



Wat is de gesprekkencyclus (Woon)waard?

Onderzoek naar de wijze waarop medewerkers van Woonwaard door inzet van de gesprekkencyclus een zelfstandige professional worden.

Naam	Chantal Simenon
Opleiding	People and Business Management
Studentnummer	1354779



Wat is de gesprekkencyclus (Woon)waard?

Onderzoek naar de wijze waarop medewerkers van Woonwaard door inzet van de gesprekkencyclus een zelfstandige professional worden

Begeleiding	Paul Thissen en Yvonne Prins
Naam	Chantal Simenon
Opleiding	People and Business Management
Studentnummer	1354779
Datum	10 april 2017



VOORWOORD

In het kader van mijn afstuderen aan de opleiding People and Business management aan Hogeschool Zuyd te Sittard, schreef ik de scriptie die nu voor u ligt.

In opdracht van Stichting Woonwaard heb ik voor een periode van 20 weken onderzoek gedaan naar het effect van de gesprekkencyclus op het vergroten van de verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid van de medewerkers. Ontwikkeling is altijd mijn favoriete HR-onderwerp geweest. Het is een gebied met talloze mogelijkheden, dat zelf ook voortdurend ontwikkelt. Daarom kan ik mijn studie met geen beter onderwerp afsluiten.

DANK

Van december 2016 tot mei 2017 mag ik kennis maken met de wereld van de woningcorporaties. Dit was mijn eerste kennismaking met het reilen en zeilen van een stichting en de wereld van de woningcorporaties, een onvergetelijke ervaring. Ik wil alle medewerkers van Woonwaard bedanken voor hun vriendelijkheid en behulpzaamheid.

Ik wil Yvonne Prins bedanken omdat ze een prettige sparringpartner was en mij goed op weg heeft geholpen. De vele brainstormsessies hebben geholpen om de onderzoeksvraag vanuit verschillende hoeken te benaderen.

Tevens wil ik Hanneke van Vugt en Bilgen Bilbal bedanken voor een geweldige introductie, niet alleen heb ik alles geleerd over het HR vak, ik heb ook een fantastische stageperiode gehad. Daarnaast mogen ook Inge van Langen en Marieke Meijer niet vergeten worden, zij vulden mij aan waar mijn creativiteit niet verder reikte.

Ook mijn vrienden en familie verdienen een dankwoord omdat ik altijd bij hen terecht kon.

Verder gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleider Paul Thissen die tweemaal een reis door Nederland moest trotseren. Ondanks de afstand kon ik altijd bij hem terecht met al mijn vragen.

Chantal Simenon

Alkmaar, 10 april 2017

SAMENVATTING

Woonwaard streeft naar een compacte organisatie, met korte lijnen, die wendbaar is en snel kan inspelen op veranderingen. Om deze streefsituatie te realiseren wil Woonwaard haar medewerkers tot verantwoordelijke en taakvolwassen zelfstandige professionals ontwikkelen. Het doel van dit onderzoek is: achterhalen welke rol de gesprekkencyclus speelt bij deze ontwikkeling.

De gesprekkencyclus is veel in het nieuws omdat deze tijdrovend is, te duur en bovendien haar doel volledig mist. Uit de kosten- en batenanalyse blijkt dat de gesprekkencyclus Woonwaard in 2016 €44.303,95 heeft gekost.

Een combinatie van de gesprekkencyclus en de zelfstandige professional zorgt voor de volgende onderzoeksvraag:

‘Op welke wijze is voor Woonwaard een gesprekkencyclus vorm te geven die medewerkers ondersteunt zich te ontwikkelen op het gebied van eigen verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid?’

Om deze vraag te beantwoorden zijn twee directeurs, de ondernemingsraad, de HR-adviseur en vier managers geïnterviewd over de organisatieontwikkeling en de gesprekkencyclus. Daarnaast is een vragenlijst verspreid onder alle 62 medewerkers die in 2016 de gesprekkencyclus volledig doorlopen hebben.

Daaruit komt naar voren dat medewerkers zichzelf al zien als een zelfstandige professional, maar nog niet over de gewenste competenties beschikken. Zo neemt niet iedereen voldoende initiatief, ook autonomie is niet op een gewenst niveau.

Medewerkers zijn redelijk tevreden over de gesprekkencyclus. Een deel van de medewerkers zegt zelfs dat ze zonder de gesprekkencyclus hun werk niet naar behoren kunnen uitvoeren. De medewerkers die niet tevreden zijn met de cyclus geven aan dat deze te gestandaardiseerd en/of niet passend is. Verder willen medewerkers meer contactmomenten, mits deze informeel van aard zijn.

