemingsraad en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over het resultaat van het ombouwen van het personeelsbeleid naar HRM.

Stap 13: Opstellen en bespreken van het eindrapport

- De projectleider heeft in de laatste bijeenkomst van het projectteam het eindrapport opgesteld. Het eindrapport bevat:
 - de toekomstvisie, missie en de strategie van de onderneming (samenvatting uit andere beleidsstukken) ;
 - de vertaling daarvan in HRM-doelstellingen met een verantwoorde balans tussen competentie- en prestatie management;
 - de vertaling hiervan in eisen aan de HRM-cyclus, de verschillende instrumenten en de samenhang daartussen;
 - de keuze of deze eisen binnen de standaard CAO zijn te realiseren en of met de ondernemingsraad afzonderlijke afspraken moeten worden gemaakt;
 - de vertaling in eisen aan de wijze waarop functies worden samengesteld;
 - voorstellen voor competenties van medewerkers;
 - voorstellen voor de succesfactoren van medewerkers;
 - beschrijving van de relatie tussen de competenties en succesfactoren van medewerkers met de kerncompetenties van het bedrijf;
 - de verwachte opbrengsten van het human resource management;
 - het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie;
 - prioritering van de te nemen stappen;
 - de planning (hoe wordt de implementatie vormgegeven, wat is daar voor nodig en van wie?);
 - afspraken voor vervolgoverleggen die als doel hebben om de voortgang te bespreken. Dit kan plaatsvinden in een kleinere groep, bestaande uit een of

meer leden van het projectteam HRM en een afvaardiging van het management;

- de communicatie met de medewerkers en de OR. Gebruik hiervoor bij voorkeur bestaande kanalen zoals het personeelsblad, intranet, de prikborden en de werkoverleggen. Geef daarbij de doelen en de voortgang aan en geef tevens aan wanneer er ruimte is voor inspraak.

- Bespreek het eindrapport in het projectteam en maak afspraken over de aanpassing van het eindrapport op basis van deze bespreking.
- De projectleider stelt hierna het definitieve eindrapport samen en legt dit ter besluitvorming voor aan het management.

3.7 De stappen op een rij

Stap 1: Initiatief

- Een lid van het management stelt een MT-voorstel op van maximaal 2 A4-tjes tekst (en gebruikt hiervoor de indeling van het projectplan dat in paragraaf B1.2 is toegelicht). In het MT-voorstel is de noodzaak om het HRM te implementeren opgenomen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd. De randvoorwaarden dan wel globaal in termen van kosten, inzet van medewerkers en de tijdsplanning.
- Het management bespreekt het MT-voorstel en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden.
- Het management bepaalt wie binnen het MT verantwoordelijk is voor het project Ombouwen van het personeelsbeleid naar HRM. De verantwoordelijke neemt de rol van projectleider op zich (of er is hiervoor in- of extern iemand aangewezen).
- Het management spreekt haar commitment uit en legt dit vast in de vorm van een MT-besluit.
- Het management informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/ commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over het voornemen om het HRM te beschrijven, het daarop aanpassen van de HRM-cyclus en de mogelijke consequenties daarvan voor medewerkers.

Stap 2: Projectplan

- De projectleider werkt de door het MT genoemde doelen voor het opstellen van het HRM uit en bepaalt mogelijke raakvlakken met de verschillende onderdelen en aspecten van de HRM-cyclus. Deze raakvlakken moeten na afloop van het project mogelijk worden aangepast aan het gewenste HRM (zie bijlage 4).
- De projectleider stelt in overleg met betrokken afdelingshoofden vast wie bij het project betrokken is en wie een bijdrage levert aan de opzet van het HRM en de HRM-cyclus.
- De projectleider stelt het projectplan samen.
- Het projectplan wordt ter goedkeuring aangeboden aan het management.

-
- Het management informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/ commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over de aanpak (het projectplan) om het HRM te beschrijven, het daarop aanpassen van de HRM-cyclus en de mogelijke consequenties daarvan voor medewerkers.

Stap 3: Informeren en voorbereiden

- De projectleider benadert en informeert de leden van zijn projectteam HRM over het voornemen om een HRM-beleidsplan op te stellen en wat hun bijdrage daarin is.
- De projectleider organiseert de eerste bijeenkomst van het projectteam HRM.
- De leden van het projectteam lezen ter voorbereiding van de eerste werkgroepvergadering de hoofdstukken 1 en 2 van deel B van dit boek.

Stap 4: Maken van RVB's

- Het projectteam HRM bepaalt het aantal en de samenstelling van de werkgroepen die onder leiding van een lid van het projectteam HRM resultaatgebieden uitwerken in RVB-sessies.
- Het projectteam stelt vast wanneer de RVB-sessies worden gehouden en wanneer het projectteam HRM over de resultaten daarvan moet beschikken.
- De RVB-sessies:
 - verzamel vooraf het beschikbare materiaal over de organisatiestructuur en de ontwerpprincipes;
 - maak een lijst van de verschillende functies in de organisatie;
 - bepaal vooraf de doelstelling: welke resultaatgebieden worden in de sessie besproken?
 - start met de gemakkelijke resultaatgebieden waarover minder tegenstrijdige meningen worden verwacht;
 - bespreek welke functies welke bevoegdheden krijgen;
 - leg de resultaten van de sessies vast en maak afspraken over de open einden van de discussie.
- Bespreek de RVB's in het projectteam en stel deze vast.
- Bespreek de RVB's in de lijnorganisatie en wijzig zonodig het resultaat.

-
- Neem de RVB's op in het eindrapport van het projectteam, zodat deze door het managementteam kunnen worden vastgesteld.

Stap 5: opstellen van functieprofielen

- Het projectteam HRM stelt een format vast waarmee de functies worden beschreven.
- Het projectteam stelt vast wanneer de functieprofielen worden beschreven en wanneer het projectteam HRM over de resultaten daarvan moet beschikken.
- Binnen de werkgroepen die de RVB's hebben opgesteld, worden onder leiding van het toegewezen lid uit het projectteam HRM de verschillende functieprofielen opgesteld:
 - verzamel de benodigde informatie via interviews met de RVB's als uitgangspunt;
 - bespreek welke functies welke bevoegdheden krijgen;
 - leg de resultaten vast en maak afspraken over de open eindes van de discussie;
 - bespreek verbeteringen maak keuzes.
- Bespreek de functieprofielen in het projectteam HRM en stel deze vast.
- Bespreek de functieprofielen en wijzig zonodig het resultaat.
- Neem de functieprofielen op in het eindrapport van het projectteam, zodat deze door het managementteam kunnen worden vastgesteld.

Stap 6: Waarderen van functieprofielen

- Het projectteam HRM zorgt ervoor voor dat de functieprofielen worden gewaardeerd conform het Handboek functie-indeling woondiensten.
- Bespreek de waardering van de functieprofielen in het projectteam HRM en stel deze vast.
- Bespreek de waardering van de functieprofielen in de lijnorganisatie en wijzig zonodig het resultaat.
- Neem de waardering van de functieprofielen op in het eindrapport van het projectteam, zodat deze door het MT kunnen worden vastgesteld.

Stap 7: competentieprofielen

- Het projectteam bepaalt op basis van het projectplan wat de doelstelling is van competentie-management voor de organisatie.
- Kies voor een format van beschrijven van de competentieprofielen (zie bijlage 4).
- Bepaal met de betrokken managers of in de werkgroepen de competenties voor de functies (competentieprofielen).
- Beschrijf de competenties met gedragsvoorbeelden, bepaal eventueel de competentieniveau's voor de verschillende functies.
- Bespreek de competentieprofielen in het projectteam HRM en stel deze vast.
- Bespreek de competentieprofielen in de lijnorganisatie en wijzig zonodig het resultaat.
- Neem de competentieprofielen op in het eindrapport van het projectteam, zodat deze door het MT kunnen worden vastgesteld.

Stap 8: Resultaat- en ontwikkelingsafspraken maken

- Het projectteam HRM bepaalt het format voor het maken van resultaat-afspraken op basis van de vastgestelde balans tussen prestatie- en competentie-management.
- Het projectteam HRM bepaalt de procedure en spelregels voor het maken van resultaatafspraken.
- Het projectteam neemt de procedure en spelregels voor het maken van resultaatafspraken op in het eindrapport, zodat deze door het MT kunnen worden vastgesteld.

Stap 9: Ontwikkelen functionerings- en beoordelingssysteem

- Het projectteam HRM bepaalt de opzet van het systeem van functioneren en beoordelen.
- Het projectteam HRM bepaalt de procedure en spelregels voor het functionerings- en beoordelingssysteem.

-
- Het projectteam HRM stelt een format op voor het formulier om de resultaat-afspraken vast te leggen en formats voor de verslaglegging van functionerings-gesprekken en beoordelingsgesprekken (op de website zijn voorbeelden hiervan te vinden).
 - Neem de procedure en spelregels voor het functionerings- en beoordelings-systeem op in het eindrapport van het projectteam, zodat deze door het MT kunnen worden vastgesteld.

Stap 10: Beloningssysteem opzetten

- Het projectteam HRM bepaalt welke onderdelen beloond gaan worden, welke beloningsvormen worden ingezet en de wijze waarop de beloning aan de beoordeling wordt gekoppeld (zie ook bijlage 17).
- Het projectteam stelt een procedure voor belonen op.
- Het projectteam neemt de procedure voor belonen op in het eindrapport, zodat deze door het MT kan worden vastgesteld.

Stap 11: Employability: instrumenten voor ontwikkeling en inzetbaarheid ontwikkelen

- Het projectteam HRM bepaalt een format voor PLP's en de procedure voor de inzet van PLP's.
- Het projectteam neemt het format voor PLP's en de procedure voor de inzet van PLP's op in het eindrapport, zodat deze door het MT kunnen worden vastgesteld.

Stap 12: Werving en selectie

- Het projectteam HRM stelt een procedure voor de vacaturemelding op.
- Het projectteam neemt de procedure voor vacaturemelding op in het eindrapport, zodat deze door het MT kan worden vastgesteld.

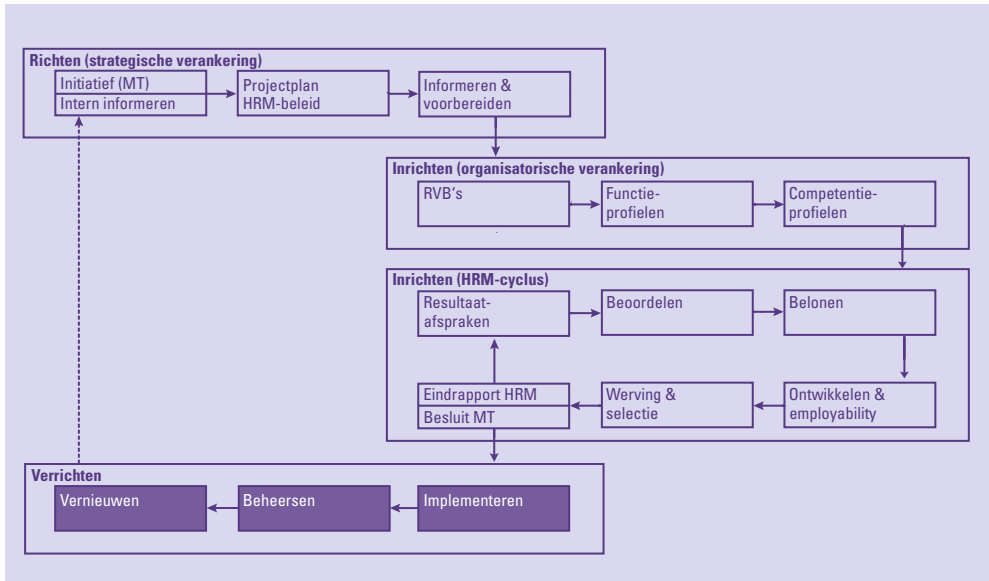
Stap 13: Opstellen en bespreken van het eindrapport

- De projectleider heeft in de laatste bijeenkomst van het projectteam het eindrapport opgesteld. Het eindrapport bevat:
 - de toekomstvisie, missie en de strategie van de onderneming (samenvatting uit andere beleidsstukken);
 - de vertaling daarvan in HRM-doelstellingen met een verantwoorde balans tussen competentie- en prestatie management;
 - de vertaling hiervan in eisen aan de HRM-cyclus, de verschillende instrumenten en de samenhang daartussen;
 - de keuze of deze eisen binnen de standaard CAO zijn te realiseren en of met de ondernemingsraad afzonderlijke afspraken moeten worden gemaakt;
 - de vertaling in eisen aan de wijze waarop functies worden samengesteld;
 - voorstellen voor competenties van medewerkers;
 - voorstellen voor de succesfactoren van medewerkers;
 - beschrijving van de relatie tussen de competenties en succesfactoren van medewerkers met de kerncompetenties van het bedrijf;
 - de verwachte opbrengsten van het human resource management;
 - het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie;
 - prioritering van de te nemen stappen;
 - de planning (hoe wordt de implementatie vormgegeven, wat is daar voor nodig en van wie?);
 - afspraken voor vervolgoverleggen die als doel hebben om de voortgang te bespreken. Dit kan plaatsvinden in een kleinere groep, bestaande uit een of meer leden van het projectteam HRM en een afvaardiging van het management;
 - de communicatie met de medewerkers en de OR. Gebruik hiervoor bij voorkeur bestaande kanalen zoals het personeelsblad, intranet, de prikborden en de werkoverleggen. Geef daarbij de doelen en de voortgang aan en geef tevens aan wanneer er ruimte is voor inspraak.
- Bespreek het eindrapport in het projectteam en maak afspraken over de aanpassing van het eindrapport op basis van deze bespreking.
- De projectleider stelt hierna het definitieve eindrapport samen en legt dit ter besluitvorming voor aan het management.



4

Implementeren, beheersen en vernieuwen



De fases van richten en inrichten zijn afgerond. De strategische discussie is gevoerd en de HRM-strategie is vastgesteld. De organisatorische verankering is gereed, zodat RVB's, functieprofielen en competentieprofielen beschikbaar zijn. De HRM-cyclus is ingericht, waardoor de ontwerpen van het maken van resultaatafspraken, beoordelen, belonen, ontwikkelen en werving en selectie zijn vastgesteld. Nu komt het aan op de invoering en het realiseren van hetgeen met alle kennis en participatie van betrokkenen en deskundigen is bedacht. Nu zal het HRM-beleid in praktijk worden gebracht en zullen alle managers en medewerkers veel merken van de veranderingen die staan te gebeuren. Dit alles gericht op de resultaten die worden beoogd voor de organisatie en de medewerkers.

In dit laatste hoofdstuk wordt de invoering toegelicht. Het geeft praktische tips voor de lezer. De aandachtspunten voor de implementatie worden beschreven. Het is geen stap-voor-stap kookboek voor invoering. Want invoeren is maatwerk. De kwaliteiten in de organisatie, de verandervaardigheid, de geschiedenis en de externe noodzaak tot veranderen maken de kunst van het invoeren maatwerk. Bij de invoering is het zaak om te letten op de resultaten en reacties van betrokkenen. Wordt het begrepen? Wordt het gedragen? Doet iedereen mee? Hoe wordt er omgegaan met reacties van betrokkenen?

Het is belangrijk om steeds maar weer de veranderende rol van de manager bij dit HRM-beleid te benadrukken. HRM is en blijft van de manager. Het is geen zaak van de P&O-functionaris, maar het succes wordt bepaald door de manier waarop wordt uitgevoerd wat er is bedacht. De manager zal ook merken dat de manier waarop leiding wordt gegeven een geheel ander accent krijgt. De eerste organisaties die integraal HRM-beleid hebben ingevoerd, melden een andere managersrol. Managers zien liever dat hun mensen zelf iets bereiken, dan ze op te leggen wat ze moeten bereiken. Stimuleren, coachen en ontwikkelen van talenten krijgen regelmatig aandacht in plaats van dat ze twee keer per jaar aan de orde komen tijdens de gebruikelijke gesprekken.

Belangrijk is dat directie en managers zich bewust zijn van deze ontwikkeling en dat deze ontwikkeling wordt gefaciliteerd. Dat zal ook in dit hoofdstuk aan de orde komen. Het succes van het HRM-beleid staat of valt met het feit dat managers gecommiteerd zijn aan de instrumenten, weten hoe er mee om te gaan en de koers bepalen.

