

VERSCHILLENDE WONINGCORPORATIES HEBBEN DE EFFECTIVITEIT VAN HUN HUMAN RESOURCE PROCES GEMETEN

Geven woningcorporaties effectief invulling aan het HR-proces binnen hun organisatie? Vanuit deze vraagstelling is in nauwe samenwerking met EVZ organisatieadvies het KWH-Goed

Werkgeverschaplabel ontwikkeld. In 2008 hebben 6 woningcorporaties de effectiviteit van hun HR-proces laten meten, namelijk Haag Wonen, Mooiland Maasland, Waterweg Wonen, Wooncom, woCom en zorgvoorwonen. De uitkomsten van de metingen geven antwoord op de vraag.

EVZ organisatie-advies
adres: Ringbaan West 306A
5025 VB Tilburg

tel: 013 463 50 40
fax: 013 467 13 36

e-mail: evz@evz.nl
site: www.evz.nl

De uitkomsten

Uit de scores van de verschillende metingen blijkt dat de onderzochte corporaties het zeker niet slecht doen. De investeringen van de laatste jaren op het gebied van HRM zijn duidelijk zichtbaar. De scores zijn ook indicatief voor de planmatige aanpak. De corporaties hebben een HR-visie en HR-plannen geformuleerd. De visie en plannen zijn in de praktijk echter nog niet overal even goed geland. Inzicht in het rendement van alle investeringen op het gebied van HRM is nog voor verbetering vatbaar.

Wel zijn er (grote) verschillen tussen de scores van de deelnemende corporaties. Deze verschillen komen vooral tot uiting bij de verschillende inhoudelijke thema's. Dit heeft te maken met de wijze waarop corporaties invulling hebben gegeven aan Goed Werkgeverschap. Een aantal corporaties heeft de afgelopen jaren energie gestoken in de invoering van performance management en scoort mede als gevolg daarvan relatief hoog op resultaatsturing. Andere corporaties hebben nadrukkelijk geïnvesteerd in de kwaliteit van leiderschap, hetgeen dan ook leidt tot hogere scores op dit onderdeel.

Opvallend zijn de relatief hoge scores als het gaat om het ontwikkelen van medewerkers en het binden en boeien van medewerkers. Corporaties besteden al jaren veel aandacht aan het ontwikkelen van hun medewerkers. Bij vrijwel alle corporaties heeft 100% van de medewerkers in het afgelopen jaar deelgenomen aan een opleidingsactiviteit (collectief of individueel). Daarnaast valt ook op dat corporaties absoluut aandacht en oog hebben voor de wensen/behoeften van individuele medewerkers. Corporaties zijn vooral sociale werkgevers.

Natuurlijk zijn er ook aandachts- en verbeterpunten. Het formuleren van een duidelijke HR-visie gekoppeld aan de ondernemingsstrategie blijkt lastig. Nog te veel wordt de HR-visie uitgedrukt in algemeenheden, zoals 'verantwoordelijkheden laag in de organisatie', 'ruimte geven voor de ontwikkeling van medewerkers' e.d. Het concretiseren van eisen ten aanzien van de resultaatbijdragen van medewerkers, de kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting en de aansturing van medewerkers kan absoluut scherper. Bij het benoemen van HR-doelstellingen en -plannen ligt de nadruk nog vooral op het ontwikkelen en invoeren van HR-instrumenten in plaats van interventies om het HR-proces effectiever te laten verlopen.

Bij het 'functioneren als Goed Werkgever' blijkt dat de ingevoerde HR-instrumenten nog niet overal voldoende zijn geborgd. Medewerkers herkennen dat zij worden betrokken bij het maken van resultaatafspraken, het maken van ontwikkelafspraken e.d. Ze herkennen ook de inspanningen van leidinggevenden om te werken aan hun leidinggevende kwaliteiten. Maar medewerkers scoren over het algemeen toch lager als het gaat om hun betrokkenheid bij het maken van plannen, het ontvangen van feedback, het hebben van duidelijkheid over het achterliggende doel van ontwikkelactiviteiten e.d. Voor medewerkers is het vooral lastig om de samenhang van alle inspanningen op het gebied van Goed Werkgeverschap te doorgronden. Uit het onderzoek naar het 'rendement van Goed Werkgeverschap' blijkt dat de PDCA-cyclus nog niet volledig wordt doorlopen. Het gestructureerd evalueren van de inspanningen op het gebied van HR is nog geen gemeengoed. Daarom is het ook moeilijk om te komen tot onderbouwde verbeterplannen. Inzichten en verbeterplannen zijn nog te zeer gebaseerd op beelden en gevoel.

Conclusies

Duidelijk is dat de onderzochte corporaties op de goede weg zitten en gericht werken aan het verbeteren van Goed Werkgeverschap. De metingen hebben de corporaties goed zicht gegeven in wat ze al goed doen, maar vooral ook waar de verbetermogelijkheden zitten. Belangrijk daarbij is dat duidelijk wordt dat het lang niet altijd nodig is om nieuwe dingen te gaan doen, maar vooral te werken aan het effectiever invullen en toepassen van bijvoorbeeld bestaande HR-instrumenten. De verbeterpunten liggen daarbij vooral op het verbinden van visie, plannen, doelen en verbeterpunten én het bieden van inzicht in de samenhang van HR-activiteiten, zowel richting het middenkader, maar vooral ook richting medewerkers.