De conclusie luidt als volgt: ontwikkeling ontstaat door intrinsieke motivatie, persoonlijke interesse en gedrevenheid van medewerkers. De gesprekkencyclus is een instrument dat goed kan worden ingezet om ontwikkeling te stimuleren.

Uit onderzoek naar trends op het gebied van de gesprekkencyclus kwamen een aantal trends naar voren die de motivatie om te ontwikkelen vergroten. Aanbevolen wordt de volgende trends onderdeel van de gesprekkencyclus te maken.

Het moet voor managers en medewerkers mogelijk zijn de frequentie van de gesprekken te verhogen door vaker een informeel gesprek te voeren. Als hier geen tijd voor is kunnen applicaties als de Peddy app of Impraise worden ingezet, welke inzicht geven in de voortgang van doelen en snel feedback geven mogelijk maken.

Dit continue contact over de voortgang van doelen stimuleert medewerkers efficiënt aan de slag te gaan. Ook het feit dat medewerkers elkaar snel en makkelijk feedback kunnen geven speelt hierbij een belangrijke rol.

De wijze van belonen kan door het standaardkarakter van de cao niet worden gewijzigd. Een manier van belonen, waarbij ook de medewerkers aan het einde van hun schaal worden meegenomen, is meer aandacht besteden aan het complimenteren van medewerkers. Bovendien stimuleert dit de persoonlijke gedrevenheid om te ontwikkelen.

Hoe positiviteit gedrevenheid ook kan stimuleren, is door het beoordelingsgesprek te richten op ontwikkelen en een positief karakter te geven. Medewerkers gaan met hun manager het gesprek aan over hun prestaties van het afgelopen jaar. Ze reflecteren door vragen, met een positieve ondertoon, gesteld door de manager te beantwoorden, zoals: 'wat kunnen anderen hiervan leren'? Door deze positieve benadering ontstaat een cultuur waarin ontwikkeling voorop staat.

Medewerkers krijgen meer mogelijkheden om zich te ontwikkelen doordat ze zelf de te ontwikkelen competenties aandragen. Talentmanagement krijgt zo meer ruimte binnen Woonwaard omdat medewerkers niet langer vastzitten aan de competenties die bij hun functie horen.

Een trend die niet bij Woonwaard past is het afschaffen van de gesprekkencyclus zoals veel in de media is besproken.

Medewerkers zijn tevreden over de gesprekkencyclus, bovendien is er geen passend alternatief.

Bovenstaande trends om ontwikkeling te stimuleren bieden een aanvulling op de huidige gesprekkencyclus. Om medewerkers enthousiast te krijgen voor ontwikkeling moet worden gestart bij de bij de zelfstandige professional.

Eerst moet duidelijk zijn wat Woonwaard onder de zelfstandige professional verstaat en welke gevolgen deze organisatieontwikkeling voor medewerkers heeft. De directie moet kaders stellen die medewerkers verder invullen om tot een definitie te komen die draagkracht heeft binnen de organisatie.

Deze uniforme betekenis moet gaan leven binnen Woonwaard. Hier biedt het vijfkrachtenmodel van Annemarie Mars uitkomst. Op basis van *urgentie*, *ambitie*, *planning*, *leiderschap* en *interactie* wordt verbinding gecreëerd.

Uiteindelijk levert deze inspanning een organisatie op die haar kerntaken efficiënt uitvoert en daardoor tevreden huurders heeft. Alle medewerkers van Woonwaard zullen zich ontwikkelen tot flexibele zelfstandige professionals die klaar zijn voor de continue organisatieontwikkeling.

SUMMARY

Woonwaard strives to be a compact organisation with short lines and an open communication, which is agile and adapts to changes fast and easily. To reach this goal, Woonwaard would like to develop its staff to independent professionals. The goal of this research is determine which role an interview cycle (performance, progress and evaluation interviews) has in this development.

Repealing the interview cycle was much-discussed in the media as it is "not only time consuming and expensive but also misses its goal completely". A cost-benefit analysis shows that the interview cycle has cost Woonwaard €44.303,95.

A combination of the interview cycle and the independent professional leads to the research question for this topic:

"How can Woonwaard shape the interview cycle so it supports the employees to develop their responsibility and task maturity?"

To give a solid answer to this question two directors, the works council, HR advisor and four process managers were questioned about development of the organisation and the interview cycle. Besides a questionnaire was spread amongst the 62 employees whom finished the complete interview cycle in 2016.

