

## WOONGOED MIDDELBURG HEEFT DE MOGELIJKHEID GECREËRD OM EFFECTIEF TE STUREN OP RESULTAAT EN ONTWIKKELING!

Woongoed heeft in het kader van de CAO-pilot woningcorporaties een nieuwe belonings-systematiek ontworpen voor het management. Na vaststelling van de ambities en doelen voor de komende jaren en de aanpassing van de organisatiestructuur, had Woongoed Middelburg behoefte aan een sturing- en beloningsinstrument waarmee men het management kon beoordelen en belonen op competentie-ontwikkeling en resultaatbijdrage. In samenwerking met OR en vakbonden is een nieuwe sturing- en beloningssystematiek ontwikkeld.

### Ontwikkeling en resultaatsturing dominant in de aansturing en beloning van het management.

Het management speelt in de realisatie van de doelen en ambities van Woongoed een cruciale rol. Daarom wil Woongoed gericht investeren in de kwaliteit van het management en deze kwaliteiten zo optimaal mogelijk benutten door ze gericht in te zetten. Hiermee wil Woongoed een cultuur van continue ontwikkeling realiseren. Concreet betekent dit dat de managers onderling uitwisselbaar moeten zijn en de mogelijkheid moeten hebben om van positie te wisselen zonder dat dit direct gevolgen heeft voor het salaris. Daarmee kan Woongoed managers inzetten op die plekken in de organisatie waarin hun kwaliteiten het best tot hun recht komen en het gewenste resultaat gerealiseerd kan worden. Juist daarom heeft Woongoed gekozen voor een beloningsstructuur die is gebaseerd op onder meer competentie-ontwikkeling en resultaatsturing. De huidige CAO-woondiensten biedt hiervoor te weinig mogelijkheden. In de beloningssystematiek in deze CAO heeft de beloningsgrondslag functie een te dominante rol en zijn er te weinig aanknopingspunten voor het sturen en belonen op ontwikkeling en resultaat.

### De beloningsstructuur uit de CAO als basis voor het nieuwe beloningsinstrument.

Als eerste stap heeft Woongoed de verschillende management-functies omschreven en ingedeeld in de salarisstructuur behorende bij de CAO-woondiensten. Hieruit kwamen vier verschillende salarisschalen. Deze vier salarisschalen bepalen de bandbreedte voor alle management-functies. De doorgroei van het minimum van de laagste salarisschaal naar het maximum van de hoogste salarisschaal wordt bepaald aan de hand van de ontwikkeling van de manager en de bijdrage die de manager levert c.q. de complexiteit van de vraagstukken waarvoor de manager staat. Het voordeel van een dergelijk systeem is dat er minder gekeken wordt naar de functie-inhoud. Door bredere bandbreedtes te formuleren kun je juist meer sturen op ontwikkeling en resultaatbijdragen.

### Ontwikkeling wordt beoordeeld aan de hand van vooraf gedefinieerde competenties.

Voor de ontwikkeling van de manager heeft Woongoed drie competenties vastgesteld namelijk:

- leiderschap, sturen en beïnvloeden;
- samenwerken;
- coachen.

Deze drie competenties zijn uitgewerkt in concreet gedrag binnen verschillende ontwikkelingsstappen.

### De bijdragen aan de doelstellingen zijn beschreven in mate van complexiteit.

Woongoed is opgebouwd uit verschillende teams. Deze teams verschillen in zowel complexiteit als in omvang van elkaar. In het ene team heeft men te maken met meer operationele vraagstukken en een ander team met vraagstukken met een strategisch karakter. Ook dit kan in de loop van de tijd veranderen. De complexiteit van de vraagstukken wordt bepaald door onder meer de vakinhoud, de handelingsvrijheid en het afbreukrisico. Hierin heeft Woongoed drie niveaus onderkend.

### Het salaris(perspectief) van het management wordt bepaald door een combinatie van competentie-ontwikkeling en resultaatbijdrage.

Het salarisniveau wordt bepaald door:

- de score van de manager op de drie competenties (welke ontwikkelingsstap is voor een manager van toepassing);
- de complexiteit van het bedrijfsonderdeel.

Na vaststelling van het ontwikkelingsniveau en de complexiteit van het bedrijfsonderdeel kan het salarisbereik met behulp van onderstaande tabel worden vastgesteld:

Competentie-niveau	COMPLEXITEIT VAN HET BEDRIJFSONDERDEEL		
	1	2	3
<b>A</b>	startsalaris tot + 30%	startsalaris tot + 41%	startsalaris tot + 52%
<b>B</b>	startsalaris tot + 41%	startsalaris tot + 52%	startsalaris tot + 63%
<b>C</b>	startsalaris tot + 52%	startsalaris tot + 63%	startsalaris tot + 74%
<b>D</b>	-	-	startsalaris tot + 85%

**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

### OR en vakbonden zijn enthousiast.

Om van de CAO-woondiensten af te wijken was het een voorwaarde om met de OR en de vakbonden een akkoord te bereiken. Woongoed heeft deze partijen dus ook direct vanaf het begin bij het denkproces betrokken. Het belangrijkste was dat deze partijen het belang van een dergelijke manier van belonen onderschreven. Immers, het biedt de mogelijkheid om de ontwikkeling van medewerkers te belonen. Daarmee is beloning veel meer een sturingsinstrument geworden.

### We starten als pilot en hebben de intentie dit verder uit te rollen naar de rest van de organisatie.

Eric de Ceuster, directeur-bestuurder Woongoed Middelburg:  
*“Een dergelijke manier van belonen is voor ons nieuw. We zijn gewend het salarisniveau en de onderlinge verschillen tussen managers uit te leggen op basis van de verantwoordelijkheid die iemand heeft. Nu worden we gedwongen te differentiëren op basis van competentie-ontwikkeling en resultaatbijdrage. Dit vraagt meer van het directieteam, we zullen naar het management kleur moeten bekennen en dat zal in het begin wennen zijn. Voor ons als directieteam maar ook voor de managers. We starten hiermee dus ook als pilot. Maar als de ervaringen positief zijn en het management heeft ervaren hoe de relatie kan worden gelegd tussen competentie-ontwikkeling en resultaatbijdrage dan wil ik dit zeker ook verder uitwerken voor de rest van de organisatie. Na een jaar evalueren we de resultaten. Bij deze evaluatie zullen we de vakbonden en de OR betrekken.”*