Bij de invoering en realisatie van de HRM-cyclus komen de volgende aspecten aan de orde: communicatie, opleiding en training, invoering en evaluatie. Het laatste punt, evaluatie levert weer de opmaat voor het verbeteren en vernieuwen.

Het is niet nodig om alle stappen uit de voorgaande hoofdstukken in één keer en op volgorde uit te voeren. Het stappenplan in dit boek wordt als de hoogste ambitie gepresenteerd. Het voordeel is dat de inrichting van het HRM-beleid direct in één keer en samenhangend klaar is. Dat zal ook lukken indien er ervaring is opgebouwd met resultaatgericht management en beoordelen is geaccepteerd. Het is ook mogelijk dat de directie kiest om eerst één of enkele aspecten in te voeren, bijvoorbeeld beoordelen en ontwikkelen. Vervolgens kan één of twee jaar later worden gestart met belonen. De stap belonen wordt dan voorlopig overgeslagen en men kan probleemloos doorgaan met de volgende stappen in dit boek.

Implementeren

Uiteraard begint het implementeren van het HRM-beleid met de communicatie daarover. Dat gebeurt niet alleen nadat het eindrapport is afgerond. Het is juist de bedoeling is om managers en medewerkers te betrekken bij de uitwerking daar

waar dat nodig is. Door goede communicatie is iedereen op de hoogte van het feit dat het HRM-beleid wordt opgesteld en dat dat voor iedereen in de organisatie van belang kan zijn. Na het vaststellen van het eindrapport heeft het management met de ondernemingsraad gesproken. We gaan er hier vanuit dat eventuele verschillen van inzicht zijn opgelost en dat de ondernemingsraad akkoord is met de voorstellen, zodat met de implementatie kan worden begonnen. In deze fase van de implementatie van het HRM-beleid komt het erop aan dat met succes kan worden gestart. Het wordt ook spannend. Nou wordt duidelijk of iedereen meedoet en de managers actief meewerken aan het veranderingsproces. Bedenk ook dat HRM-beleid de medewerkers persoonlijk raakt. Medewerker vragen zich af wat het voor hen zal betekenen. Wordt mij recht gedaan? Wie moet mij beoordelen? Hebben we het voorheen dan zo slecht gedaan? Krijgen we een afrekencultuur? Wat moet ik op mijn 55^e nog verbeteren?

De doelstelling van de communicatie over de HRM-cyclus moet meer zijn dan alleen het verkrijgen van begrip en kennis over de verandering. Het moet gericht zijn op het verkrijgen van een zodanig draagvlak dat iedereen meedoet.

De inzet van communicatiemiddelen kan per doelgroep verschillend zijn. Ieder heeft een verschillende rol bij het realiseren van HRM-beleid. De directie kan worden beschouwd als de promotor van het HRM-beleid. Zij heeft een strategisch belang bij het succes van het HRM-beleid en binnen de directie kan geen verschil van mening zijn over het belang van goed HRM-beleid. De promotor zorgt voor een goede facilitering voor de managers en medewerkers en draagt de visie en strategie actief uit in de organisatie. Communicatie over het HRM-beleid kan worden gericht op het strategisch belang, de doelen, procedures en regels en de wijze van invoering. Omdat de directie actief bij de communicatie is betrokken zal zij goed op de hoogte moeten zijn van de uitgangspunten bij het gekozen instrumentarium en het stappenplan. De directie zal het voortouw moeten nemen in de toepassing van het HRM-beleid.

De managers zullen in de praktijk de *uitvoerders* zijn van het HRM-beleid. Zij zullen niet alleen op de hoogte moeten worden gebracht van het waarom en de doelstellingen, maar ook van de toepassing in de praktijk. Het is aan te bevelen dat zij gezamenlijk een beeld ontwikkelen over de praktijk van de toepassing. Dat kan

alleen door intensieve training met praktijkvoorbeelden. Bij de communicatie met de managers zal er bovendien aandacht moeten worden besteed aan de belemmeringen en de obstakels bij de invoering. Zowel de voordelen als de nadelen van de HRM-cyclus moeten bij de manager bekend zijn. Tachtig procent van de vragen van medewerkers moet door de managers te beantwoorden zijn. Om dit te bereiken kunnen communicatiemiddelen als werkoverleg, training en opleiding en coaching worden toegepast.

De medewerkers zijn de *meewerkers* aan het HRM-beleid. Zij zijn tevens *belanghebbenden*. Het HRM-beleid heeft betrekking op hun prestaties, ontwikkeling, beoordeling, beloning en op hun loopbaan. Als het doel van communicatie is dat zij actief meedoen, zullen zij moeten worden overtuigd van de meerwaarde voor de organisatie en voor henzelf. Informatie aan medewerkers kan ook gericht zijn op de relatie met de strategische doelstellingen van de organisatie, zodat men overtuigd raakt van het nut en de noodzaak. Voor het meedoen is belangrijk dat volstrekt duidelijk wordt wat men kan verwachten, wat de regels zijn en hoe zaken worden vastgelegd. Onzekere medewerkers zullen de informatie toetsen op veiligheid: wat zijn de risico's, wat vindt de ondernemingsraad en doet men recht aan mijn persoonlijke belangen en wensen? De manier waarop het HRM-beleid wordt uitgevoerd en de wijze waarop wordt gecommuniceerd, bepaalt het succes van de invoering. Communicatiemiddelen voor medewerkers zijn schriftelijke informatie via personeelsbrieven, het intranet of e-mail. Op intranet kan men bijvoorbeeld alle te gebruiken instrumenten en uitleg laten zien, zodat ieder op elk gewenst moment kan beschikken over de informatie. Mondelinge informatie wordt verstrekt via personeelsbijeenkomsten. Ook kan het HRM-beleid op de agenda worden gezet van het werkoverleg en uiteraard kan een leidinggevende een medewerker persoonlijk uitleg geven. Belangrijk is dat communicatie naar de medewerkers tweezijdig is. Dat wil zeggen dat hen wordt gevraagd om medewerking. Dat ruimte wordt gegeven voor vragen en dat medewerkers hun eventuele voorbehoud kenbaar kunnen maken.

De P&O-ers en de personeelsadministratie zijn ook de beheerders van het HRM-beleid. Zij worden in deze rol te vaak vergeten, omdat het accent wordt gelegd op de ontwikkeling van HRM-beleid. De beheerdersrol is het vastleggen, het bewaken van de voortgang en het actualiseren van instrumenten.

Om deze rol te kunnen vervullen, is volledig inzicht vereist in de HRM-cyclus. Men moet ook overtuigd zijn van het nut en de noodzaak en geloven in het gekozen plan. Dat vraagt om een actieve benadering van de beheerders. De communicatiemiddelen zijn werkoverleg, training en opleiding.

Communiceren over HRM

- Stel vast wat de doelstelling is van de communicatie: kennisoverdracht, begrip verkrijgen, draagvlak en/of medewerking.
- Bespreek welke verschillende doelgroepen in de corporatie worden onderscheiden.
- Maakt een planning waarin per doelgroep wordt aangegeven op welke wijze ze worden geïnformeerd en welke communicatiemiddelen wanneer worden gebruikt: personeelsbijeenkomst, personeelsbulletin, intranet, training/opleiding, werkoverleg, bilateraal overleg.
- Bespreek in het projectteam HRM of in het werkoverleg met de managers de voortgang: wat is uitgevoerd, wat zijn de reacties, voldoet het aan de verwachtingen en moet er worden bijgestuurd.

Beheersen

Bij de vorige stap zijn we al tegengekomen dat training en opleiding nodig zijn voor de invoering van het HRM-beleid. Training en opleiding voor de managers en P&O-ers zijn een absolute must. Het gaat niet alleen om kennis en begripsvorming, maar ook om het verkrijgen van medewerking bij de uitvoering. Omdat het instrumentarium van modern HRM nieuw is voor de organisatie, zijn training en opleiding de geschikte middelen om te bereiken dat HRM eigen wordt gemaakt. Bovendien is het van belang dat onderlinge ervaringen worden uitgewisseld en een eigen praktijkervaring binnen de corporatie wordt opgebouwd. Dit bevordert eenduidigheid en geloofwaardigheid in de toepassing.

Doelstelling van de training is het eigen maken en kunnen toepassen van de nieuwe instrumenten zoals het maken van resultaatafspraken, beoordelen, belonen, ontwikkelen en werving en selectie. Omdat het gaat om nieuwe instrumenten is het simpel organiseren van kennisoverdracht niet voldoende. Bij de opzet van de training kan als leidraad worden gehanteerd de leercyclus van Kolb (1984). Daarbij gaat het om werkvormen waarbij plaats is voor experimenteren, ervaren, waarnemen, overdenken en nieuwe begripsvorming.

Bij het voorbereiden van de training wordt onderscheid gemaakt tussen de harde en zachte aspecten van het HRM-beleid. De harde aspecten zijn de relatie met de strategische doelstellingen, de doelstellingen van HRM-beleid, het systeem, de formulieren, de criteria, de procedures, informatie en de planning.

Vragen die daarbij aan de orde komen zijn:

- waarom de keuze van de HRM-cyclus?
- wat zijn de doelstellingen van HRM-beleid en wat zijn de voor- en nadelen?
- wat is een resultaatafspraken, een competentie en wat is resultaatgericht management?
- hoe vindt beoordelen plaats; wat zijn de criteria voor beoordeling?
- wat zijn de regels voor belonen; welke mogelijkheden kent het systeem?
- welke afspraken worden vastgelegd en hoe; wie worden geïnformeerd?
- welke voorbereiding is nodig; welke informatie moet vooraf worden verzameld?

Bij zachte aspecten gaat het om zaken als de gespreksvaardigheden, het leiding geven, instrueren, coachen en stimuleren van medewerkers.

Vragen die hierbij aan de orde komen zijn:

- hoe start ik de gesprekken en waarop moet ik letten?
- hoe nodig ik medewerkers uit tot het geven van de eigen visie op de ontwikkeling?
- hoe verkrijg ik medewerking?
- hoe licht ik een beoordeling van resultaten of competenties toe?
- op welke wijze kan ik pijnlijke onderwerpen aan de orde stellen?
- hoe bevorder ik veiligheid in het gesprek?
- wat doe ik met "lastige" medewerkers?
- hoe ga ik om met iemand die niet wil meewerken?
- wat doe ik als iemand het niet eens is met de beoordeling of toekomstplannen?
- hoe sluit ik een gesprek goed af?

Het kan aanbeveling verdienen om het programma te laten maken en uitvoeren door externe trainers. Van een externe trainer mag de vaardigheid worden verwacht om een programma op maat voor de corporatie te maken. Bovendien zijn zij in staat om vanaf een 'afstand' bezwaren te overwinnen en te bewerkstelligen dat de medewerkers de HRM-cyclus accepteren. Hun ervaring elders dient voor de

managers als referentiekader bij vragen over de werkwijze bij de invoering. De afdeling P&O kan naast de externe trainer een eigen inbreng hebben bij het toelichten van de HRM-cyclus en de stappen voor de invoering. De directie zal als *promotor* van het HRM-beleid de relatie met de strategie van de organisatie toelichten en het belang van goed HRM-beleid voor managers en medewerkers benadrukken.

Een bijzondere vorm van training die in de praktijk wordt toegepast, is de training van de medewerkers. Voor medewerkers is dat wat staat te gebeuren vaak spannend en onzeker. Om die onzekerheid weg te kunnen nemen en de gezonde spanning te kunnen benutten voor het creëren van kansen, is een training van twee tot vier uur voldoende. Bij de training voor de medewerkers wordt aandacht besteed aan de systemen, de instrumenten, voor- en nadelen, onderwerpen die in de gesprekken aan de orde komen, de voorbereiding en op welke wijze men kan omgaan met meningsverschillen met de leidinggevende. In gevallen waarin we deze werkwijze hebben toegepast, blijken de gesprekken veel gemakkelijker te verlopen. Vooraf zijn de verwachtingen goed op elkaar afgestemd, men kent de instrumenten en weet hoe het gesprek kan verlopen.

Opleiding/training van de HRM-cyclus

- P&O organiseert in samenwerking met een manager de training voor managers en medewerkers.
- Vraag een externe trainer met ervaring om een training op maat te maken.
- Maak duidelijk welke doelstellingen worden beoogd en welke ervaring de managers reeds hebben.
- Organiseer de training op een tijd en plek waar ruimte is voor het opdoen van nieuwe ervaring.

Met de start van de communicatie en de uitvoering van de training is de implementatie begonnen. Medewerkers en managers zijn op de hoogte van wat er staat te gebeuren en ook de planning is bekend. De daadwerkelijke uitvoering kan beginnen.

Tijdens de uitvoering moet uiteraard de planning worden gecontroleerd. Nog belangrijker is het verzamelen van de tussentijdse reacties. Dit kan door tijdens de werkoverleggen van de managers de uitvoering als vast agendapunt op te nemen.

De tussentijdse resultaten kunnen aanleiding zijn tijd en organisatie bij te stellen en medewerkers hierover te informeren. Bijzondere aandacht vereist het vastleggen van de gegevens. De afdeling P&O heeft hierop het overzicht en draagt zorg voor de administratie van de gegevens conform de gemaakte afspraken. Als de voorbereiding goed is, gaat de uitvoering als vanzelf.

Voortgangsbewaking

- Voer het plan uit conform de gemaakte afspraken. Tussentijdse controle op de realisatie is gewenst en aandacht voor een correcte administratie door de afdeling P&O is vereist.

Vernieuwen

In het boek *INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties* is de PDCA-cirkel volgens Deming uitgebreid behandeld. De stappen Plan-Do-Check-Act klinken als vanzelfsprekend, maar worden in de praktijk te vaak niet afgerond. Illustratief is de uitspraak dat van alle goed voorbereide plannen er vijftig procent wordt uitgevoerd, vijftientwintig procent wordt geëvalueerd en tien procent wordt bijgestuurd. Toch schuilt in het toepassen van de PDCA-cirkel het geheim van de kwaliteitsorganisatie. Het leidt tot minder plannen, een betere uitvoering, vertrouwen tussen management en medewerkers en een lerende organisatie.

Het HRM-beleid is geformuleerd, de organisatie ingericht, de HRM-cyclus is ontworpen en de uitvoering heeft plaatsgevonden. We onderscheiden een aantal vormen van evaluatie. Allereerst ligt het voor de hand om de invoering te evalueren bij directie, ondernemingsraad, managers, medewerkers en de afdeling P&O. Deze evaluatie is gericht op kwaliteitsverbetering van de HRM-cyclus. De resultaten worden gebruikt voor verbetering van methoden en werkwijzen. Het verdient aanbeveling om deze evaluatie in een vroeg stadium op te nemen in de planning.

De tweede vorm van evaluatie is gericht op de effecten van het HRM-beleid. In het HRM-beleidsplan zijn de doelstellingen van het HRM-beleid vastgesteld. Daarbij zal het gaan om zaken als de ontwikkeling van competenties van organisatie en medewerkers, verbetering van bedrijfsresultaten (kosten, opbrengsten, flexibiliteit en creativiteit), duidelijkheid in beloning, betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers. De evaluatie naar de doelstellingen van het HRM-beleid zal pas na twee

of drie jaar kunnen plaatsvinden, omdat de investering in HRM-beleid pas op de langere termijn zichtbaar wordt.

