

Strategisch personeelsbeleid noodzaak voor corporaties

Een beetje degelijk ondernemingsplan van een woningcorporatie bevat behalve missie, visie en strategie een onderbouwing in de vorm van een financiële meerjarenraming, waarin de investeringsruimte wordt vastgesteld. Een meerjarenraming waarin de organisatiecapaciteit in omvang en kwaliteit wordt weergegeven, is veel minder gebruikelijk. En dat terwijl voor het behalen van maatschappelijke prestaties een corporatie minstens zo afhankelijk is van medewerkers als van financiële middelen.

Corporaties zullen in onze visie in de toekomst strategischer over hun personeelsmanagement moeten nadenken dan zij nu doen. We zien daarvoor diverse aanleidingen. De rol en taakopvatting van corporaties is verschoven van woningbeheerder naar ondernemer in wonen. In nagenoeg alle ondernemingsplannen is deze rolverschuiving terug te lezen. Netwerken, samenwerken en proactief optreden zijn onlosmakelijk hieraan verbonden. De wijze waarop medewerkers deze nieuwe taakopvatting vertalen in de dagelijkse praktijk is cruciaal om de rolverschuiving met succes te doen plaatsvinden.

Medewerkers zijn over het algemeen lang in dienst bij corporaties. Zij zijn aangenomen in een tijd, waarin andere competenties werden gevraagd dan nu. Zij zullen dus een omslag moeten maken. Tot slot is de gemiddelde leeftijd van corporatiemedewerkers hoog. Daarmee dreigt bij ongewijzigd beleid kennis en capaciteit verloren te gaan. Gezien het weinig swingende imago van corporaties bij jonge studenten dreigen tevens vacatures onvervuld te blijven. Uit het arbeidsmarktonderzoek van FLOW uit 2008 blijkt dat het imago van de sector als werkgever in de laatste tien jaar slechter is geworden.

De demografische ontwikkelingen- vergrijzing, ontgroening en verkleuring- maken de noodzaak om strategisch na te denken over personeel des te urgenter. Tevens zorgen deze ontwikkelingen ervoor dat er geen snelle gemakkelijke oplossingen zijn.

Nu is het personeelsmanagement bij veel corporaties nog operationeel en incidentmatig georiënteerd: gericht op het invullen van de arbeidsvoorwaarden, het bijhouden van de administratie en wellicht ook op een aantal instrumenten en beleidsuitgangspunten (bijv. werving- en selectiebeleid, opleidingsbeleid). In de typologie van Vinke bevindt het personeelsbeleid bij veel corporaties zich nog in fase 2, personeelsbeheer.¹

Het wordt tijd om op strategisch niveau invulling te geven aan HRM en dit aan te laten sluiten bij het strategisch beleid van de organisatie. Daarmee wordt een betere focus en samenhang in instrumenten mogelijk en dus ook een effectiever P&O-beleid.

Eigentijds corporatiebeleid

Het eigentijdse corporatiebeleid laat zich als volgt typeren:

- Maatschappelijke betrokkenheid
- Omgevingsbewustzijn
- Proactief optreden
- Effectieve aansturing

Maatschappelijke betrokkenheid: corporaties hebben een brede maatschappelijke rol. Niet alleen als ondernemer in stenen en daken; daarnaast ook in het versterken van wijkverbanden, het werken aan de sociale en de economische structuur van wijken, in zorg en in welzijn. De betrokkenheid van corporaties bij de ontwikkeling van bijvoorbeeld brede scholen, cultuurprojecten, het ontwikkelen van wijkvisies, woonservicezones is eerder regel dan uitzondering. En zo hoort het ook.

¹ R. Vinke: HRM voor de toekomst, op weg met de menselijke maat; 2007, WEKA Uitgeverij, Amsterdam

Omgevingbewustzijn: Corporaties werken niet alleen aan hun strategie maar werken daarin samen met andere partijen. Dat begint op strategisch niveau: de ontwikkeling van beleid, de verantwoording van het beleid. Stakeholders als gemeenten, bewonersorganisaties, welzijns- en zorgorganisaties bijvoorbeeld worden meer en meer in een vroegtijdig stadium bij het uitstippelen van de strategie en later bij de bijsturing van de strategie betrokken. Het eindigt op operationeel niveau: samenwerken met buurtregisseurs, verzorgenden, welzijnswerkers en natuurlijk de klanten, de wijkbewoners en de huurders. Weten wat er in de omgeving speelt, de dialoog aangaan met stakeholders om gezamenlijk meerwaarde te bereiken, zijn essentiële onderdelen van het werk bij eigentijdse corporaties.

