

# Strategisch personeelsbeleid bij corporatie nu snel nodig

*Werken aan nieuwe mix tussen kerncompetenties*

De organisatie en de mens in de organisatie zijn de cruciale factoren die bepalen of nieuwe strategieën succesvol zullen zijn. Nagenoeg alle corporaties bezinnen zich over hun positie en de rol die zij kunnen spelen in stad of regio. De verzelfstandiging van de volkshuisvesting vraagt ondernemerschap en een marktgerichte aanpak.

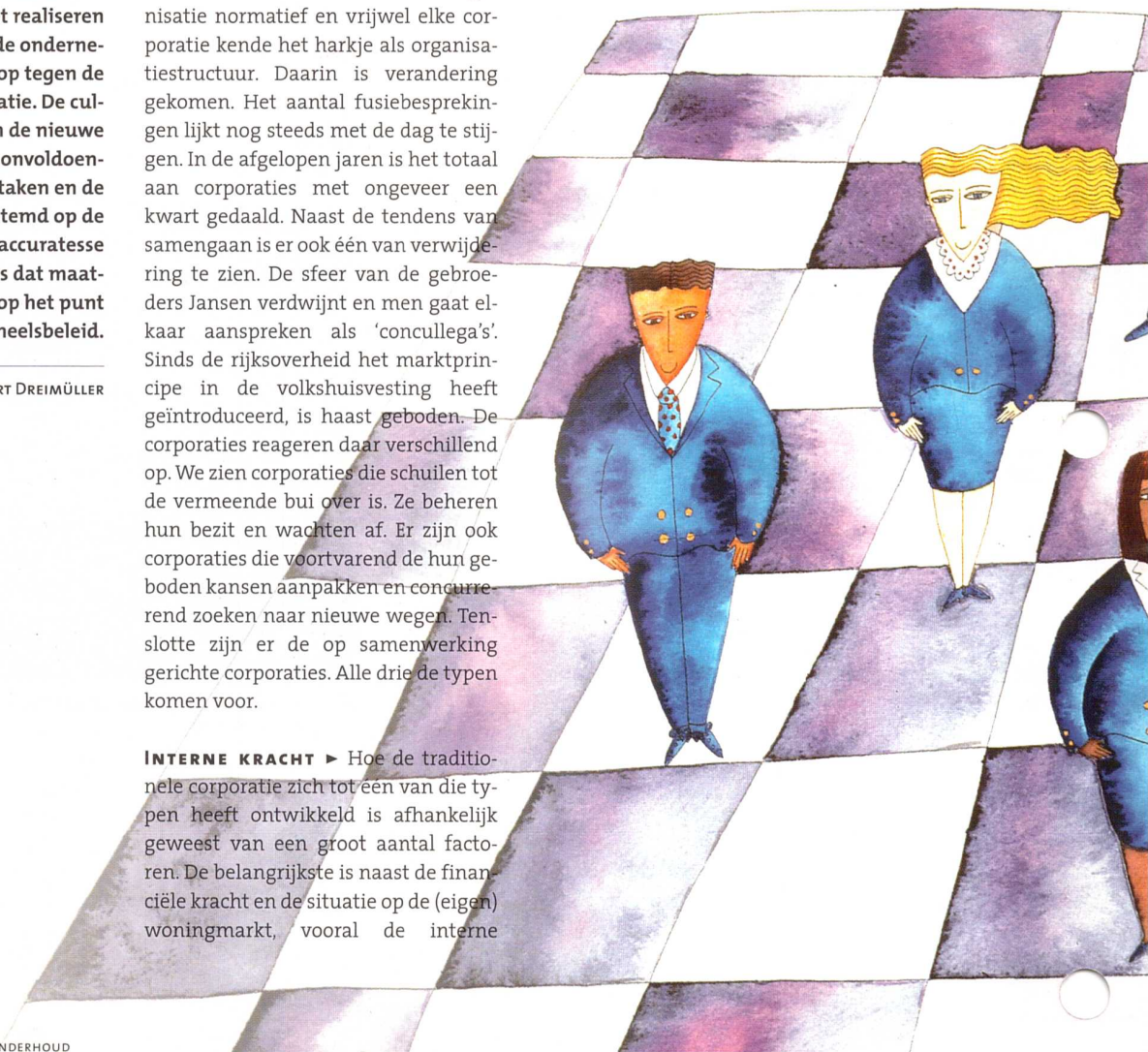
Corporaties spelen daarop in door klantgericht leveren van bestaande en nieuwe diensten en producten. Veel corporaties lopen bij het realiseren van hun recent opgestelde ondernemingsplannen echter op tegen de grenzen van hun organisatie. De cultuur is niet aangepast aan de nieuwe uitdaging, de mensen zijn onvoldoende getraind in de nieuwe taken en de processen zijn slecht afgestemd op de noodzakelijke snelheid en accuratesse van handelen. Duidelijk is dat maatregelen nodig zijn juist op het punt van strategisch personeelsbeleid.