De derde vorm van evaluatie sluit aan bij het INK-managementmodel, waar het resultaatgebied medewerkers één van vier prestatievelden is waarop maatstaven worden toegepast. Deze vorm van effectmeting is meer gericht op het gehele aspect medewerkers, waarbij zowel de strategische als operationele maatstaven zijn verwerkt. Onderscheid wordt gemaakt in tevredenheid, output en gedrag. Het meten van *tevredenheid* van medewerkers is weliswaar een gevoelige activiteit, maar zal in een organisatie met goed HRM-beleid algemeen worden geaccepteerd. Het tevredenheidsonderzoek is bij uitstek het middel om de effecten van het HRM-beleid te meten. Bovendien kan met tevredenheidsonderzoek tijdig worden gesignaleerd op welke aspecten de organisatie zich kan verbeteren. Voorbeelden van onderzoek naar tevredenheid van medewerkers voor corporaties zijn in de vorige boeken beschreven en via de website www.corporatieadvies.nl beschikbaar. Bij *output* kan men denken aan aspecten in de operationele uitvoering. Bijvoorbeeld het aantal uitgevoerde functiewaarderingen, beoordelingsgesprekken, persoonlijke loopbaanplannen, opleidingen, promoties, beoordelingsresultaten, leeftijdsopbouw en wervingsresultaten. Het zijn de harde criteria die de meningsvorming soms nuanceren dan wel verscherpen. Het meten van *gedrag* is ook een meting van harde feiten. Representatief zijn cijfers over bijvoorbeeld de deelname aan personeelsbijeenkomsten, werkoverleg, aanmelding en opkomst bij trainingen, deelname aan personeelsactiviteiten, werkdruk, ziekteverzuim, personeelsverloop en participatie bij verbetergroepen. Het gedrag van medewerkers geeft de harde indicatie van betrokkenheid van medewerkers en werkbelasting.

Mensen in de organisatie vervullen verschillende rollen bij het HRM-beleid. Vandaar dat het goed is om bij de evaluatie onderscheid te maken naar categorieën zoals managers, medewerkers, afdelingen of leeftijd. HRM bij corporaties moet altijd in het teken staan van verbetering van resultaten. Verbetering van bedrijfsresultaten, een hogere snelheid in verbeteren en het aangaan van samenwerking met derden, een hogere tevredenheid en commitment van medewerkers zijn effecten die in de praktijk worden behaald bij goed HRM-beleid.

Evalueren van HRM-beleid en HRM-cyclus

- Maak in een vroeg stadium afspraken over de wijze waarop de evaluatie van de invoering plaatsvindt.
- Zorg voor een goede meting van de resultaten van HRM-beleid eens in de twee a drie jaar.
- Maak het meten van het gebied medewerkers integraal onderdeel van de managementrapportages; daarbij kan gebruik worden gemaakt van de indeling van het INK-managementmodel.
- Maak bij evaluatie onderscheid tussen de verschillende doelgroepen van HRM-beleid.
- Evalueer en stel beleid en instrumentarium bij op basis van de verkregen inzichten.

Bijlagen

Bijlagen

Bijlage 1: Employability

De meeste corporaties hebben een relatief beperkte omvang. Met deze beperkte omvang moet echter een behoorlijke verscheidenheid aan taken worden uitgevoerd. Corporaties kennen dan ook veel functies met een breed takenpakket. Er is immers minder ruimte voor specialismen. Maar zelfs dan worden soms wezenlijke taken toch door een enkele functionaris uitgevoerd. Een kwetsbare situatie. Employability biedt hier een oplossing en kan van wezenlijk belang zijn voor een corporatie. We kennen een aantal vormen van employability.

- Kwalitatieve inzetbaarheid: het vermogen om in verschillende functiegebieden te functioneren.
- Geografische inzetbaarheid: de mogelijkheid om op andere plaatsen hetzelfde werk te verrichten.
- Functionele mobiliteit: het vermogen om binnen een functiegebied meerdere taken uit te voeren.
- Kwantitatieve inzetbaarheid: het vermogen om op verschillende tijden arbeid te verrichten.
- Opleidingsbereidheid: de bereidheid en motivatie om opleidingen te volgen.
- Veranderingszin: de motivatie om te veranderen en bij te dragen aan het ontwikkelen van de organisatie.

Vormen van employability	Belang voor de corporatie
Kwalitatieve inzetbaarheid	Is vooral van belang bij kleinere corporaties, waar niet de ruimte bestaat om specialismen in te zetten (bijvoorbeeld een medewerker administratie die ook het systeembeheer doet)
Geografische inzetbaarheid	Is vooral van belang bij corporaties die op meerdere locaties werken (bijvoorbeeld het uitwisselen van woonconsulenten tussen vestigingen bij tijdelijke drukte op een vestiging)
Functionele mobiliteit	Is van belang bij elke corporatie, ook om het functioneren van teams te optimaliseren en de onderlinge vervangbaarheid binnen afdelingen te vergroten
Kwantitatieve inzetbaarheid	Is van belang bij corporaties met verlengde openingstijden. (bijvoorbeeld bij avondopenstelling)
Opleidingsbereidheid	Is een van de grondvormen van ontwikkeling.
Veranderingszin	Is vooral van belang bij corporaties die niet willen inslapen.

NB: Op de website www.corporatieadvies.nl kunt u de uitgebreidere bijdrage over het thema employability lezen.

Bijlage 2: Competenties en integraal HRM

In deze bijlage leest u wat de relatie is tussen competentie management en de verschillende personeelsgebieden.

Functioneren en beoordelen

Beoordelen van competenties geeft organisaties de mogelijkheid om op individueel niveau het functioneren van medewerkers inzichtelijk(er) te maken en te bespreken. Het beoordelen van competenties is vooral een aanvulling op traditioneel beoordelen. Traditioneel beoordelen kenmerkt zich door het evalueren van de uitgevoerde taken en de bereikte resultaten (taakgericht). Door competenties in een beoordelingsgesprek te gebruiken, ontstaat ook een duidelijke focus op hoe de resultaten bereikt zijn (gedragsgericht).

Om competentiegericht te beoordelen zijn twee randvoorwaarden van belang. Binnen de organisatie moet een helder en hanteerbaar systeem van competenties en beschrijvingen van bijbehorend gedrag beschikbaar zijn. Daarnaast moeten de 'beoordelaars' het gedrag kunnen 'zien' en vertalen in termen van competenties.

Praktijk(tips)

De vraag wie competenties beoordeelt, is één van de lastigste aspecten bij competentiebeoordeling. Vaak voert, traditioneel, de manager van degene die beoordeeld wordt de beoordeling uit. Er zijn echter ook andere opties mogelijk. Zo kunnen naast de manager ook directe collega's, de medewerker zelf en soms ook klanten betrokken worden bij de beoordeling (de zogenaamde 360 graden feedback). In de praktijk maakt het eigenlijk niet veel uit. Het belangrijkste is dat de beoordelaar een goed begrip heeft van competenties en van het gedrag dat daarbij hoort. Een beoordelaar kijkt naar gedrag en koppelt dit gedrag aan verschillende competenties.

Om het werken met en denken in competenties te verankeren, is het raadzaam om meerdere gesprekken per jaar te hebben. De medewerkers en degenen die hun competenties beoordelen bespreken dan het gedrag van de medewerker. Voor medewerkers zelf wordt het dan steeds gewoner om bij het beoordelen van het eigen functioneren te kijken naar de eigen competenties en hoe ze deze kunnen verbeteren.

Ontwikkeling

Het ontwikkelen van competenties geeft organisaties de mogelijkheid om het aanwezige potentieel van de zittende medewerkers optimaal te exploiteren. Daarbij is het aanbod van een aantrekkelijk ontwikkelperspectief voor (toekomstige) medewerkers vaak een belangrijk motief om voor een organisatie te kiezen. Het bieden van ontwikkeling zorgt voor een goed werkgeversimago en trekt mensen aan. Competentiegericht ontwikkelen is hierbij uitstekend geschikt als instrument. Met competenties kun je gericht sturen op ontwikkeling en een gericht aanbod bieden aan opleidingen.

In feite kan een organisatie, afhankelijk van de omvang, loopbaanpaden ontwikkelen die mede gebaseerd zijn op competenties. Deze loopbaanpaden geven aan welke functies op elkaar aansluiten en welke extra competenties voor een volgende functie nodig zijn. Hierdoor krijgen zowel de medewerker als de organisatie een goed beeld van de doorgroeimogelijkheden.

Praktijk(tips)

Met competentieprofielen breng je de ontwikkeling van competenties helder in kaart. Voor de ontwikkeling van een medewerker geldt dat de verschillen tussen zijn eigen 'persoonsgebonden' competentieprofiel en het 'functiegebonden' competentieprofiel leidend zijn voor het ontwikkeltraject. Een vergelijking van deze twee profielen laat zien wat de belangrijkste ontwikkelpunten zijn. Dit wordt ook wel de zogenaamde 'competence-gap' genoemd. Met een beginsituatie en een gewenste eindsituatie voor ogen kan een ontwikkelingsplan worden opgesteld om de verschillen te overbruggen. Let hierbij op dat niet elke competentie te ontwikkelen valt.

Het ontwikkelingstraject kan bijvoorbeeld bestaan uit vaardigheidstrainingen met rollenspelen, intervisie, cursussen, stages en coaching on/of the job. Na enige tijd kan dan geëvalueerd worden of de medewerker zich ontwikkeld heeft en waar eventueel bijsturing nodig is.

Beloning

Dit is zonder meer het nog meest onontgonnen gebied binnen competentie-management. Logisch, omdat beloning het sluitstuk vormt in de HRM-cyclus. Aan de andere kant heeft een organisatie die met beloning werkt een duidelijk stuur- en signaalinstrument in handen. Mede vanwege het nieuwe karakter van

competentiemanagement is het onderdeel beloning binnen dit gedachtegoed nog niet uitgekristalliseerd.

Bij het belonen van competenties zijn eigenlijk twee varianten te onderscheiden: belonen van de ontwikkelingsinspanning c.q. het belonen van de ontwikkeling zelf. Voordeel hiervan is dat dit objectiever vast te stellen is. Maar een ontwikkelingsinspanning leidt niet automatisch tot een competentieontwikkeling. Dat is het voordeel van de tweede variant: men beloont het resultaat en niet de inspanning. Belonen van de ontwikkelingsinspanning of -afpraak wordt vaak gekoppeld aan het variabele salarisgedeelte (een bonus voor het nakomen van bepaalde afspraken). Beloning van ontwikkelingsresultaat wordt doorgaans verwerkt in het vaste salaris: een groei in de salarisschaal.

Praktijk(tips)

Competentieontwikkeling belonen betekent dat de leidinggevende de ontwikkeling van de competentie van een medewerker moet beoordelen. Op basis van dit oordeel wordt de vooruitgang in salaris vastgesteld. Wij zijn er een sterke voorstander van om aan competentieontwikkeling een structurele salarisverhoging te verbinden en aan resultaten een eenmalige bonus. Hiermee wordt een eenzijdige focus op de korte termijn voorkomen (het resultaat) en het stimuleert een focus op de langere termijn (de ontwikkeling). Medewerkers en de organisatie blijven daardoor in ontwikkeling.

Werving en selectie

Men gebruikt competenties allereerst bij het werven en selecteren van (nieuwe) medewerkers. Organisaties zijn zich steeds meer bewust dat, om te kunnen sturen op resultaten, het van belang is om te kijken naar hoe medewerkers hun functie uitvoeren. Dus welk gedrag laten ze zien en wat bereiken ze daarmee? Het grootste verschil met de traditionele werving is het feit dat met gebruik van competenties het gewenste gedrag in de vacante functie expliciet wordt gemaakt. De organisatie geeft aan welk soort gedrag (en op welk niveau) van een sollicitant verwacht zal worden en kan de sollicitant hierover aan de tand voelen. Voor de sollicitant zelf zorgt het voor duidelijkheid over wat verwacht wordt in de nieuwe functie.

Het voordeel van het inzetten van competentiemanagement bij werving en selectie is tweeledig. Ten eerste kun je medewerkers in dienst nemen die over competenties beschikken die binnen de organisatie niet of nauwelijks aanwezig zijn. Ten tweede

kan de organisatie direct beginnen met het sturen van het gedrag van de potentiële medewerker. Er is duidelijkheid tussen beide partijen over wederzijdse verwachtingen.

Praktijk(tips)

Als eerste moet (indien niet aanwezig) een competentieprofiel worden opgesteld voor de vacature. Bij het maken van het wervingsprofiel is het wel raadzaam om de competenties die minder eenvoudig ontwikkelbaar zijn prioriteit te geven bij het voeren van gesprekken met sollicitanten. Vaak is het namelijk niet mogelijk om alle competenties uitgebreid aan bod te laten komen in een gesprek. Een goede tip is tot slot om bij het selectiegesprek gebruik te maken van de gedragsvoorbeelden die bij de competenties in het profiel geformuleerd zijn.

Bijlage 3: Formats voor rapportages

In dit handboek beschouwen we het ontwikkelen van HRM-beleid, of het omzetten van personeelsbeleid in HRM-beleid als een afgebakend project (met een korte doorlooptijd). Daarvoor wordt door de directie eerst bepaald wie verantwoordelijk is voor dat project. Vervolgens stelt de projectverantwoordelijke een MT-voorstel op. Daarin staat het doel dat het projectteam HRM moet nastreven, hoe de planning van activiteiten globaal zal verlopen en hoe het projectteam HRM informatie gaat verzamelen. Het MT-voorstel is een korte notitie (maximaal 5 A4tjes), waarin wordt aangegeven wat er kan worden ontwikkeld en waar dat toe kan leiden. Het voorstel behandelt de volgende aspecten.

1. Relevante informatie over toekomstbeeld, missie, strategie, ondernemingsplan, balanced scorecard en het huidige personeelsbeleid.
2. De organisatiedoelstellingen zoals vastgelegd in de balanced scorecard, de vertaling daarvan in doelstellingen van het HRM-beleid, de verwachte opbrengsten van dit beleid en de verschillende instrumenten van het HRM-beleid en hun onderlinge samenhang.
3. Een inventarisatie van de aanwezige HRM-instrumenten. Wat is er en wat is er niet? Hoe functioneert het?
 - Worden prestaties en competenties gemeten?
 - Wat zijn de kerncompetenties, succesfactoren en prestatie-indicatoren?
 - Wordt er gewerkt met resultaatafspraken?
 - Hoe is de werving en selectie georganiseerd?
 - De status van de functiebeschrijvingen en functiewaarderingen.
 - De wijze waarop resultaatafspraken gemaakt worden.
 - De wijze waarop de corporatie het functioneren bespreekt en beoordeelt.
 - Ontwikkelen en employability.
 - Belonen.
4. Projectteamsamenstelling en planning.
5. Globale kostenraming.

In het MT-voorstel worden de volgende vragen beantwoord.

- Is in de missie, strategie, ondernemingsplan een duidelijke visie op het personeel geformuleerd, een visie die bijdraagt aan de strategie van de corporatie?

-
- Wat voor soort werkgever is de corporatie en wat betekent dat voor het imago op de arbeidsmarkt en voor de uitgangspunten van het HRM-beleid?
 - Wie is verantwoordelijk voor HRM en wat betekent dat voor de huidige en gewenste cultuur en stijl van leidinggeven?
 - Een oplossingsrichting van de knelpunten van de huidige P&O-praktijk.
 - De mogelijkheden van de nieuwe CAO. Let hierbij vooral op resultaatgericht beoordelen en belonen, persoonlijke loopbaanplannen (PLP) en employability, functiewaardering (CATS) en het cafetariasysteem (WCS).

Nadat het MT-voorstel is aangenomen, gaat de projectleider met de teamleden een projectplan opstellen. Dat plan zal uiteindelijk uitmonden in een eindrapportage voor de implementatie van het uitgewerkte HRM-beleid. Die eindrapportage wordt ter besluitvorming weer voorgelegd aan het MT. Daarom is het voor de herkenbaarheid verstandig om de structuur van de drie onderdelen (MT-voorstel, projectplan en eindrapport) op elkaar af te stemmen. Hierna geven we een voorbeeld van de inhoudsopgave van het eindrapport.