Proactief optreden: corporaties willen zich graag profileren als maatschappelijk ondernemers. Kansen zien en oppakken, zelf mede de agenda bepalen van wat er in wijken en kernen gebeurt: ook dat zijn zinsneden die veelal in ondernemingsplannen terug te lezen zijn. Proactief optreden vraagt om externe gerichtheid enerzijds, maar ook weten tot hoever de polsstok reikt anderzijds. Corporaties zullen moeten weten wat ze willen, waar ze voor staan en wat zij bereid zijn te doen. Tot slot de *effectieve aansturing*. Effectieve aansturing heeft te maken met verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. In de kern draait het om het goed doen van de goede dingen. Voorbeelden daarvan zijn zorgvuldig omgaan met de financiële beschikbare middelen, het beheersen van risico's, het vergroten van maatschappelijk rendement, een zorgvuldige planning en controlcyclus inbouwen, medewerkers inspireren en motiveren om proactief op te treden binnen de kaders van het strategisch beleid, leiderschap tonen. Vooral die laatste twee elementen komen de laatste jaren nadrukkelijker naar voren in de ondernemingsplannen.

Typering medewerkers bij corporaties

De gemiddelde leeftijd bij corporaties is relatief hoog, boven de 45 jaar, hoger dan gemiddeld elders. Sommige corporaties zien meer dan een sleutelfiguur tegelijkertijd vertrekken in verband met hun leeftijd.

Uit het arbeidsmarktonderzoek van FLOW bleek het volgende. Het percentage 55-plussers is in tien jaar tijd verdubbeld van 8 procent naar meer dan 15 procent. Dit betekent dat in de komende tien jaar 15-20 procent van de werknemers de branche zal verlaten. Over heel Nederland is dat 14 procent.

Corporaties hebben de afgelopen jaren al schaarste op de arbeidsmarkt ervaren als het gaat om bouwkundigen, controllers en andere hoger opgeleide financiële medewerkers, IT-deskundigen. De recente recessie biedt enige verlichting maar gezien de demografische trend is dat slechts tijdelijk. Er werken ongeveer evenveel mannen als vrouwen bij corporaties, echter in de hogere functies zijn vrouwen ondervertegenwoordigd.

Vergeleken met Nederland als geheel werken corporatiemedewerkers minder part time.

Het opleidingsniveau in de branche is relatief hoog: veel MBO-ers en HBO-ers. De laatste jaren is het opleidingsniveau toegenomen; dit strookt met de toenemende complexiteit van de omgeving en de opgaven van corporaties.

Er is vaak sprake van lange dienstverbanden. De uitstroom was de afgelopen jaren maar 5 procent. Een groot deel van de uitstroom is bovendien verklaard doordat men met pensioen gaat. Medewerkers zijn van mening dat er weinig mogelijkheden voor doorstroom, opleiding en ontwikkeling zijn.

Huidig Personeelsbeleid

Hoe staat het met de stand van het huidige HR-beleid bij woningcorporaties? We volgen daarbij het model van Vinke. Volgens Rob Vinke ontwikkelt de HRM-functie in organisaties zich in vier fasen. Als eerste is er een personele administratie. Het gaat om het ordenen, invoeren, verwerken en monitoren van gegevens over het personeel om daar vervolgens tijdig stuur- en regelgegevens uit te halen. Voorbeelden hiervan zijn de secretaresse die de arbeidsovereenkomsten opmaakt en de personeelsdossiers bijhoudt. Ziekteverzuim wordt geregistreerd. De CAO wordt uitgevoerd. De focus is procesmatig en procedureel.

Het tweede niveau, dat van het personeelsbeheer, is gericht op het uitvoeren van wetgeving, verstrekken van informatie en het correct toepassen van instrumenten. De afdeling heet vaak Sociale Zaken en de medewerkers worden vaak personeelsconsulenten genoemd. De focus ligt op de menselijke factor.