NICO VAN HEMERT & ALDERT DREIMÜLLER

Eén van de gevolgen van de vele veranderingen in de woningbouwsector is de wijze en de diversiteit waarop de mensen binnen de sector werken en samenwerken. Een decennium geleden waren de verschillen nog niet zo groot. Extern werd welwillend met elkaar omgegaan, een soort beleefdheid die aan Kuifjes Jansen & Jansen deed denken. Dat kon ook, want er waren geen kapers op de kust en niemand had echt haast. Intern werkte de organisatie normatief en vrijwel elke corporatie kende het harkje als organisatiestructuur. Daarin is verandering gekomen. Het aantal fusiebesprekingen lijkt nog steeds met de dag te stijgen. In de afgelopen jaren is het totaal aan corporaties met ongeveer een kwart gedaald. Naast de tendens van samengaan is er ook één van verwijdering te zien. De sfeer van de gebroeders Jansen verdwijnt en men gaat elkaar aanspreken als 'concullega's'. Sinds de rijksoverheid het marktprincipe in de volkshuisvesting heeft geïntroduceerd, is haast geboden. De corporaties reageren daar verschillend op. We zien corporaties die schuilen tot de vermeende bui over is. Ze beheren hun bezit en wachten af. Er zijn ook corporaties die voortvarend de hun geboden kansen aanpakken en concurrerend zoeken naar nieuwe wegen. Tenslotte zijn er de op samenwerking gerichte corporaties. Alle drie de typen komen voor.

**INTERNE KRACHT** ► Hoe de traditionele corporatie zich tot een van die typen heeft ontwikkeld is afhankelijk geweest van een groot aantal factoren. De belangrijkste is naast de financiële kracht en de situatie op de (eigen) woningmarkt, vooral de interne

kracht. Bijvoorbeeld een corporatie met een gemiddeld woningbezit, een weinig florissante financiële positie die bovendien qua organisatie niet kan groeien, moet wel voortvarend aan het werk. De situatie dicteert dat er iets moet gebeuren, echter niet wat. Dat is afhankelijk van de mensen binnen de corporaties, hun vakmanschap, hun ervaring en hun vermogen om zakelijk en niet op basis van het eigen belang te beslissen.



sen. Dat eigen belang hoeft niet altijd een persoonlijk belang te zijn (werkgelegenheid). Het kan ook te maken hebben met de motivatie om te werken bij een organisatie met een maatschappelijke doelstelling, waarvan met lede ogen de teloorgang wordt aangezien. Hoe het ook zij, de mensen van een corporatie bepalen wat er kan en gaat gebeuren. Het vraagt van bestuurders, management en medewerkers in toenemende mate om samenwerking tussen en binnen corporaties en een herschikking van taken en functies. Om dat te bewerkstelligen kan niet worden volstaan met een ondernemingsplan dat alleen gaat over de producten en diensten. Er moet ook een visie zijn op de organisatie zelf. Personeelsbeleid is daarvan een belangrijk, zo niet het belangrijkste onderdeel.