Inhoudsopgave rapportages (MT-voorstel, projectplan, eindrapport)

	MT-voorstel	Projectplan	Eindrapport		MT-voorstel	Projectplan	Eindrapport
1 Managementsamenvatting			x	De HRM-cyclus		x	x
2 Inleiding				Werving en selectie			x
Aanleiding voor het project	x	x	x	Functioneren en beoordelen			x
Toekomstvisie, missie & strategie	x	x	x	Ontwikkeling			x
Kenmerken van de corporatie			x	Belonen			x
3 Het probleem				Training en opleiding			x
Probleemstelling	x	x	x	Consequenties v/h HRM-beleid			x
Doelstelling (METER)	x	x	x	HRM-beleid en kerncompetenties			x
Randvoorwaarden HRM-doelen			x	Voordelen nieuwe HRM-beleid			x
Randvoorwaarden HRM-cyclus			x	Het HRM-beleid en de CAO	x	x	x
Omschrijving eindproduct	x	x		Communicatie	x	x	x
4 Het project				Medewerkers			x
Projectleider, projectsecretaris	x	x	x	Ondernemingsraad			x
De deelnemers (rol en bijdrage)	x	x		7 Verbetervoorstellen (organisatorisch)	x	x	x
De activiteiten (randvoorwaarden)		x		Benoemen van de projecten		x	x
Planning (incl. overleg met MT)		x		Project Communicatie			x
Kosten realisatie project		x		Probleemstelling			x
5 Inventarisatie				Oplossing			x
Strategische verankering	x	x	x	Randvoorwaarden			x
Succesfactoren (bedrijf)		x	x	Planning en kosten			x
Prestatiemanagement			x	Deelnemers (rol en bijdrage)			x
Kerncompetenties (bedrijf)		x	x	Project Implementatie			x
Competentiemanagement			x	Probleemstelling			x
Organisatorische verankering		x	x	Oplossing			x
RVB's			x	Randvoorwaarden			x
Functieprofielen			x	Planning en kosten			x
Functiewaardering			x	Deelnemers (rol en bijdrage)			x
Competentieprofielen			x	Deelproject 1			x

	MT-voorstel	Projectplan	Eindrapport		MT-voorstel	Projectplan	Eindrapport
De HRM-cyclus	x	x	x	Probleemstelling			x
Werving en selectie			x	Oplossing			x
Resultaatafspraken maken			x	Randvoorwaarden			x
Functioneren en beoordelen			x	Planning en kosten			x
Ontwikkeling			x	Deelnemers (rol en bijdrage)			x
Belonen			x	Deelprojecten			x
Training en opleiding			x	Probleemstelling			x
6 Naar een nieuw HRM-beleid				Oplossing			x
Conclusie huidige HRM-beleid	x	x	x	Randvoorwaarden			x
Verbetervoorstellen per onderdeel			x	Planning en kosten			x
Strategische verankering			x	Deelnemers (rol en bijdrage)			x
Succesfactoren (bedrijf)			x	Overall planning	x	x	x
Prestatiemanagement			x	Toelichting op de prioritering			x
Kerncompetenties (bedrijf)			x	Externe en interne inzet			x
Competentiemanagement			x	Kosten implementatie project			x
Organisatorische verankering			x				
RVB's			x	Bijlagen			
Functieprofielen			x	Bijlage 1			x
Functiewaardering			x	Bijlage 2			x
Competentieprofielen			x	Bijlagen			x

Bijlage 4: Voorbeeld van een competentieprofiel

VastGoed		Datum: 24-8-2005
COMPETENTIEPROFIEL		
Onderdeel (afdeling) :	Functiebenaming :	
	Functiecode :	
Organisatiecompetenties		
1. Ondernemerschap Het signaleren van kansen in de markt voor zowel bestaande als nieuwe producten en diensten om organisatiedoelen te behalen en zo mogelijk te verbeteren.		
2. Professionaliteit Voor de functie vereiste actuele vakkennis en vaardigheden gebruiken om zelfstandig tot een goed resultaat te komen.		
3. Klantgerichtheid Het signaleren van vraagstukken, wensen en behoeften van in- en externe klanten en hier binnen vastgestelde kaders op inspelen.		
Afdelingscompetenties		
4. Marktgerichtheid Goed geïnformeerd zijn over marktontwikkelingen en andere relevante omgevingsfactoren en hiernaar handelen.		
5. Flexibiliteit Het veranderen van eigen gedragsstijl als zich problemen of kansen voordoen, ten einde een gesteld doel te bereiken.		

COMPETENTIEPROFIEL

Onderdeel (afdeling) :

Functiebenaming :

Functiecode :

Functiecompetenties**6. Conflicthantering**

Het onderkennen van verschillende belangen en deze bespreekbaar maken om tot voor betrokken partijen tot de beste gemeenschappelijke oplossing te komen.

7. Stresbestendigheid

Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

8. Resultaatgerichtheid

Gedrag dat getuigt van het zichzelf vooraf stellen van doelen (te behalen resultaten), deze realiseren met behulp van beschikbare middelen binnen het gestelde tijdspad, waarmee wordt gestuurd op het te behalen resultaat.

Bijlage 5: Overeenkomsten en verschillen tussen de doelstellingen van de organisatie en die van het individu

Organisatiedoelstellingen en personele doelstellingen lopen voor een groot deel parallel. Maar er zijn ook verschillen.

Organisatie doelstellingen	Individuele doelstellingen
<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteitseisen aan personeel <ul style="list-style-type: none"> • passend opleidingsniveau • passende vaardigheden • goede attitude 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsvoorwaarden <ul style="list-style-type: none"> • primaire en secundaire • rechtvaardige beloning
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliteit in organisatie <ul style="list-style-type: none"> • lerende, ontwikkelende organisatie • ontwikkeling personeel • (specialisme/ vernieuwing) • wisseling in kwaliteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijke ontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> • opleidingen • begeleiding
<ul style="list-style-type: none"> - Samenstelling personeel <ul style="list-style-type: none"> • jonge en oudere medewerkers • interne en externe ervaring • bedrijfsleven - overheid • afspiegeling van de samenleving 	<ul style="list-style-type: none"> - Werkklimaat <ul style="list-style-type: none"> • stijl van leiding geven • interne sfeer
<ul style="list-style-type: none"> - Kostenbeheersing <ul style="list-style-type: none"> • salariskosten (primair en secundair) • vast/flexibel personeel, inhuur/uitbesteden • opleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Toekomstmogelijkheden <ul style="list-style-type: none"> • salarisontwikkeling • secundaire arbeidsvoorwaarden • promotie • taakverbreding, roulatie

Bijlage 6: Opstellen persoonlijke balanced scorecard

Deze huiswerkopdracht heeft tot doel het verkrijgen van inzicht in het doel en de wijze van het opstellen van een persoonlijke balanced scorecard.

Om uw persoonlijke balanced scorecard op te stellen, maakt u gebruik van de volgende stappen.

Stap 1. Formuleer persoonlijke missie, visie en kernrollen.

Stap 2. Identificeer persoonlijke kritische succesfactoren.

Stap 3. Formuleer persoonlijke doelen.

Stap 4. Identificeer persoonlijke prestatie-indicatoren en streefcijfers.

Stap 5. Formuleer persoonlijke verbeteracties.

Om de organisatorische balanced scorecard op te stellen maakt u gebruik van de volgende stappen (hoeft voor de huiswerkopdracht niet te worden ingevuld).

Stap 1. Formuleer organisatie missie, visie en kernwaarden.

Stap 2. Identificeer kritische succesfactoren.

Stap 3. Formuleer strategische doelen.

Stap 4. Definieer prestatie-indicatoren en streefcijfers.

Stap 5. Formuleer verbeteracties.

Bij beide scorecards komen de volgende gebieden aan de orde:

Resultaat van het werk	Ontwikkelafspraken
<ul style="list-style-type: none">• Huurachterstand• Frictieleegstand• Gerealiseerde projecten• Kosten• ...	<ul style="list-style-type: none">• Afronden opleiding• Coaching• Verbeteren competenties• ...
Waardering door klanten	Interne afspraken
<ul style="list-style-type: none">• Waardering door huurders• Waardering door interne klanten • Waardering door stakeholders• ...	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met collega's• Aanwezigheid en inbreng op het werkoverleg• Houdt zich aan huisregels• ...

Bijlage 7: Voorbeeld van een resultaatgerichte functietypering

<h1>VastGoed</h1>		Datum: 24-8-2005	
FUNCTIEPROFIEL			
Afdeling : Woondiensten		Functiebenaming : Woonconsulent	
		Functiecode : 6.2.2	
Organisatie	De Woonconsulent ressorteert rechtstreeks onder de Rayonmanager.		
Doelstelling van de functie	De Woonconsulent is accountmanager voor de zittende klant voor specifieke zaken als verhuur en overlast en is verantwoordelijk voor de verhuurprocedure en het begeleiden van bewoners. Is verantwoordelijk voor het signaleren en oppakken van signalen van de klant in ontwikkeling en uitvoering.		
Functie-inhoud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verhuur (regulier): coördineert de uitvoering van verhuur. Voert daartoe o.a. de volgende activiteiten uit: bezichtigingen, opmaken woningrapport met de nieuwe huurder, contracttekenen en coördinatie van de after sales. Advisering van klanten. Is er verantwoordelijk voor dat de woning tegen de prijs en kwaliteit passend binnen de strategische kaders opgeleverd wordt aan de nieuwe huurder. Realiseert directe bemiddelingen. Is in dit kader verantwoordelijk voor verhuurleegstand. Verhuur (overig): verantwoordelijk voor coördineren, beoordelen, begeleiden en uitvoeren van aanvragen woningruil, tenaamstellingen huisbewaarderschap en medehuuderschap. Coördineren bezwaren huurverhoging. 2. Overlast/kwaliteit woonomgeving/bewonersproblematiek: verantwoordelijk voor de behandeling van overlastklachten en gevallen van clandestiene bewoning. Neemt in de uitvoering de eerste lijnsbehandeling op zich. In overleg met de afdeling sociaal beheer, initiatieven nemen voor het ontwikkelen en/of behouden van een goed woonklimaat in de wijk en het treffen van preventieve maatregelen. Woningverbetering: verzorgt de intake van aanvragen woningverbetering 3. Leefbaarheid: levert vanuit het taakveld een actieve bijdrage aan optimaliseren van de leefbaarheid. Zowel in de signalering, beleidsvoorbereiding als uitvoering 4. Externe contacten: ontwikkelt en onderhoudt de voor de functie noodzakelijke netwerken. Levert inhoudelijke informatie ten behoeve van het KIC. 5. Sloop/nieuwbouw: begeleiden van huurders bij sloop of verkoop van de woning of bij grootonderhoud. Coördineren en begeleiden bij toewijzing en voorbereiding van nieuwbouwprojecten. 		

FUNCTIEPROFIEL

Afdeling : Woondiensten

Functiebenaming : Woonconsulent

Functiecode : 6.2.2

6. **Beleid:** is mede verantwoordelijke voor de beleidsontwikkeling op het eigen werkterrein en het leveren van informatie t.b.v. het opstellen of aanpassen van het strategisch voorraadbeheer. Organiseren en/of begeleiden van informatiebijeenkomsten intern en extern.
7. **Organisatie:** draagt in algemene zin bij aan de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen door vervanging en ondersteuning van collega's en het aanleveren van gevraagde informatie, levert een constructieve bijdrage aan het teamoverleg en adviseert de direct leidinggevende over optimalisering van de (eigen) werkzaamheden.

Ondertekend d.d.

Voor gezien

Naam

Handtekening

Datum

Medewerker

Directeur

COMPETENTIEPROFIEL

Afdeling : Woondiensten

Functiebenaming : Woonconsulent

Functiecode : 6.2.2

Kerncompetenties

Initiatief	Pro-actief, selfstarter, grijpt kansen en onderneemt actie, oefent actief invloed uit op gebeurtenissen.
Realiseren van doelen	Voert projecten soepel uit, bereikt resultaat, zorgt ervoor dat belangrijke doelstellingen worden gehaald.
Omgevingsbewustzijn	Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en benut deze kennis effectief voor de eigen functie of organisatie.

Afdelingscompetenties

Opbouwen en onderhouden van relaties	Is in staat op alle niveaus relaties met mensen op te bouwen en te onderhouden, stelt anderen op hun gemak, bevordert harmonie en consensus door diplomatiek optreden bij onenigheid en potentiële conflicten.
Vakkundigheid	Laat gedetailleerde kennis en deskundigheid zien met betrekking tot het werk, neemt vlot nieuwe vakkennis in zich op, blijft op de hoogte van ontwikkelingen in het vakgebied.
Klant- en servicegerichtheid	Gericht op een vlotte, efficiënte en persoonlijke service aan klanten, doet alles om ervoor te zorgen dat aan de behoefte van de klant wordt voldaan.

Functiecompetenties

Aandacht voor kwaliteit	Zet zich in voor het bereiken en behouden van kwaliteit, stelt hoge eisen aan eigen prestaties en aan die van anderen.
Flexibiliteit	Past zich gemakkelijk aan, is in staat en bereid zich aan te passen aan veranderende eisen en omstandigheden, staat open voor nieuwe ideeën.
Multicultureel bewustzijn	Is in staat met mensen van andere culturen en komaf om te gaan, kan zich inleven in anderen en dingen vanuit een ander perspectief bekijken.

Bijlage 8: Methoden voor bepalen en definiëren van competenties

Na alle voorbereidende activiteiten gaat het traject nu concrete vormen aannemen. De soorten competenties worden bepaald en voorzien van een definitie en gedragsvoorbeelden. Zo zullen bijvoorbeeld de organisatiecompetenties worden bepaald en voorzien van een definitie en gedragsvoorbeelden. Om competenties te bepalen en vervolgens te definiëren, zijn talrijke werkvormen denkbaar. Hieronder geven wij de meest gangbare weer.

Vorm 1: Interviews met succesvolle medewerkers

Bij deze insteek wordt een aantal succesvolle medewerkers geïnterviewd om de succesfactoren van hun functioneren te achterhalen. Deze succesfactoren worden gefilterd door de kritieke situaties van de functie te vertalen naar de vertoonde competenties.

Vorm 2: Paneldiscussie

Deze insteek zorgt zonder enige twijfel voor het meeste maatwerk. In een zogenaamde Group Decision Room-sessie worden de competenties, die men als organisatie belangrijk vindt, gedefinieerd. Bovendien vullen de deelnemers de verschillende competenties met gedragsvoorbeelden aan, waardoor de competenties zeer concreet worden.

Vorm 3: Vragenlijsten

In deze variant ontvangen de betrokken mensen afzonderlijk een competentievragenlijst. Dit zijn lijsten waarin competenties en kenmerkende gedragsvoorbeelden zijn beschreven. Op de competentievragenlijst geven de mensen aan welke competenties en gedragsvoorbeelden indicatief zijn voor een bepaalde functie.

Vorm 4: Functieanalyse

Deze variant gaat uit van het bestaande functieprofiel. Bezien vanuit de organisatorische context en het functieprofiel worden de kritieke situaties van de functie bepaald. Dit zijn de situaties die het slagen of falen in een functie bepalen. Aan deze kritieke situatie wordt vervolgens een aantal competenties gekoppeld.

De werkvormen vergeleken

Bovenstaande werkvormen zijn zeker niet uitputtend. Het zijn echter wel de meest geijkte vormen om tot een set van competentieprofielen te komen. De verschillende vormen kunnen tegen elkaar afgezet worden. Dit is gebeurd in onderstaand schema. Afhankelijk van de criteria die een organisatie van belang acht, kan een keuze worden gemaakt voor een van bovenstaande vormen.

	Gedegenheid	Aansluiting organisatie	Doorlooptijd	Extern/kosten	Intern tijdbeslag	Acceptatie
Interviews	hoog	hoog	lang	hoog	hoog	hoog
GDR: panel-discussie	hoog	hoog	kort	gemiddeld	laag	hoog
Vragenlijst	hoog	laag tot hoog	kort	gemiddeld	laag	laag
Functieanalyse	laag	laag tot hoog	kort	laag	laag	laag

Bijlage 9: Gespreksvoorbereiding en beoordeling

Gesprekvoorbereiding

- Zorg voor een goede feedback tijdens de hele beoordelingsperiode, dan is de basis voor een goede voorbereiding en een goed verlopend beoordelingsgesprek al gelegd.
- Zorg voor een open communicatie. Zo kunnen gedrag en verwachtingen die – over en weer – niet effectief of realistisch zijn, tussentijds worden gecorrigeerd en bijgesteld. Het is dan ook zinvol steeds korte notities van feedbackmomenten te maken en deze notities ter voorbereiding op het beoordelingsgesprek bij de oordeelsvorming te betrekken.
- De beoordeling wordt hierdoor niet alleen gemakkelijker te onderbouwen en voor de medewerker acceptabeler, maar ook objectiever omdat op deze wijze de gehele beoordelingsperiode bij de oordeelsvorming betrokken wordt.
- Neem de beoordelingsprocedure als leidraad. In de beoordelingsprocedure staat vaak precies omschreven welke acties voor, tijdens en na het beoordelingsgesprek moeten worden genomen. Meestal omvat de procedure voorschriften over de periode waarin het beoordelingsgesprek moet worden gehouden, over wat de te bespreken onderwerpen zijn, wat de beoordelingscriteria en normen zijn en hoe het voorbereidingsformulier moet worden ingevuld.
- Het is in verband met de uniformiteit van de beoordeling binnen een organisatie belangrijk dat men zich ook aan de voorschriften houdt. Neem voorafgaand aan de beoordelingsperiode de gehele procedure nog eens door om er zeker van te zijn dat iedereen goed op de hoogte is. Dit voorkomt onnodige procedurefouten en misverstanden.
- Plan de beoordelingsgesprekken ruim van tevoren. Zo hebben medewerkers ook ruim de tijd zich op het gesprek voor te bereiden
- Schat het gespreksverloop met elke individuele medewerker vooraf in. Houd rekening met niveau of bevattingsvermogen, persoonlijkheid, gespreksvaardigheid, spanning, emotie, te verwachten weerstand en dergelijke.
- Kies een gespreksmethode en bepaal hoe moeilijk te bespreken punten of een minder positief oordeel worden besproken.
- Check of er geen zaken vergeten zijn en stel de agenda voorlopig vast.