De derde fase, die van het personeelsmanagement, is gericht op het ondersteunen van het management bij het uitvoeren van het primaire proces van de organisatie. P&O maakt veel instrumenten. Er is beleid op allerlei aspecten, bijv. opleidingsbeleid. Communicatie is belangrijk. In de vierde fase is er sprake van koppeling van het HR-beleid aan het strategisch beleid van de organisatie. Instrumenten worden geïntegreerd. Het management wordt ondersteund bij het bereiken van de strategische doelstellingen. HRM houdt zich bezig met de fit tussen doelstellingen van de organisatie en doelstellingen van medewerkers. Competentiemanagement is een middel dat gebruikt wordt om de koppeling tussen strategie en instrumenten vorm te geven.

In zijn boek beschrijft Vinke dat de fases in de ontwikkeling van HR elkaar opvolgen; het is niet mogelijk er een over te slaan.

Een groot deel van de corporaties is klein (250 van de 455 corporaties hebben 2500 of minder verhuureenheden). Meestal is de directeur-bestuurder verantwoordelijk voor het aspect personeel. De uitvoering wordt erbij gedaan door een secretaresse. Vaak zie je hier fase 1 personeelsbeleid. Er zijn echter ook een aantal kleine corporaties die de noodzaak voelen om personeelsbeleid te voeren op een hoger niveau en met enkele organisaties samen een P&O-adviseur op HBO-niveau in dienst hebben genomen.

De meeste corporaties bevinden zich in fase 2 en 3, of zijn onderweg tussen fase 2 en 3. Er zijn enkele, vooral grote, corporaties die fase 4 HRM voeren. Zij zijn echter nog uitzonderingen.

De aandacht voor HRM-beleid en voor werkgeverschap is sterk in ontwikkeling in de corporatiewereld. In het directeurencontact was vorig jaar goed werkgeverschap een thema waaraan een aantal bijeenkomsten gewijd zijn. Zij hebben o.a. een manifest opgesteld waarin zij uitspreken waarom goed werkgeverschap voor corporaties zo belangrijk is en wat het inhoudt. KWH, bekend van het kwaliteitslabel voor corporaties, heeft vorig jaar een nieuw label ontwikkeld, het label voor goed werkgeverschap.

Het is duidelijk dat er in de corporatiebranche de afgelopen jaren een steeds grotere bewustwording zichtbaar is van het belang van HR-beleid.

Intermezzo



"Cheshire kat" begon Alice, "...zou je me alsjeblieft willen vertellen welke kant ik op moet vanaf hier?" "Dat hangt er nogal vanaf waar je heen wilt", zei de kat. "Dat maakt me niet zoveel uit", zei Alice. "Dan maakt het niet uit welke kant je op gaat", zei de kat. " -als ik maar ergens kom", voegde Alice er als uitleg aan toe. " Oh, dat gaat zeker lukken", zei de kat, "als je maar lang genoeg doorloopt".

(Vertaald uit: Alice's Adventures in Wonderland, Lewis Carroll, Pinguin Books, Londen, 1970).

Strategisch personeelsbeleid

De ondernemingsplannen van corporaties laten grote verschillen zien in positionering en strategisch beleid. In de publicatie 'Weten van Renderen'² onderscheidt het SEV in totaal vijf verschillende types woningcorporaties al naar gelang hun oriëntatie: breed op mensen gericht, smal op vastgoed gericht, met de nadruk op financieel of juist op maatschappelijk rendement. Onderscheid wordt gemaakt tussen de vastgoedonderneming, de klantencorporatie, de wijkregisseur, de emancipatiemachine en de voorzieningencorporatie.

Afhankelijk van de positionering en de daarop gestoelde strategische visie, zal een corporatie verschillende eisen stellen aan haar medewerkers: primair gericht op het aangaan van verbindingen in de maatschappij of op klantgericht werken of juist gericht op efficiency en doelmatigheid.

Positie kiezen en plannen maken in de vorm van strategie en beleid ontwikkelen is mooi. Ze uitvoeren op een manier die herkenbaar is en aansluit bij de oorspronkelijke uitgangspunten is beter. Zonder de inzet van medewerkers en een koppeling tussen competenties van medewerkers en de performance die nodig is om de strategie in resultaten om te zetten, blijven plannen wat ze zijn: een weergave van goede bedoelingen en intenties. Van maatschappelijke ondernemers wordt meer verwacht.

De vergrijzing, de komende uitstroom en de huidige kwaliteiten van medewerkers zijn daarnaast van invloed op de vraag in hoeverre een corporatie in staat is om de gewenste strategische positie in te nemen.

