

Letty Reimerink zelfstandig adviseur Reimerink Advies, Amsterdam
Leon Bobbe directeur-bestuurder Dudok Wonen, Hilversum

Prestaties en doelen matchen

Scherp sturen op personeel is een ontwikkeling die slechts langzaam postvat in de corporatiebranche. Steeds meer corporaties hanteren een professionele functionerings- en beoordelingscyclus – hoewel ook dit nog lang geen gemeengoed is. Het doel van deze systematiek is een periodieke toetsing of de medewerker nog in voldoende mate bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Corporaties worden maar op een ding afgerekend: het behalen van hun maatschappelijke prestaties op een zo efficiënt mogelijke manier. Inmiddels zijn er verschillende systemen ontwikkeld om die maatschappelijke prestaties meetbaar te maken en te toetsen. De belangrijkste randvoorwaarde om die prestaties ook te kunnen halen, zijn de medewerkers. Zij zijn het voornaamste kapitaalgoed van vrijwel iedere organisatie.

Je hebt de beste mensen nodig om de beste prestaties te behalen. De beste mensen zijn de medewerkers die maximaal bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Of anders gezegd, streef naar de optimale match tussen organisatiedoelen en prestaties van de medewerker. Naast een goede selectie aan de voorkant, is een functionerings- en beoordelings-systematiek een goed instrument

om voortdurend de vinger aan de pols te houden. Is de match nog optimaal?

Wat optimaal is, kan overigens per functie verschillen. En niet iedereen hoeft een negen te scoren.

Paradigmashift • Is de match onvoldoende, dan zijn er drie oplossingen. Kan de match worden verbeterd en hersteld, bijvoorbeeld door aanvullende opleiding of coaching? Is de match in deze

functie niet meer mogelijk, maar wellicht wel in een andere functie in de organisatie?

Als beide opties negatief uitvallen rest nog maar één mogelijkheid: afscheid nemen van elkaar. Alleen door scherp te sturen op een goede match, kun je als corporatie je maatschappelijke doelstelling bereiken.

Het klinkt zo logisch, maar vereist nog wel een paradigmashift in het denken van mensen. Het is immers zo zielig om afscheid van iemand te nemen. 'Hij of zij kan niet

zijn de maatschappelijke prestaties op het gebied van volkshuisvesting en niet het genereren van werkverschaffingsprojecten en bezigheidstherapie. Tenzij je dit expliciet opneemt in je organisatiedoelstellingen, maar dan betekent het ook dat je die mensen anders belooft. Zo niet, dan werkt het aanhouden van slecht functionerende mensen contraproductief, ook intern.

Voor de goed presterende medewerkers is het moeilijk te begrijpen dat iemand die niet presteert blijft zitten en soms zelfs hetzelfde of meer verdient. Onderscheid maken in prestaties en beloning is niet asociaal, maar zeer sociaal rechtvaardig tegenover de mensen die wel bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. De focus zou beter kunnen liggen op het zorgen dat goede medewerkers niet gedemotiveerd raken, in plaats van maar te blijven proberen slechte medewerkers te motiveren. Immers, je kunt mensen helemaal niet motiveren. Dat moeten ze zelf doen, zo zegt ook managementgoeroe Jim Collins in *Good to Great*.

Eigenbelang • Medewerkers zijn er voor de organisatie en niet omgekeerd. Als je een slimme werkgever bent, investeer je dus in je mensen. Begeleiding, opleiding en coaching kunnen bijdragen aan verdere, en soms ook snellere, ontwikkeling

Investeren in goede mensen draagt bij aan betere prestaties

beter' en 'de persoon werkt er al zo lang' zijn allemaal argumenten die heel goed passen binnen een organisatie met een sociaal hart. Maar zijn corporaties wel echt sociaal bezig door zo te denken?

Contraproductief • Met slecht functionerende medewerkers wordt het voor de corporatie een stuk lastiger om haar doelstellingen te bereiken. Die doelstellingen

Deze rubriek bevat bijdragen van lezers. Reacties en inzendingen naar aedes-magazine@aedes.nl.





... van medewerkers, waardoor ze een
 nog betere bijdrage leveren aan de
 organisatiedoelstellingen.

Zeker tegenwoordig zijn werk en
 privé niet meer zo sterk gescheiden
 als vroeger. Werknemers zijn op
 zoek naar zingeving en persoonlij-
 ke en professionele ontwikkeling
 gaan hand in hand. De reden dat
 de werkgever hierin zou moeten
 investeren, is echter niet omdat hij
 zo soft is of omdat hij het als ver-
 plichting ziet, maar uit puur eigen-
 belang. Investeren in goede men-
 sen draagt bij aan betere prestaties.
 En op die maatschappelijke presta-
 ties – en ook echt alleen daarop –
 wordt de corporatie door de maat-
 schappij afgerekend. ◀

Goed werkgeverschap

In Aedes-Magazine zijn onlangs verschillende artikelen verschenen over (Goed) werkgeverschap. In Aedes-Magazine 15-16/2006 is een achtergrondverhaal gepubliceerd over het *Handboek functie-indeling woondiensten* en in Aedes-Magazine 23/2006 is een achtergrondartikel verschenen over het manifest *Goed werkgeverschap* dat aandacht vraagt voor een professioneel personeelsbeleid.