Tips voor feedbackkader

- Beschrijvend, niet beoordelend of veroordelend.
- Specifiek, duidelijk en precies geformuleerd.
- Rekening houdend met de behoeften van de organisatie en van de medewerker.
- Bruikbaar, gericht op veranderbaar gedrag.
- Gericht op oplossingen en mogelijkheden, niet op knelpunten.
- Actueel en to-the-point.

Tips voor een objectieve beoordeling

- Verzamel gedurende de gehele beoordelingsperiode zoveel mogelijk relevante gegevens. Maak daarbij zoveel mogelijk gebruik van eigen observaties, concrete feiten en notities van feedbackmomenten.
- Check eventuele informatie van anderen of derden, alvorens dit bij de oordeelsvorming te betrekken.
- Zorg voor een actuele (liefst formeel vastgestelde) functiebeschrijving of stel, als deze niet voorhanden is, zelf een lijst van de belangrijkste werkzaamheden op.
- Interpreteer de beoordelingscriteria aan de hand van de hoofdtaken of de belangrijkste werkzaamheden.
- Ga hierbij na welke afspraken of resultaten er tijdens de feedbackmomenten of het voorgaande functioneringsgesprek zijn gemaakt.
- Beoordeel of en in hoeverre de afspraken/resultaten in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin zijn gerealiseerd. Betrek hierbij ook in hoeverre de afspraken/resultaten haalbaar waren en welke omstandigheden daarbij van invloed zijn geweest.
- Check of de beoordeling bij alle criteria goed is te onderbouwen. Maak hierbij gebruik van zoveel mogelijk feiten en voorbeelden.
- Toets de beoordeling nog eens op veel voorkomende beoordelingsfouten c.q. invloeden die vaak onbewust, maar onterecht worden meegewogen zoals:
 - de invloed van de voorgaande beoordeling op de huidige beoordeling. Kijk daarom niet naar het vorige beoordelingsformulier. U moet er zeker van zijn dat uw oordeel uitsluitend op gegevens en feiten van de onderhavige/huidige beoordelingsperiode is gebaseerd.
 - de invloed van bijzonder positieve of negatieve kwalificaties. Bedenk dat de doelstelling van de beoordeling is tussen medewerkers te differentiëren. Met het 'verhogen' van negatieve en het 'verlagen' van positieve kwalificaties naar

een 'veilig gemiddelde', wordt in wezen de beoordelingssystematiek ondergraven en lijden de goeden onder de kwaden.

- de invloed van de direct leidinggevende. Vermijdt dat bij uw beoordeling de verwachtingen of de wensen van de direct leidinggevende te veel meewegen. Ook al betekent dit dat er veel of helemaal geen bonussen worden toegekend. Het gaat erom dat het oordeel zowel naar medewerkers als naar de direct leidinggevende goed onderbouwd kan worden

Tips voor gesprekstechnieken

Voor het houden van beoordelingsgesprekken zijn er globaal gesproken drie gespreksmethoden bekend:

1. *Tell & Sell*. Deel de medewerker kortweg mee wat de beoordelingsresultaten zijn. Wijs hem op de sterke en zwakke punten en geef tevens gerichte aanwijzingen over hoe deze kunnen worden bijgesteld. De gerichte aanwijzingen bestaan meestal uit voorstellen en middelen die kunnen worden gebruikt ter verbetering. De medewerker zelf wordt niet of nauwelijks in de gelegenheid gesteld te reageren of mee te denken. Deze gespreksmethode roept dan ook vaak weerstand bij de medewerker op, met alle niet-constructieve 'wellesnietes' discussies van dien.
2. *Tell & Listen*. Bespreek de beoordelingsresultaten en nodig de medewerker uit hierop te reageren. Leidinggevende en medewerker luisteren over en weer naar elkaars argumenten en raken met elkaar in gesprek. Hoewel de beoordelingsresultaten, net als bij de Tell & Sell-methode vast staan, is er in principe toch nog enige ruimte om tot bijstelling te komen. Het spreekt voor zich dat de gespreksvaardigheid van de medewerker hierbij een belangrijke rol speelt.
3. *Planning & Review*. De Planning & Review-methode bestaat uit een tweetal gesprekken. In het planningsgesprek bespreken leidinggevende en medewerker samen de in de komende periode te bereiken doelstellingen en resultaten. Tijdens dit gesprek bewaakt de leidinggevende de relatie van de doelstellingen/resultaten met de hoofdtaken uit de functie en checkt of de doelstellingen realistisch en haalbaar zijn. Bij deze methode is het reviewgesprek, het uiteindelijke beoordelingsgesprek. De leidinggevende beoordeelt, bespreekt en analyseert de behaalde resultaten. Aan het einde van het gesprek worden er nieuwe doelstellingen en normen voor de komende periode geformuleerd.

Gesprek volgens het STAR-model (Situatie, Taak, Aanpak, Resultaat)

De bedoeling van het gesprek is dat kandidaten zoveel mogelijk over hun eigen gedrag in bepaalde situaties vertellen. Dit wordt bereid door het STAR-model te gebruiken. De kandidaat vertelt bij iedere vraag iets over de situatie, de taak en of rol die hij of zij daar zelf in had, de actie (aanpak) die hij of zij heeft genomen en het resultaat. Het resultaat is niet de belangrijkste factor. Het gaat er vooral om welke actie de kandidaat in bepaalde situaties heeft ondernomen.

Ervoor zorgen dat de kandidaat zich aan het STAR-model houdt

- Hang in de ruimte waar het gesprek gehouden wordt op verschillende plaatsen STAR-afbeeldingen. Dit helpt zowel de kandidaat als de leden van de commissie herinneren aan de opdracht.
- Onderbreek een kandidaat rustig en vriendelijk wanneer hij of zij uitweidt over een minder relevant punt. Uitvoerige beschrijvingen van de regelgeving van de overheid leiden zelden tot beschrijvingen van het eigen gedrag. Geef aan dat een globale schets voldoende is, stel voor de eigen taak of rol in de betreffende situatie duidelijk te maken of zeg dat u op dit moment meer belangstelling heeft voor het gedrag dat de kandidaat in kwestie getoond heeft.

Passende interrupties kunnen zijn

- Dat voert wellicht te ver op dit moment. Kunt u een specifieke situatie schetsen?
- U spreekt in algemene termen. Is het mogelijk beknopt een concrete situatie te schetsen?
- Ik denk dat ik de situatie globaal begrijp. Wat was uw rol op dat moment?
- Als ik het goed begrijp stond u met uw mening in tussen de docenten en de directie (samenvatten). Wat was precies uw functie op dat moment?
- Het is jammer dat we nu niet op alle details kunnen ingaan. We hebben helaas maar drie minuten voor deze vraag. Kunt u ons vertellen wat u toen precies gedaan heeft?
- Voor ons is het belangrijk te weten wat u deed in die situatie. Kunt u ons daar nu meer over vertellen?
- Het lijkt duidelijk, maar ik ben er niet zeker van dat ik het goed zie. Is het zo dat u in die situatie...?
- U heeft het telkens over 'wij'. Voor ons is het vooral interessant om te weten wat uw bijdrage was aan dit project. Wilt u proberen in de ik-vorm te spreken?

Goed doorvragen vergt vertrouwdheid met de methode. Het is verstandig om een oefengesprek te houden met een vrijwilliger die niet echt solliciteert op de functie voordat de echte sollicitanten aan de beurt komen. Op die manier wordt voorkomen dat de inhoud/kwaliteit van de gesprekken te veel gaan verschillen door toenemende ervaring. Ook blijkt soms in een proefgesprek dat bepaalde vragen niet goed worden begrepen. Die kunnen dan tijdig bijgesteld worden.

Voorbeelden van doorvragen

- Hoe bedoelt u dat precies?
- Kunt u daar iets meer over vertellen?
- Wat deed u precies?
- Hoe ging dat dan?
- Hoe deed u dat?
- Kunt u het nog verduidelijken?

Opmerkingen over het criterium gerichte interview

1. Wat moet je doen als de situatie anders wordt voorgesteld dan het was?
Ga nooit in discussie, laat maar vertellen. Een kandidaat kan niet over alle vragen een verkeerd beeld geven van het eigen gedrag. Een eigen rol mooier maken is niet moeilijk, een gedrag beschrijven dat ze niet in huis hebben is wel moeilijk. Mensen worden uitsluitend afgerekend op hun gedrag/op de kwaliteit van het beschreven gedrag. Niet op gewichtigheid van de situatie, het belang van hun rol daarin of op het beschreven succes.
2. Moet een kandidaat altijd een voorbeeld geven uit de werksituatie?
Nee. Wellicht heeft hij of zij een bepaalde vaardigheid nooit in de beroepspraktijk kunnen inzetten of kan hij of zij alleen een voorbeeld uit de privé-sfeer bedenken. Probeer dat gedrag dan te wegen op de toepasbaarheid in uw eigen organisatie.
3. Moet een kandidaat telkens nieuwe voorbeelden geven?
Nee. Meestal worden met een gedragsbeschrijving onbewust meerdere criteria tegelijk onder de loep genomen. Vraag eventueel door op dat specifieke criterium. Het is niet nodig om met 15 verschillende voorbeelden te komen.
4. Wat doe je als een kandidaat zo gauw geen voorbeeld kan bedenken?
Laat de vraag gewoon open staan en stel hem nogmaals aan het einde van het gesprek als er nog tijd voor is. Beter een vraag minder dan een kandidaat die

helemaal geen informatie kan verstrekken doordat het juiste voorbeeld maar niet boven wil komen.

5. Is het criterium gerichte interview niet buitengewoon onaangenaam voor kandidaten?

Dat kan zijn wanneer niet duidelijk is waarom het zo wordt aangepakt.

Wanneer mensen het weten, waarderen ze over het algemeen de zorgvuldige en professionele aanpak. Met name vergelijkbaarheid van gesprekken wordt gewaardeerd. Het criterium gerichte interview is een selectiemethode en een tweezijdige verkenning. Wees vooraf duidelijk dat er voor kandidaten die voor de vacature in aanmerking komen de gelegenheid is voor een aanvullend gesprek waarin zij zelf vragen kunnen stellen, zodat zij zich een beeld kunnen vormen van de functie.

	Resultaatgesprek	Voortgangsgesprek	Beoordelingsgesprek
Doel	vaststellen van de afspraken per medewerker	analyseren/bijsturen van de voortgang van de afspraken/realisatie; gericht op het verbeteren van het functioneren van individu en organisatie en op ontwikkeling	evalueren van het aandeel van de medewerker in het bereiken van het resultaat; gericht op het uitspreken van een waardeoordeel
Wat komt aan bod?	<ul style="list-style-type: none"> – organisatiedoelen – persoonlijke doelen (te behalen resultaten) – bijdrage van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> – tussentijdse ontwikkelingen – normen van de afspraken – middelen (organisatorische) belemmeringen 	welke resultaten zijn behaald, hoe heeft medewerker dit gedaan?
Vorm	een gesprek met inbreng van beide partners	een gesprek met inbreng van beide partners	een eenzijdige waardering door de leidinggevende
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> – de afspraken – toebedeelde middelen 	actiepunten ter bijsturing	beloning van de medewerker en vaststellen ontwikkelpunten
Relatieniveau	gelijkwaardig; vanuit de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker en de organisatieontwikkeling van de leidinggevende	gelijkwaardig; vanuit ieders eigen functie een gezamenlijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid	leidinggevende boven, medewerker onder; een gezagsrelatie voortkomend uit de functie van beide
Rol leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> – levert de organisatie afspraken – wijst de middelen toe 	<ul style="list-style-type: none"> – procesmatige analyse – bestuurlijke interventie 	evalueert en waardeert aandeel medewerker
Rol medewerker	<ul style="list-style-type: none"> – onderzoek van afspraken op werklust – onderhandelt over norm versus middelen met de leidinggevende 	inhoudelijke analyse	vraagt toelichting
Tijdsperspectief	toekomst	heden en toekomst	verleden
Frequentie	eens per jaar	minimaal eens per jaar	eens per jaar
Bezwaarprocedure	niet van toepassing	niet van toepassing	mogelijk indien beoordeelde niet akkoord is met de beoordeling
Rechtspositionale consequenties	geen	geen	kan leiden tot arbeidsrechtelijke consequenties

Bijlage 10: Beoordelingsaspecten

Voor het ontwikkelen van een functionerings- en beoordelingssysteem wordt een aantal fasen doorlopen.

Fase 1: Bepalen beoordelingsdoelstellingen.

Fase 2: Systeemontwikkeling.

Fase 3: Procedures en regels.

Fase 4: Communicatie, voorlichting en invoering van het systeem.

Fase 5: De evaluatie van het beoordelingssysteem.

Als fase 1 en 2 zijn doorlopen kan het beoordelingssysteem worden ontwikkeld. Binnen een beoordelingssysteem wordt aandacht geschonken aan beoordelingsaspecten, beoordelingscriteria, beoordelingsformulier, (bezwaar) procedure en evaluatie.

Beoordelingsaspecten

Vragen.

- Wat gaan we beoordelen? Bijvoorbeeld persoonlijke eigenschappen, kennis en vaardigheden, resultaten en of competenties.
- Welke aanknopingspunten zijn binnen de organisatie aanwezig om een consistente toepassing van de aspecten te waarborgen? Bijvoorbeeld resultaatgerichte functieprofielen, persoonlijke balanced scorecards en competentieprofielen.
- Hoe moeten de afspraken geformuleerd worden? Het is handig om op de verschillende beoordelingsaspecten de METER te hanteren.
- Hoeveel resultaatafspraken ga je jaarlijks maken?

Maak niet teveel resultaatafspraken per jaar (maximaal vijf). Dit verhoogt de doelmatigheid van het beoordelingssysteem. Zorg er bovendien voor dat minimaal één resultaatafpraak gericht is op ontwikkeling, anders ontstaat een focus op de korte termijn. Dat zorgt voor optimalisatie op de korte termijn, terwijl langetermijndoelstellingen uit het oog worden verloren. Daardoor kan de organisatie in de toekomst voor problemen komen te staan (bijvoorbeeld kennisveroudering).

Beoordelingscriteria

Als de beoordelingsaspecten zijn vastgesteld, is de volgende stap het bepalen van de beoordelingscriteria. Hierbij is het van belang dat de beoordelingscriteria zo objectief mogelijk toepasbaar zijn.

- De meting moet zoveel mogelijk vrij van persoonlijke voorkeur of gevoelens (bijvoorbeeld met behulp van standaardschalen) tot stand komen.
- De meting moet valide zijn; dat wil zeggen dat er consensus bestaat dat een bepaalde schaal datgene meet, wat daadwerkelijk wordt bedoeld.
- De meting moet betrouwbaar zijn; dat wil zeggen dat een herhaalde meting hetzelfde resultaat moet aangeven.

Bij beoordelingscriteria kan gebruik worden gemaakt van waarderingsschalen. Hierbij spelen de volgende vragen een rol.

- Wordt er gewerkt met weegfactoren, dan bestaat de mogelijkheid om bepaalde afspraken extra zwaar mee te nemen in de beoordeling.
- Wordt er gewerkt met gradaties, dan bestaat de mogelijkheid om aan te geven in hoeverre een medewerker een afspraak heeft gehaald.