Kortom: de status quo van de huidige organisatie plus de ontwikkelbaarheid van medewerkers en organisatie in de richting van de gewenste strategische visie is bepalend voor de maatschappelijke prestaties die de corporaties kunnen behalen. Het is dan ook noodzakelijk om bij de strategiebepaling nadrukkelijk te kijken naar de capaciteit van de huidige organisatie en de inzet van HRM-instrumenten, die de ontwikkelbaarheid van de organisatie in de gewenste richting beïnvloeden.

Het gaat daarbij concreet om het beantwoorden van de volgende vragen.

- Wat is de gewenste capaciteit van de organisatie, gezien de strategische doelen die worden nagestreefd? Om te beginnen in aantallen medewerkers over de jaren heen. Hoe verhoudt de gewenste capaciteit zich tot de verwachte uitstroom van medewerkers bijvoorbeeld ten gevolge van de vergrijzing? Wie gaan er weg en wat betekent dat voor de opgebouwde deskundigheid? Waar gaan de gaten vallen?
- Tegelijkertijd is het van belang om te kijken naar de capaciteit van medewerkers, in kwalitatieve zin. In hoeverre zijn de huidig aanwezige talenten een stimulator of juist een beperking voor de voorgenomen strategie? Zijn de benodigde talenten ontwikkelbaar bij het huidige personeel? Hoe doen we dat? Wat heeft daarbij prioriteit? Hebben we daarvoor 'vers bloed' nodig? Als die talenten niet ontwikkelbaar zijn, wat doen we dan? Outsourcen?
- Hoe gaan we om met beloningsbeleid? Hoe maken wij ons aantrekkelijk als werkgever voor nieuwe medewerkers?
- En niet in de laatste plaats: hoe organiseren we de betrokkenheid van medewerkers bij de strategie van de organisatie en passen we de strategie aan op de ervaringen, mogelijkheden en onmogelijkheden van de medewerkers?

Het beantwoorden van bovenstaande vragen en het aansluiten van HR-beleid op strategisch beleid is minstens zo belangrijk voor het leveren van maatschappelijke prestaties als het opstellen van meerjarenramingen om de benodigde investeringsruimte vast te stellen en te monitoren. Langzaam lijkt het besef daarvan hier en daar tot de sector door te dringen. Naar onze mening mag deze ontwikkeling wel wat versneld worden om uiteindelijk tot betere maatschappelijke prestaties te komen.

² Deuten en de Kam, Weten van Renderen, SEV 2006

Conclusies en aanbevelingen.

Er wordt bij corporaties nog (te) weinig strategisch personeelsbeleid gevoerd. Ontwikkelingen in de omgeving en op de arbeidsmarkt maken een strategisch personeelsbeleid noodzakelijk. De argumenten daarvoor hebben wij hierboven uitvoerig benoemd.

Wat is er nodig om tot strategisch personeelsbeleid te komen?

- Als eerste stap: wordt u bewust van uw situatie op de arbeidsmarkt. Hoe ziet het personeelsbestand eruit? Hoe is dat over vijf jaar? Wat voor imago heeft u op de arbeidsmarkt in uw regio?
- Kies: welke competenties zijn nodig om uw opgaven te verwezenlijken?
- Maak een plan: hoe zorgt u dat u steeds de juiste competenties in huis heeft om de strategische doelstellingen te bereiken? Uiteraard houdt u daarbij rekening met de huidige competenties en de ambities van uw medewerkers.
- Onderneem nu actie, dan staat u over een paar jaar bekend als goed werkgever en bent u de concurrentie op de arbeidsmarkt voor.

Belangrijke voorwaarde daarvoor is de ontwikkeling van de P&O-functie in uw organisatie. Als eerste om uw primaire proces te ondersteunen, daarna om koppelingen te maken tussen de strategie en het HR- beleid en door de HR-instrumenten op elkaar af te stemmen. U kunt daarbij wellicht inspiratie opdoen bij uw collega's. Leer van elkaar: uitwisseling van best practices is belangrijk maar geef er een eigen invulling aan. Net zoals u doet aan uw strategisch beleid.

April 2009
Evelien van Beusekom
Carry Bomhof

Evelien van Beusekom is HR-consultant bij Interlink bv, Human Capital Services
Carry Bomhof is zelfstandig coach consultant bij Bureau Samenspel