**EXTRA DIMENSIE** ► Personeelsbeleid bij corporaties betrof veelal onderwerpen als functieomschrijvingen, beloningsstructuur en opleidingsplannen. Daar komt nu een extra dimensie bij. De corporatie gaat op een andere wijze werken en

nieuwe taken uitvoeren. De vraag is of de bestaande organisatie de kwaliteiten bezit voor het succesvol uitwerken van de ondernemingsdoelen. Als die niet aanwezig zijn moet worden bedacht hoe het kwaliteitsniveau kan worden verhoogd. Het personeelsbeleid krijgt daarmee een strategisch element. Voor iedere organisatie geldt dat het voor succes moet werken aan een optimale mix tussen de kerncompetenties van de organisatie en die van de medewerkers. Kerncompetenties zijn de specifieke punten waarin een organisatie moet uitblinken om haar doelen te kunnen waarmaken. De kerncompetenties van de medewerkers betreffen kennis, vaardigheden en gedrag. Bij veranderingsprocessen zoals corporaties die doormaken is sprake van grote wijzigingen in de visie, missie en strategie. Wil een corporatie haar nieuwe ambitie ook kunnen waarmaken dan is het noodzakelijk om opnieuw te kijken naar de kerncompetenties. Daarvoor is strategisch personeelsbeleid nodig. Centraal daarbij staat het vertrekpunt om langs meerdere lijnen de bestaande cultuur en competenties van medewerkers om te buigen naar de gewenste situatie. Een dergelijk beleid vraagt om een gedetailleerde planning en een samenstel van maatregelen. Zo kunnen via trainingen en cursussen de houding, de vaardigheden en het gedrag van medewerkers worden versterkt. Via een mobiliteitsbeleid naar zowel plaatsen binnen als buiten de corporatie kunnen medewerkers nieuwe ervaring opdoen en binnenbren-

gen in de corporatie. Door het maken van meetbare afspraken, vastgelegd in jaarplannen en ondersteund door coaching en training, kan de output worden verbeterd. Ook kan met het opzetten van een werving- en selectiebeleid vers bloed in de organisatie komen. Een andere vorm van vers bloed is interim-personeel, dat door houding en gedrag een voorbeeldfunctie kan vervullen. Tot slot bestaat de mogelijkheid dat de corporatie die dit veranderingsproces niet alleen wil of kan doormaken, een fusiepartner zoekt. Op deze wijze is het mogelijk de schaal van de corporatie dusdanig te vergroten dat het eenvoudiger wordt om de verschillende maatregelen te nemen.

**MAATREGELEN** ► Deze denkwijze over strategisch personeelsbeleid en competentie management moet de corporaties niet vreemd in de oren klinken. Voor het bestaande woningbezit past elke corporatie nu strategisch voorraadbeheer toe. Er wordt bekeken waar de zwakke plekken zitten in het bezit, wat de markt vraagt en welke maatregelen kunnen worden genomen om het bestaande bezit aan te passen. Maatregelen zijn bijvoorbeeld verkoop, sloop gevolgd door nieuwbouw, woningverbetering of huurprijsaanpassing. Strategisch personeelsbeleid werkt in de praktijk niet anders. Afgestemd op waar de corporatie haar missie ziet liggen wordt onderzocht waar de sterke en zwakke kanten van de organisatie liggen. Op basis daarvan wordt bepaald waar de organisatie versterking of verandering behoeft. Een brede verscheidenheid aan maatregelen staat het management ter beschikking. Deze lopen van opleiding en training (gericht op het bestaande personeel), via beïnvloeding van de organisatie door werving, selectie en interimopdrachten (gericht op nieuw personeel), tot aan samenwerken (al dan niet geformaliseerd) en fusie. Want waarom zouden corporaties alleen het kapitaal in de vorm van vastgoed onderhouden en waarom niet de mensen? Willen corporaties echt succesvol veranderen dan ligt in dit laatste element bij uitstek de sleutel.«

**'ONDERHOUD' MEDEWERKERS SLEUTEL TOT  
SUCCESVOLLE VERANDERING**

**NOOT:** NADERE INFORMATIE EN VRAGEN: HELPDESK KPMG BRANCHEGROEP WONINGCORPORATIES TE AMSTELVEEN, KEES TEGEL RA EN DRS.IR. ALDERT DREIMÜLLER (020)6567660.

Tekening Benelux Press