In de procedure moet worden vastgelegd, wat onder de verschillende waarderingsschalen wordt verstaan, zodat een gemeenschappelijk referentiekader kan ontstaan. Voor de beoordeling van taakgerichte aspecten kunnen zowel kwantitatieve (outputgerichte) als kwalitatieve meetpunten worden gedefinieerd.

- Kwantiteit in:
 - hoeveelheid;
 - tempo;
 - inzet.
- Kwaliteit in:
 - verantwoordelijkheid;
 - accuratesse;
 - klachten;
 - fouten.

Voor de beoordeling van persoonsgerichte aspecten kunnen andere meetpunten worden geformuleerd. Bijvoorbeeld de competentie klantgerichtheid.

-
- De competentie is niet zichtbaar.
 - De competentie is zichtbaar, maar kan beter worden ingezet.
 - De competentie wordt op het juiste moment zichtbaar.
 - De competentie wordt perfect ingezet; het is een voorbeeld voor anderen.

Het beoordelingsformulier

Bij het ontwikkelen van het beoordelingsformulier wordt rekening gehouden met de volgende aspecten.

- Hoe gaat het beoordelingsformulier eruit zien? Moet het formulier onderdeel uitmaken van de totale cyclus (dus één formulier voor het maken van resultaat-afspraken, het bespreken van de voortgang en de feitelijke beoordeling)?
- Welke elementen worden in het beoordelingsformulier opgenomen?
Bijvoorbeeld ruimte voor eventueel specifieke afspraken en de gevolgen van de beoordeling?
- Hoe moet het formulier worden ondertekend?

Het budget

Wat is het budget voor beoordeling?

Bijlage 11: Checklist maatregelen ter bevordering mobiliteit

- Stel vacatures altijd eerst intern open.
- Laat interne reacties eerst in gesprek gaan.
- Slechts wanneer een interne medewerker niet past bij de functie en ook niet binnen redelijke termijn in staat is deze op goede wijze te vervullen, mag deze worden afgewezen. Laat P&O hierbij zonnodig een toetsende rol vervullen.
- Zorg voor goede voorlichting en begeleiding van loopbanen. Verzorg dit bij voorkeur in eerste instantie zelf door bijvoorbeeld P&O-ers hiervoor op te leiden en leidinggevenden te trainen. Maak aanvullend zo nodig gebruik van de diensten van externe expertise.
- Start een netwerk met vergelijkbare organisaties in de regio en maak afspraken over een gezamenlijk netwerk waarbij kandidaten uit het netwerk voorrang hebben op overige sollicitanten. Maak binnen dit netwerk ook gebruik van de mogelijkheden die dan ontstaan door uitleen en stages bij de verschillende deelnemende organisaties. Maak gebruik van elkaars expertise en capaciteit bij de begeleiding van de medewerkers die mobiel willen zijn.
- Zorg voor heldere afspraken over de mogelijkheden en onmogelijkheden rondom de begeleiding bij de loopbaan die de organisatie kan bieden.
- Communiceer veel en vaak over mobiliteit, vooral over de successen in de vorm van medewerkers die een overstap hebben gemaakt. Het heeft een stimulerende werking en haalt mobiliteit uit het slechte daglicht. Mobiliteit wordt immers vaak geassocieerd met verplichte herplaatsing.

Bijlage 12: Capaciteitentests

Bij beoordeling en selectie van kandidaten, beslissingen over training en ontwikkeling en coaching bestaat vaak de behoefte aan een meer feitelijke en objectieve maatstaf. Hiervoor bestaan verschillende methoden, die elk voor- en nadelen hebben. Hieronder worden er enkele genoemd.

Instrumenten	Praktische toepasbaarheid	Voorspellende waarde
Capaciteitentests	Eenvoudig	Hoog
Gestructureerd interview	Redelijk eenvoudig voor professional	Redelijk, mits door professional uitgevoerd
Moderne persoonlijkheidsvragenlijst	Eenvoudig	Redelijk/hoog, mits door professional uitgevoerd
Assessmentcenter	Bewerkelijk	Redelijk, mits voldoende specifiek opgezet

Capaciteitentests kunnen op meer niveaus (VBO/MAVO, MBO/HAVO, HBO/VWO en WO) worden toegepast. Zij meten specifieke cognitieve vaardigheden, zoals taalvaardigheid, rekenvaardigheid, ruimtelijk inzicht, probleemanalyse. Zij vervangen de oudere en meer algemene intelligentietest. Capaciteiten veranderen niet snel in de tijd, zij blijven behoorlijk consistent.

Het gestructureerde interview wint aan populariteit. Vaak wordt het gebruikt als aanvulling op eerdere tests om het beeld te kleuren. De waarde is sterk afhankelijk van de mate van professionaliteit van de interviewer.

De moderne persoonlijkheidsvragenlijsten, zoals de OPQ (Occupational Personality Questionnaire) zijn betrouwbaar en afdoende gevalideerd. De analyse geeft een duidelijk beeld van het vermogen tot samenwerken en problemen oplossen, betrokkenheid, leidinggevende capaciteiten, overtuigingskracht en onderhandelingsvaardigheid. In dit verband kan persoonlijkheid gedefinieerd worden als een eigen wijze van gedragen, denken en voelen waaraan iemand de voorkeur geeft boven andere wijzen van gedragen, denken en voelen.

Een assessmentcenter bestaat vaak uit een aantal oefeningen en/of rollenspelen en geeft vaak een goede indruk van de aanwezige competenties.

Door een combinatie van de verschillende instrumenten (afhankelijk van de specifieke doelstelling) kan een beeld verkregen worden van het waarschijnlijke gedrag van de geteste kandidaat in verschillende toekomstige situaties. Wanneer er behoefte bestaat om een objectief oordeel te verkrijgen over de capaciteiten van een medewerker, is het zinvol het opstellen van het PLP vooraf te laten gaan door een test. Deze situatie doet zich voor als de medewerker heeft aangegeven verder te willen groeien of wanneer er behoefte bestaat aan een toets of de medewerker geschikt is voor een zwaardere functie. Daarvoor kan de Occupational Personality Questionnaire (OPQ) test worden gebruikt. De OPQ-test meet persoonlijkheidseigenschappen die in de werksituatie relevant zijn. Persoonlijkheid heeft te maken met drie hoofdgebieden die terug te vinden zijn in de OPQ-rapportage. De hoofdgebieden zijn: omgang met mensen, denkwijze, en emotionaaliteit. De OPQ-test kan met name gebruikt worden bij selectie-, ontwikkelings- en loopbaanvraagstukken.

Bijlage 13: Een format van een PLP

Persoonsgegevens	
Naam :	Afdeling :
Functie :	Naam leidinggevende :
Datum :	
Wensen en belangstelling medewerker	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Mogelijkheden en ruimte vanuit leidinggevende	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Functieprofiel (resultaatgebieden)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
Resultaatprofiel (resultaatafspraken)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Ontwikkelingscontract								
Voor de functie belangrijke (vak)kennis		Ontwikkelingsniveau Nog sterk te ontwikkelen<----->Hoog ontwikkeld						
1.								
2.								
3.								
4.								
Voor de functie belangrijke competenties		Ontwikkelingsniveau Nog sterk te ontwikkelen<----->Hoog ontwikkeld						
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Ontwikkelingsafspraken				Periode				
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								

Akkoord met afspraken

Datum:

Datum:

Handtekening medewerker:

Handtekening leidinggevende:

Bijlage 14: Het PLP-stappenplan

Het persoonlijk loopbaanplan (PLP)

De doelstelling van het persoonlijk loopbaanplan (PLP) is het structureren en concretiseren van ontwikkelacties. Het beschrijft de doelstelling die een werknemer heeft voor zijn/haar ontwikkeling binnen – of buiten – de organisatie, de periode waarin dit doel moet worden bereikt en de ontwikkelactiviteiten die daarvoor nodig zijn. In de CAO Woondiensten heeft een PLP een looptijd van drie jaar en komt tot stand in samenspraak tussen medewerker en leidinggevende. Samen wisselen zij in een PLP-gesprek informatie uit over de wederzijdse verwachtingen over het huidige en toekomstige functioneren van de werknemer en stellen op basis daarvan een PLP op. Het PLP biedt op deze wijze zowel werknemer als organisatie houvast en inzicht in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. De belangrijkste uitgangspunten van het PLP zijn het functieprofiel, het uit dit profiel opgestelde resultaatprofiel, het competentieprofiel en de voor de functie benodigde (vak)kennis. Deze uitgangspunten vormen de basis voor het opstellen van het PLP.

Het PLP staat niet op zichzelf. Het wordt gebruikt bij het loopbaan- en scholingsbeleid van de corporatie en bij de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het PLP kent een aantal speerpunten.

- Welke functie vervult de medewerker nu en welke ambiert hij of zij op langere termijn?
- Wat is het persoonlijke competentieprofiel van de medewerker nu en hoe wil hij of zij dit ontwikkelen?

Stappen

Een PLP kent een aantal stappen. Deze stappen worden hieronder beschreven.

Stap 1: Analyse ontwikkelbehoefte

Aan de medewerker wordt gevraagd aan de hand van een vragenlijst na te denken over.

- De ontwikkelings- en opleidingsbereidheid of noodzaak.
- De ruimte om zich binnen de functie verder te ontwikkelen.
- Wensen en belangstelling voor andere functies.

-
- Sterke en te ontwikkelen kanten (op basis van functie-, resultaat- en competentieprofiel).
 - Motivatie, toekomstverwachting en ambitie.
 - Eventueel aangevuld met de informatie uit capaciteitentest (zie hierna).

De direct leidinggevende denkt na over.

- De mogelijkheden van de medewerker om te groeien of te verbreden.
- De ruimte om binnen de functie te veranderen.
- De ontwikkelingsnoodzaak.
- De doorstroommogelijkheden binnen de eigen organisatie of daarbuiten.

Bij het laatste punt is het van belang de toekomstige situatie van de organisatie niet alleen goed te kennen, maar ook de concrete vertaling daarvan te kunnen maken in mogelijke matches die er kunnen ontstaan tussen mensen en functies. Die mogelijkheden moeten zo helder als mogelijk op het netvlies worden gehouden en tijdens het gesprek moet worden bepaald of de medewerker die kant op wil. Zo wordt voorkomen dat de PLP's uiteindelijk niet aansluiten bij de toekomstige organisatie.

Stap 2: Opstellen PLP

Tijdens gesprek wordt op basis van de conclusies uit stap 1 een PLP opgesteld. Eventuele testresultaten worden hierbij meegenomen. Dit gebeurt nadat de adviseur die de test heeft afgenomen, terugkoppeling heeft gegeven over de resultaten ervan. Hij doet dit eerst aan de medewerker en daarna aan diens leidinggevende. Het PLP wordt opgesteld en bevat een aantal interventies. Het gesprek en de uitslagen van de capaciteitentest worden geanalyseerd en teruggekoppeld. Aan de hand van de verkregen inzichten wordt een PLP opgesteld en interventies geadviseerd.

Stap 3: Actie

Nadat het PLP is vastgesteld, is het tijd om uitvoering te geven aan de geformuleerde ontwikkelactiviteiten. In deze fase is het belangrijk dat niet alleen de medewerker tot actie komt, maar ook de direct leidinggevende. Zo zal de leidinggevende bijvoorbeeld de afgesproken faciliteiten moeten regelen en de afspraken over eventuele coaching moeten maken.

Faciliteiten kunnen zijn externe opleiding, cursus of training, interne opleiding, cursus of training, het opdragen van speciale projecten, coaching, mentoring, job rotation en stage. Het is van belang een onderscheid te maken in de doelen binnen een PLP en de instrumenten die voor de realisatie worden ingezet. De persoonlijkheid van een mens is niet te wijzigen, wel de buitenkant, het gedrag en de vaardigheden.

Stap 4: Voortgang

Het is van belang afspraken te maken over de te voeren voortgangsgesprekken. Employability veronderstelt dat de voortgang van PLP's wordt bewaakt. Training in het voeren van functionerings- en loopbaangesprekken is een zinvolle investering. De huidige functie is een gegeven in een PLP. Het spreken over het functioneren in de huidige functie komt tijdens het functioneringsgesprek aan de orde. Het is raadzaam het functioneringsgesprek te scheiden van het PLP-gesprek. Dit hoeft overigens niet te betekenen dat het gesprek op een ander moment wordt gevoerd.

Stap 5: Effect van het ontwikkelingstraject

Het is uiteraard van belang om de voortgang en het effect van het PLP te monitoren. Wanneer blijkt dat de geplande acties niet tot het gewenste resultaat leiden, zullen de direct leidinggevende en de medewerker dat moeten onderkennen en hun afspraken moeten bijstellen. Een PLP mag nooit een keurslijf worden wanneer blijkt dat de gestelde doelen niet haalbaar zijn. Het is zinvol om van alle gesprekken over het PLP een verslag te maken en dit door beiden voor gezien te laten ondertekenen. Het verslag wordt opgenomen in het personeelsdossier.

Verslag

Van alle gesprekken wordt een verslag gemaakt dat zal worden toegevoegd aan het personeelsdossier. De medewerker en de leidinggevende dienen de verslagen voor gezien te ondertekenen.

Bijlage 15: Aan de slag met persoonlijke loopbaanplannen

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

In de jaren zeventig was er een tekort aan arbeidsplaatsen. Er ontstonden toen verschillende manieren om het vervroegd uittreden van ouderen mogelijk te maken. Inmiddels is de situatie veranderd. De krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende vergrijzing leggen een zware wissel op de maatschappij en nopen om mensen langer in het werkproces te houden. De mogelijkheden voor vroegpensioenregelingen liggen onder vuur. Het idee dat oudere werknemers star zijn en niet in staat om de veranderingen bij te houden staat op de helling. De inspanning is er nu veel meer op gericht om de oudere medewerker langer in het arbeidsproces te handhaven en juist gebruik te maken van de kwaliteiten die zich door de geculmineerde ervaring ontwikkelen.

Ook bij corporaties wordt het belang van een langere inzetbaarheid van medewerkers onderkend. In de CAO Woondiensten staat uitvoerig beschreven welke verantwoordelijkheden de werkgever en werknemer hebben ten aanzien van het op peil houden van de inzetbaarheid van werknemers. Zo moet de werkgever een plan voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid vaststellen, gericht op het inzetbaar houden van met name werknemers van 40 jaar en ouder. Werknemers moeten aangegeven hoe zij hun eigen inzetbaarheid op peil denken te houden.

Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen en de eisen die de CAO stelt, is voor corporaties het opstellen en uitvoeren van een vorm van leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de orde. Maar wat wordt hiermee precies bedoeld? *Leeftijdsbewust personeelsbeleid is beleid dat zoveel mogelijk rekening houdt met de specifieke omstandigheden en behoeften van werknemers in de verschillende fasen van hun loopbaan. Mensen veranderen naarmate ze ouder worden; reden waarom hun werk moet mee veranderen.* Het gaat vooral om het aanpassen van het werk op de behoeften en omstandigheden in de verschillende levensfasen van de medewerker. Het heeft zeker niet uitsluitend te maken met het omgaan met een vooronderstelde kleiner wordende flexibiliteit. Degene die ouder wordt, heeft immers ook meer levenservaring. Vaak is dat van grote waarde in werksituaties. Wel zullen de fysieke aspecten aandacht verdienen omdat die, bij de een vroeger dan bij de ander, invloed zullen hebben op de passendheid bij de functie.

Dat er beperkingen ontstaan met betrekking tot fysiek zwaar werk is wel evident. De CAO Woondiensten geeft dan ook aan dat de werkgever een verantwoordelijkheid heeft om omstandigheden te creëren waaronder werknemers van 40 jaar en ouder hun inzetbaarheid kunnen behouden en optimaal kunnen blijven functioneren en hun arbeidstevredenheid behouden. De CAO spreekt daarbij over inroosteren en hersteltijden en over extra vrije tijd. Daarbij gaat het om aanpassingen in de arbeidsduur, waardoor meer tijd voor herstel mogelijk wordt. Daarnaast is het raadzaam om, op basis van goed overleg met de werknemer, in het oog te houden hoe de individuele inzetbaarheid van de medewerker is. De CAO geeft daarbij aan dat de werknemer een eigen verantwoordelijkheid heeft om aan te geven hoe hij zijn eigen inzetbaarheid denkt te kunnen behouden. De werkgever kan ervoor zorgen dat medewerkers hun inzetbaarheid behouden en het werk blijven doen dat past bij hun mentale en fysieke capaciteiten.

- Breng de passendheid van de functie ter sprake tijdens het functioneringsgesprek. Vraag naar de passendheid wanneer de medewerker ouder wordt; zeker wanneer het gaat om fysiek zware functies.
- Pas indien nodig de functiebeschrijving aan op de capaciteiten van de medewerker en draag bepaalde aspecten over aan jongere collega's. Vraag hierover eventueel advies aan de Arbodienst.
- Zorg ervoor dat oudere medewerkers steeds de kans krijgen om zich bij te scholen, zodat zij op de hoogte blijven van de nieuwste technologie, vaardigheden en competenties die van hen worden gevraagd. Hiermee wordt voorkomen dat zij achter raken en worden ingehaald door hun jongere collega's.

Om te weten of een leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig is bij de corporatie, is allereerst een overzicht van de leeftijdsopbouw van de medewerkers vereist. Daarbij is het van belang om te weten welke medewerkers binnen enkele jaren met pensioen gaan, hoe zij functioneren en of er aanleiding is om met hen in gesprek te gaan over afbouw. Onderdeel van dat gesprek kan zijn het inwerken van een opvolger.

Bijlage 16: Selectiegesprekken

De selectie van de sollicitatiebrieven is de meest objectieve selectie in het hele traject. De inhoud van de brieven en C.V.'s wordt afgezet tegen de vastgestelde criteria. Het verdient aanbeveling de briefselectie te doen met behulp van een wervingsmatrix. Als alle personen die bij de selectie betrokken zijn de wervingsmatrix hebben ingevuld, is het tijd voor de onderlinge vergelijking. Op basis van de vergelijking en de daarmee gepaard gaande discussie wordt besloten welke kandidaten worden uitgenodigd voor een eerste gesprek. De overige kandidaten worden afgewezen of krijgen een reservebrief. Bij de uitnodigingsbrieven wordt bij voorkeur ook een informatiepakket voor de sollicitant gevoegd.

De selectiegesprekken

Gebruikelijk is twee selectiegesprekken en een afrondend ofwel arbeidsvoorwaardengesprek te voeren. Er is vooraf bepaald wie er bij de gesprekken aanwezig zullen zijn. Vóór het afrondende gesprek kan een psychologisch onderzoek plaatsvinden. Een dergelijk onderzoek kan meer zekerheid geven. Ook bij twijfel over de geschiktheid van de kandidaat of als er een keuze moet worden gemaakt tussen twee goede kandidaten kan het een hulpmiddel zijn.

Vorbereiding

Een goede voorbereiding is voor alle gesprekken van groot belang. Deze voorbereiding moet met alle bij de selectieronden betrokken personen plaatsvinden. In de voorbereiding is het aan te raden voor de gesprekken een onderlinge taakverdeling af te spreken. Als er met verschillende selectiecommissies wordt gewerkt, is het van belang de verschillende commissies een specifieke opdracht te geven. Bijvoorbeeld de ene commissie test vooral vakinhoudelijkheid. De andere commissie richt zich voornamelijk op leidinggevende vaardigheden en persoonlijke eigenschappen. Indien gewenst kan er worden gewerkt met een scoringsformulier.

Het eerste gesprek

Over het algemeen kent het eerste selectiegesprek een oriënterend karakter. Het kennismaken met elkaar staat centraal. Het is goed ook in dit gesprek een aantal kritische vragen aan de orde te stellen om latere teleurstellingen te voorkomen. Dit geldt ook ten aanzien van de beloning. Door het salaris in het eerste gesprek

bespreekbaar te maken, wordt voorkomen dat zowel kandidaat als corporatie veel tijd en energie in een 'mission impossible' steken.

Het eerste gesprek vindt meestal plaats met de direct leidinggevende en een toekomstige collega. Afhankelijk van de zwaarte van de functie kan hierbij iemand van het MT aanwezig zijn.

In het eerste gesprek komt onder andere aan bod.

- Wat de kandidaat weet van de corporatie en of de kandidaat zich heeft verdiept in de corporatie (informatiepakket, website).
- Concrete voorbeelden uit de praktijk (ervaring) van de kandidaat, toegelicht met voorbeelden.
- De reden van de sollicitatie.
- Het verkrijgen van informatie over: kennis (breedte/diepte), ervaring, specifieke eigenschappen, sociale vaardigheden en houding van de kandidaat.
- De sterke en zwakke punten van de kandidaat.
- De ontwikkelmogelijkheden van de kandidaat.

Tweede gesprek

Het tweede gesprek gaat dieper in op zaken die binnen de organisatie spelen. Vaak zitten er tijdens een tweede gesprek andere mensen aan tafel (de personeelsfunctionaris, toekomstige directe collega's, directeur). Enige dubbeling is dan ook niet te voorkomen. Overdracht van informatie tussen degenen die bij de selectie betrokken zijn en een goede voorbereiding zijn belangrijk om te voorkomen dat een kandidaat niet twee keer precies hetzelfde verhaal moet vertellen.

Evaluatie

In de voorbereiding op de gesprekken is het goed om afspraken te maken over de evaluatie van de kandidaten. Indien tijdens de evaluatie blijkt dat geen van de kandidaten in de buurt komt van het opgestelde wervingsprofiel, is het belangrijk een afweging te maken de procedure anders in te steken. Bijvoorbeeld opnieuw werven of indien mogelijk reservekandidaten uit te nodigen. Te vaak worden de eisen aangepast aan de kwaliteit van de kandidaten en daarmee wordt een niet gewenste concessie gedaan. Zeker niet indien het gaat om de werving van een sleutelfunctionaris.

Het psychologisch onderzoek

Er zijn veel kosten gemoeid met het aanstellen en inwerken van een nieuwe medewerker. Om teleurstellingen aan beide kanten te voorkomen, wordt steeds vaker gebruikgemaakt van een psychologisch onderzoek. Een psychologisch onderzoek duurt vaak een hele dag en de resultaten worden verwerkt in een rapport. Het is mogelijk om via een psychologisch onderzoek de volgende zaken in kaart te brengen.

- Werk- en denkvermogen (via capaciteitentesten).
- Persoonsprofiel.
- Persoonlijke eigenschappen (sterke, maar ook de aandachtspunten).
- Al dan niet aanwezig zijn van specifieke voor de functie benodigde competenties.

Vanuit het psychologisch onderzoek wordt een advies gegeven over de geschiktheid van de kandidaat voor de betreffende functie. Vaak worden ook de aandacht- en ontwikkelpunten aangegeven. Indien gewenst wordt een advies gegeven over begeleiding of een ontwikkeltraject.

Het arbeidsvoorwaardengesprek

In dit gesprek worden de primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden besproken. De bandbreedte voor salariëring wordt in de voorbereiding op het gesprek bepaald. Het verdient aanbeveling te werken met een checklist waarop gemaakte afspraken direct worden verwerkt. Deze checklist wordt opgenomen in het persoonsdossier en is een belangrijke informatiebron bij eventuele latere discussies. Ook bij moeilijk aan te trekken functionarissen is het raadzaam niet af te wijken van de functiewaardering volgens IMF of CATS. Dit omdat hierdoor het interne loongebouw in gevaar wordt gebracht en dit vroeg of laat tot problemen gaat leiden. Indien de organisatie ervoor kiest om een hogere beloning te betalen, dan verdient het de voorkeur dit te benoemen als arbeidsmarkttoeslag. Hoe permanent deze aanvulling soms ook is.

Vervolgens rest de administratieve afhandeling van de procedure. Afspraak is afspraak is hierbij een belangrijk principe. Bij de nieuwe medewerker wordt geen vertrouwen gewekt als bijvoorbeeld de arbeidsovereenkomst niet op de afgesproken datum gereed is.

De introductie

De procedure is afgerond, de administratie afgewerkt, maar dan begint pas het echte werk. De start van een nieuwe medewerker binnen een organisatie blijkt belangrijk voor het verloop van het verdere dienstverband. Het verdient aanbeveling de introductieperiode goed voor te bereiden. Het opstellen van een uitgewerkt introductieprogramma kan hierbij een goede leidraad zijn. Ook hier geldt dat de puntjes op de i worden gezet door te zorgen dat de medewerker zich welkom voelt. Dit kan door een volledig ingerichte werkplek op de eerste dag, een zorgvuldig en afwisselend introductieprogramma met bijvoorbeeld een afdelingslunch op de eerste dag, aanwijzen van een persoonlijke mentor voor het eerste half jaar, introductie bij externen, ingeplande evaluatiegesprekken in de eerste vier weken en een einde proeftijdgesprek.

Indien de bovenstaande stappen zorgvuldig worden doorlopen, zal een medewerker zich welkom voelen en straalt de organisatie niet alleen tijdens de werving en selectieprocedure, maar ook tijdens de introductie professionaliteit uit.

Bijlage 17: Stappenplannen beloningssystemen

Funciewaardering en beloning (CATS)

Het toepassen van het Handboek functie-indeling woondiensten vraagt om een andere werkwijze dan het huidige systeem voor functieclassificatie IMF. Hoe er met het Handboek gewerkt moet worden staat in het volgende stappenplan.

- Stap 1. Verzamel informatie over de functie (medewerker P&O in overleg met desbetreffende medewerker en diens leidinggevende).
- Stap 2. Laat de werknemer de functiebeschrijving voor gezien tekenen (medewerker P&O en medewerker).
- Stap 3. Bepaal de functiefamilie(s) via de functiematrix of de index (medewerker P&O).
- Stap 4. Bepaal het globale functieniveau met behulp van de zoekwijzer (medewerker P&O).
- Stap 5. Bepaal het exacte functieniveau met behulp van de niveaubladen (medewerker P&O).
- Stap 6. Leg het indelingsbesluit vast (werkgever en medewerker P&O).
- Stap 7. Visualiseer en controleer de consistentie van indelingsbesluiten (werkgever en medewerker P&O).
- Stap 8. Deel de indelingsbesluiten mee aan de betrokkenen (medewerker P&O en leidinggevende).

Prestatiebeoordeling en beloning

Om de koppeling te leggen tussen beoordelen en belonen, moeten de richtlijnen volgens de CAO Woondiensten worden gevolgd. In het volgende stappenplan wordt weergegeven hoe men de koppeling tussen beoordelen en belonen dient te introduceren.

- Stap 1. Aanpassen en ontwikkelen van een beoordelingssystematiek, waarbij rekening wordt gehouden met de gezichtspunten van het Handboek functie-indeling woondiensten. Zie ook hoofdstuk beoordelen (werkgever en medewerker P&O, bij voorkeur in overleg met een delegatie van de medewerkers).

-
- Stap 2. Vastleggen van de beoordelingssystematiek in een reglement. Die bestaat uit een algemene toelichting met daaraan gekoppeld het doel van het systeem, de uitwerking van de beoordelingscriteria, een beoordelingsformulier, schematisch overzicht van de jaarlijkse beoordelingscyclus in relatie met employability in de onderneming en de bezwaarprocedure (medewerker P&O).
 - Stap 3. Het verkrijgen van instemming van de ondernemingsraad, rekening houdend met procedure hoofdstuk 13, zoals omschreven in de CAO (werkgever).
 - Stap 4. Beoordelaars worden getraind voor het voeren van beoordelingsgesprekken.

Resultaatafhankelijk belonen

Voor een succesvolle toepassing van resultaatafhankelijke beloning is van belang dat de volgende stappen worden doorlopen.

- Stap 1. Een arbeidsstudie vooraf waarbij de organisatie van het werk wordt geanalyseerd met de vraag welke doelen men wil realiseren met resultaatafhankelijk belonen. Tegelijk moet de arbeidsstudie leiden tot zo goed mogelijke omstandigheden waaronder wordt gewerkt (door de werkgever in overleg met de medewerker P&O).
- Stap 2. Kritieke resultaatfactoren zijn vastgesteld waarop medewerkers door hun doen of laten invloed kunnen uitoefenen (door leidinggevende in overleg met medewerker).
- Stap 3. Normen (targets) worden gesteld die aangeven wat onder een goed (of matig) resultaat wordt verstaan (werkgever).
- Stap 4. Het verband wordt gelegd tussen behaald resultaat en te ontvangen beloning. Kenmerkend voor resultaatafhankelijk belonen is dat de beloning die bij een bepaald resultaat wordt behaald, eenmalig is (werkgever en de medewerker P&O).

Hierbij moet nog worden opgemerkt dat de invoering van resultaatafhankelijk belonen onderdeel moet zijn van prestatie management.

Arbeidsvoorwaarden ter keuze

De stappen die moeten worden doorlopen om tot een juiste invoering van het Woondiensten Cafeteria Systeem te komen.

-
- Stap 1. In kaart brengen van mogelijke bronnen en doelen (door de werkgever en de medewerker P&O).
 - Stap 2. Discussie en besluitvorming van de werkgever over tijdstip van invoering, eventuele extra bronnen en doelen (bedrijfseigen regelingen), het tijdstip van de keuzeronde, de keuzeperiode, de peildatum en de uurwaarden (na overleg met de ondernemingsraad).
 - Stap 3. Besluitvorming over aanschaf softwarepakket voor geautomatiseerde verwerking, (medewerker P&O in overleg met de werkgever).
 - Stap 4. Opstellen reglementen en/of handleiding inclusief het door medewerkers in te vullen keuzeformulier (de medewerker P&O).
 - Stap 5. Voorlichting aan medewerkers over de inhoud van het Woondiensten Cafeteria Systeem (werkgever en medewerker P&O).
 - Stap 6. Implementatie (medewerker P&O).

Opzet beloningssysteem

Het thema belonen is aan een aantal veranderingen onderhevig. Veranderingen die een belangrijke rol kunnen spelen op het moment dat een organisatie aan de slag gaat met een nieuw beloningsbeleid. De CAO Woondiensten stelt dat de werkgever in overleg met de ondernemingsraad een beleid vast kan stellen dat voorziet in bijzondere beloningen.

Hierna worden de afzonderlijke stappen beschreven die van belang zijn bij het opzetten van een nieuw beloningsbeleid en de keuze van beloningssystemen.

- Stap 1. Wat is het doel van het op te zetten beloningssysteem (de werkgever met ondersteuning van de medewerker P&O). Is er sprake van een samenhangende beleidsvisie op beloning? En wordt deze in hoofdlijnen gedeeld door de belangrijkste belanghebbenden?
- Stap 2. Bepalen of naast de functiewaardering (vast deel van de beloning), variabele of flexibele beloning (succesvol) ingevoerd kan worden. Of aan laten sluiten bij het realiseren van de ondernemingsdoelen (de werkgever met ondersteuning van de medewerker P&O).
- Stap 3. Instemming OR, waarbij uiteraard rekening wordt gehouden met de procedure van hoofdstuk 13, zoals omschreven in de nieuwe CAO Woondiensten (werkgever).

-
- Stap 4. Ontwikkelen van een beloningssysteem dat aansluit bij stap 1 en stap 2 (medewerker P&O).
 - Stap 5. Besluitvorming door de werkgever.
 - Stap 6. Presentatie aan de medewerkers (werkgever).
 - Stap 7. Implementatie van het afgesproken beloningssysteem (medewerker P&O en leidinggevenden).

Auteurs

Frans-Jozef M. Snoeks

Frans-Jozef Snoeks is afgestudeerd aan de Katholieke Universiteit te Nijmegen in klinische psychologie en arbeids- & organisatiepsychologie. Vervolgens is hij als organisatieadviseur werkzaam geweest bij een groot pensioenfonds, waar hij voornamelijk projecten heeft uitgevoerd op het gebied van organisatieontwikkeling. Begin jaren negentig trad hij in dienst van het NCIV, waar hij betrokken is geweest bij een sectoronderzoek naar de ICT-ontwikkelingen bij woningcorporaties. Tijdens zijn periode bij Marco Polis Advies was hij vooral betrokken bij strategieontwikkeling, ondernemingsplanning, organisatieontwikkeling bij woningcorporaties, eerst als adviseur, later vooral als interim directeur. Hierdoor is hij zich steeds meer gaan interesseren voor de relatie tussen management, leiderschap en HRM. In deze periode raakte hij er van overtuigd dat hybride organisaties, zoals woningcorporaties, niet slechts op resultaten kunnen worden aangestuurd, maar dat er een balans moet zijn tussen resultaatsturing en inputsturing. Frans-Jozef is moderator van de leergang 'manager of leider' en treedt regelmatig op als coach van leidinggevenden.

Vanaf de start is Frans-Jozef Snoeks betrokken bij de leiding van Atrivé, onder andere als adviesgroepmanager Human Resources Management en Treasury & Financieel management. Sinds 2004 maakt Frans-Jozef Snoeks deel uit van de directie van Atrivé. Atrivé is een adviesbureau voor organisaties met een maatschappelijke doelstelling die met 'wonen' verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Ruim 100 medewerkers zijn werkzaam op de adviesgebieden bouw- en procesmanagement, treasury, human resource management, organisatieontwikkeling, vastgoedmanagement, stedelijke vernieuwing, woonbeleid en wonen en zorg. Zoals veel collega's bij Atrivé combineert hij de theorie van consultancy met de praktijk van (interim-)management.

Aldert Dreimüller

Aldert Dreimüller (1950) is afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken geweest bij de volkshuisvesting. Na het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid in Amsterdam (onderzoek naar het

bouwproces en de bedrijfsvoering van projectontwikkelaars) was hij vanaf 1979 als projectcoördinator verbonden aan het ingenieursbureau DHV in Amersfoort. Naast de begeleiding van nieuwbouwprojecten heeft hij in die periode advieswerk verricht voor onder meer het ministerie van VROM (deregulering, Bouwbesluit, Goedkoper Bouwen).

In de periode 1979-1985 was hij tweede voorzitter van een corporatie in de Randstad, van 1985 tot 1990 hoofd van de afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in Breda en tot 1996 directeur van corporatie VtV in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep, www.roag.nl) actief als adviseur en interimmanager (Socrates Groep, De Key, Het Oosten) op strategisch niveau in de bouwnijverheid en de corporatiesector.

Sinds 1977 publiceert de heer Dreimüller regelmatig in diverse vakbladen, verzorgt lezingen en cursussen en doceerde onder meer aan de Erasmus Universiteit faculteit bedrijfskunde Rotterdam. Het opstellen van bedrijfsstrategieën en ondernemingsplannen heeft hij de afgelopen jaren ruime ervaring opgedaan.

Hij is ondermeer auteur van *Ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* (Nestas, 1999), *De balanced scorecard voor corporaties* (Nestas, 2000), Het ondernemingsplan en balanced scorecard voor het MKB (Academic Service, 2001), *Het INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties* (Nestas, 2002) en *Bedrijfsprocessen bij corporaties* (Nestas 2004).

Het zijn praktische handboeken gebaseerd op de modernste managementinstrumenten. Ze houden rekening met de bijzondere eigenschappen en het jargon van de branche. Aan de boeken is een website gekoppeld (www.corporatieadvies.nl). Op de site is een veelvoud aan actuele informatie en hulpmiddelen te vinden (> 2000 bestanden). De site is een samenwerkingsverband van Atrivé, DHV, Nestas en roAg. De boeken en de website voorzien in een behoefte. Gemiddeld heeft elke corporatie van elk deel twee exemplaren en op de website zijn inmiddels alle grote corporaties aangesloten (totaal woningbestand 2,2 miljoen).

De afgelopen tien jaar heeft de heer Dreimüller een groot aantal directies van bedrijven begeleid bij en getraind in het ontwikkelen van een strategie, ondernemingsplan, het implementeren van de bedrijfsprocessen en balanced scorecards en

het inzichtelijk maken van de organisatiecultuur en de verandering ervan. Voorts is hij curator en betrokken bij fusie-initiatieven en -onderzoeken. Hij is gespecialiseerd in bedrijven werkzaam in de bouw; voor zestig procent gaat het om directies van corporaties met een omvang variërend van 1.000 tot 30.000 verhuureenheden.

Drs. M. Dekkers

Miranda Dekkers is, na 15 jaar in verschillende functies in een algemeen ziekenhuis te hebben gewerkt, afgestudeerd in Arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Tilburg. Tijdens haar studie heeft ze een onderzoek uitgevoerd met als titel *Which features are distinctive for the most successful managers?* Het doel van dit onderzoek was factoren te vinden die differentiëren tussen meer en minder succesvolle managers en deze vervolgens te vergelijken met gehanteerde competenties. Na haar studie is ze als adviseur en vervolgens als senioradviseur HRM in dienst getreden bij Atrivé. Zij houdt zich daar bezig met een breed scala aan projecten: HRM-beleid (beleidsvoorbereiding en -implementatie), organisatieontwikkeling (structuur/inrichting), resultaatgerichte bedrijfsvoering, implementatie CAO Woondiensten, begeleiding bij fusies en reorganisaties, afnemen psychologisch onderzoek, loopbaanadvisering en het verzorgen van trainingen. Ook treedt zij regelmatig op als gastdocent bij FMH Atrium.

P. Eichelsheim

Na de HBO maatschappelijk werk en de HBO personeelsmanagement studeerde Patrick Eichelsheim managementvraagstukken. Onlangs volgde hij de master opleiding Psychologie. Zijn advieservaring strekt zich uit van inhoudelijke personeelsvraagstukken, fusies, personeelsbeleid en medezeggenschap tot loopbaan-coaching en interim-management. Ook verzorgt hij trainingen die zowel ingaan op vaardigheden als inhoudelijke vraagstukken. Patrick Eichelsheim is senioradviseur op het terrein van personeelsmanagement. Sinds zijn aantreden in 1984 is hij werkzaam geweest als intermediair en heeft hij verschillende interim-functies vervuld. Maar hij is vooral actief geweest in de advisering van vele opdrachtgevers. Daarnaast is hij met regelmaat gevraagd te adviseren bij ontwikkelingen in de CAO, het classificatiesysteem en ondernemingsraden. Hij is de commercieel verantwoordelijke voor de adviesgroep personeelsmanagement van Atrivé en als zodanig verantwoordelijk voor acquisitie, projectleiding en uitvoering van adviestrajecten, productontwikkeling en het onderhouden van klantrelaties.

Drs. L. Hin

Linda Hin is afgestudeerd in Culturele Studies, beleids- en managementvariant aan de Universiteit van Amsterdam. Zij was daarna werkzaam als bestuurs- en managementadviseur HRM bij de gemeente Almere. In die functie was zij onder meer verantwoordelijk voor de ontwikkeling en implementatie van het competentie management en de organisatiebrede competentiegerichte opleidingen en management development. Bij Atrivé is Linda werkzaam als senioradviseur HRM en interim-manager. Zij is met name gespecialiseerd in persoonlijke ontwikkeling. Haar ervaring ligt vooral op het gebied van organisatieontwikkeling door middel van persoonlijke en collectieve ontwikkeling van medewerkers. Zij ontwikkelt hiervoor maatwerktrainingen en treedt ook op als trainer.

Drs. M. Valbracht

Marko Valbracht studeerde in 2000 af in Bedrijfskunde aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Binnen de afstudeervariant Personeel & Organisatie heeft hij een scriptie geschreven over de wijze waarop het concept van competentie management geoperationaliseerd kan worden. Hiervoor heeft hij bij diverse organisaties onderzoek verricht.

Sinds zijn afstuderen werkt hij bij Atrivé. Als organisatieadviseur houdt hij zich voornamelijk bezig met competentie management, performancemanagement, organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid. Met een aantal collega's ontwikkelde hij een conceptueel model voor resultaatgerichte bedrijfsvoering. Dit model is modulair opgebouwd en voorziet het concept 'resultaatgerichte bedrijfsvoering' van praktische instrumenten om de organisatorische verankering te realiseren. Binnen zijn advieswerk ligt de focus op de ontwikkeling en implementatie van de strategische koers in de diverse facetten van de bedrijfsvoering. Zijn bijzondere interesse gaat daarbij uit naar het proces om deze veranderingen met een zo groot mogelijk draagvlak te realiseren. Zoals veel collega's bij Atrivé combineert hij de theorie van consultancy met de praktijk van (interim-)management.

Lijst met definities

Adviesbevoegdheid heeft te maken met verplichte raadgeving, advisering of het leveren van een bijdrage.

Belonen is van oorsprong het betalen van loon voor een geleverde inspanning. Tegenwoordig wordt dit veel ruimer opgevat als 'alles wat de kans op gewenst gedrag vergroot'.

Beslissingsbevoegdheid houdt in dat de besluitvormer kan fiatteren, toestemming kan geven of zelfstandig kan beslissen of handelen en een verplichte terugkoppeling achteraf geeft.

Bevoegdheid is het recht tot het uitvoeren van een activiteit. Hier worden beslissingsbevoegdheid en adviesbevoegdheid onderscheiden.

Een **competentie** is een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan het succesvol functioneren van de organisatie en daarmee het realiseren van de organisatiedoelen.

Competentiemanagement is het afstemmen van de kerncompetenties op de aanwezige talenten in de organisatie door gebruik te maken van competentieprofielen.

Employability is de inzetbaarheid van medewerkers.

Een **functie** is een geheel van samenhangende taken van min of meer gelijk niveau (inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden) die normaal door een persoon worden verricht.

Een **functiebeschrijving** is een document waarin de (kern)resultaatgebieden, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, competenties en functie-eisen behorend bij een functie op een vaste en methodische manier zijn beschreven.

Een **functiefamilie** is een reeks functies die naar aard en inhoud min of meer gemeenschappelijk zijn, maar naar niveau verschillen.

Een **functie-indeling** is de vertaling van feitelijke functie-inhoud naar een functiefamilie en functieniveau in het Handboek functie-indeling woondiensten.

Een **functieniveau** is een reeks functies die naar aard en inhoud verschillen maar in niveau gelijk zijn. Een **niveaubeschrijving** is een op CATS gebaseerde weergave van de gezichtspunten die de zwaarte van een niveau bepalen.

Human resource management (HRM) is het managen, ontwikkelen en optimaal inzetten van menselijke kwaliteiten ten behoeve van de doelstelling van de organisatie.

-
- **HRM-beleid** is het beleid dat ons leert op welke wijze de menselijke kwaliteiten optimaal worden gemanaged, ontwikkeld en ingezet ten behoeve van de doelstelling van onze organisatie.
 - **HRM-cyclus** is de cyclus van resultaatafspraken, beoordelen, belonen, ontwikkelen, resultaatafspraken, beoordelen, et cetera.

Kerncompetenties zijn die unieke competenties (twee à drie) die van levensbelang zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is beleid dat zoveel mogelijk rekening houdt met de specifieke omstandigheden en behoeften van werknemers in de verschillende fasen van hun loopbaan.

Ontwikkelen wordt gebruikt voor elke activiteit die gericht is op het verwerven van kennis en het aanleren of verbeteren van vaardigheden en competenties.

P&O of **personeel & organisatie** is de verzamelnaam voor alle activiteiten op het gebied van personeel en organisatie. Ook wel gebruikt als afkorting voor de stafafdeling die zich hier mee bezighoudt

Personeelsbeleid is de klassieke term die het beleid beschrijft waarin vooral de rechten en plichten van het personeel worden vastgelegd.

Prestatie-indicator is een maatstaf voor te behalen resultaten.

Prestatiemanagement is het systematisch en gestructureerd sturen op gewenste resultaten op organisatie-, groeps- en individueel niveau. Het formuleren van resultaten verloopt trapsgewijs van organisatieniveau tot op het niveau van de individuele medewerker.

Resultaatafspraken zijn de tussen medewerker en leidinggevende overeengekomen afspraken over in een gegeven jaar door de medewerker te behalen resultaten.

Resultaatgebieden zijn de gebieden in een organisatie waarop resultaten behaald moeten worden.

Verantwoordelijkheid is de plicht tot het afleggen van verantwoording.

Werving en selectie is de verzamelnaam voor de activiteiten die er op gericht zijn om een nieuwe medewerker op een functie aan te nemen

Literatuurlijst

- Adams, J.S., *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, New York (1965).
- Beer, e.a., *Managing Human Assets*, New York, London, 1984.
- Berkhoudt, M.A.J., *Ontwerp, invoering en evaluatie van beoordelingssystemen, Checklisten Personeelsmanagement*, CD-Rom Samson, (2003).
- Doorewaard, H. en Nijs, W. de, *Organisatieontwikkeling en human resource management*, LEMMA BV, Utrecht (1998).
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*. Nestas, Almere, 1999.
- Dreimüller, A., *De balanced scorecard voor corporaties*. Nestas, Almere, 2001.
- Dreimüller, A. en Fokkema E., *Het INK-managementmodel voor corporaties*. Nestas, Almere, 2003.
- Dreimüller, A. en Wittebol, F., *Bedrijfsprocessen bij corporaties*. Nestas, Almere, 2004.
- Drenth, prof.dr. P.J.D., Thierry, prof.dr. Hk., Wolff, prof.dr. Ch.J. de, *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*, Bohn Stafleu van Loghum, Houten/Diegem (1997).
- Hardjono. T.W, *Ritmiek en organisatiedynamiek; Vierfasenmodel*, Kluwer Deventer 1999 (4e druk).
- Fonbrum, e.a., *Strategic Human Resource Management*, New York, 1984.
- Kluytmans, dr. F. (Red.), *Leerboek Personeelsmanagement*, Wolters Noordhoff, Groningen (2001).
- Kolb, David, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1984.
- Mintzberg, H., *Opkomst en ondergang van strategische planning Academic Service*, Schoonhoven, 1994.
- Nelemans, D., *Functioneringsgesprekken, Checklisten Personeelsmanagement*, CD-Rom Samson, (2003).
- Nijs. W. de, *Human Resource Management: een nieuwe identiteit voor personeelsmanagement*, Rede, Katholieke Universiteit Nijmegen (2000).
- Overbeek, A., *Employability, continue ontwikkeling van medewerkers én organisatie, PMO-special*, Academic Service, Schoonhoven (2003).

-
- Paardekoper, M., *Competenties en talenten. De match tussen organisatie en individu*, Scriptum, Katholieke Universiteit Nijmegen (2000).
 - Presentatiemateriaal Atrivé, *Beoordelen en belonen in een modern jasje*, Atrivé, Zeist (2003).
 - Schmit, J., Jansen, P. en Wees, L. van, *Resultaatgericht beoordelen, hoe de manager en de medewerker kunnen bouwen aan hun eigen toekomst*, Nelissen, Soest (1995).
 - Thierry, prof.dr. Hk, *Beter belonen in organisaties*, Koninklijke Van Gorcum bv, Assen (2002).
 - Valbracht, M., *Van taakgericht werken naar bijdragegericht werken. Een onderzoek naar de operationalisatie van competentie management*, Scriptum, Katholieke Universiteit Nijmegen (2000).
 - Valbracht, M. e.a., *Reward en Recognition*, Katholieke Universiteit Nijmegen (1999).
 - Valbracht, M., *Van taakgericht werken naar bijdragegericht werken. Een onderzoek naar de operationalisatie van competentie management*, Katholieke Universiteit Nijmegen (2000).
 - Valbracht, M., Westering, R. van, Maanen, I. van, *De Resultaatgerichte Organisatie Op Maat (DROOM)*, Atrivé, Zeist (2003).
 - Woertman, J., *Alles wat je al wilde weten over competentie management*, The Question Library,? 2003.



Formulier voor het aanvragen van een code voor de website

Stap 1: Vul het onderstaande formulier in en stuur dit op naar:

roAg
t.a.v. WEB-master
Boxbergerweg 145
7413 EP Deventer

Naam corporatie : _____

Naam contactpersoon : _____ m/v

Functie : _____

Straat : _____

Postcode en plaats : _____

Postbus : _____

Postcode en plaats : _____

Telefoonnummer : _____

e-mailadres : _____

Stap 2: U ontvangt op uw e-mailadres uw persoonlijke gebruikersnaam en toegangscode.

Stap 3: Start de internetpagina van www.roag.nl of www.corporatieadvies.nl.

Stap 4: Vul uw gebruikersnaam en toegangscode in en ga door naar de inhoudsopgave.