The research showed that the employees see themselves as an independent professional even though they do not meet the required competencies. Not each employee takes enough initiative, also the autonomy is not on the correct level.

Employees are contented by the interview cycle. Some of the employees even mention that they cannot perform their job as required, without the interview cycle. The employees whom are dissatisfied by the interview cycle think that it is too much standardised and/or unsuited. employees would prefer some additional informal conversations.

To conclude: Development arises through intrinsic motivation, personal interests and passionate workers. The interview cycle is a tool that has a supportive role when it comes to development.

According to research at interview cycle trends, there are some trends to increase the motivation to develop. The following trends are recommended to become a part of the interview cycle.

Process managers and employees should be able to increase the number of interviews by having informal conversations more often. Besides an individual conversation or a team meeting, apps like Peddy App and Impraise might offer a solution for insight in their progress and giving feedback. The continuous contact encourages employees to work more efficiently. Also having the ability to give feedback to fellow employees might support this.

The mode of reward cannot be changed due to the collective labour agreement. To include the employees whom have reached the end of their wage scale, the reward should consist of complimenting employees. This also increases their personal motivation to develop.

Positivity can also encourage motivation by focussing the evaluation interview at development and giving the interview a positive character. Employees will actively engage about last year's achievements. They will reflect to questions which the process manager asks with a positive vibe, for example: "What might others learn from this?" This positive approach creates a culture driven by development.

Giving employees a voice in the competencies management system encourages development from personal interests. Employees can contribute their own competencies which they want to improve. This gives a great steppingstone for giving some more attention to talent management because the employees are no longer bound by the competencies of their function.

Repealing the interview cycle is an unfitting trend for Woonwaard. Employees are contented by the interview cycle, furthermore there is no fitting alternative.

The trends above to stimulate the development offer an addition to the current interview cycle. To boost employees their passion for development, the independent professional should be the start.

Before these improvements are implemented, Woonwaard should make clear what its definition of an independent professional is and what the consequences to this organisation development are. The board should give some boundaries that the employees can fill-in. This way the definition of an independent professional is broadly carried within the organisation.

This uniform definition should get its way within Woonwaard. The five forces analysis by Annemarie Mars shows that a well-funded *urgency* and *ambition* are essential to get Woonwaard moving. Subsequently *leadership*, *planning* and *interaction* make it coherent.

Eventually these efforts will result in an organisation which executes its core business efficiently. This results in pleased tenants. In the end all of Woonwaard's employees will develop themselves to independent professionals whom are up for continuous development of the organisation.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	11	Bijlage III Uitwerking interview directeur	79
1: Onderzoeksmethodiek	13	Bijlage IV Vragenlijst aan HR adviseur	81
2: De Organisatieschets	17	Bijlage V Uitwerking interviews	83
3: De Organisatieanalyse	22	Bijlage VI Organogram	88
4: De omgevingsanalyse	32	Bijlage VII De vragenlijst	89
5: SWOT-analyse	37	Bijlage VIII De infographic	91
6: De gesprekkencyclus	40	Bijlage IX De planning	93
7: De trends	44	Bijlage X Kosten-baten analyse	95
8: De onderzoeksresultaten	49	Bijlage XI: Conclusie per onderzoeksonderdeel	98
9: Conclusies en aanbevelingen	58	Bibliografie	100
10: De implementatie	67		
Terugblik	74		
Bijlagen	76		
Bijlage I Keuzes vragenlijst	77		
Bijlage II Onderzoeksstromen	78		

INLEIDING

De gesprekkencyclus is te duur, kost te veel tijd en streeft bovendien zijn doel voorbij. Volgens recente nieuwsberichten is het afschaffen van de gesprekkencyclus een verstandige keuze. (M. Woerkom van, 2015) Echter is de gesprekkencyclus een belangrijk moment om niet alleen de ontwikkeling van medewerkers maar ook het functioneren te peilen. Daarnaast wordt tijdens de gesprekkencyclus aandacht geschonken aan de tevredenheid van medewerkers over bijvoorbeeld: de werkzaamheden, collega's en/of zelfs de manager. Kan een organisatie wel zonder deze gesprekkencyclus?

PROBLEEMSTELLING

Veel partijen hebben invloed op woningcorporaties, denk hierbij aan gemeentes, de overheid en de huurders. De vraag vanuit de omgeving verandert continu. Aan zaken als wijzigende wetgeving (nieuwe Woningwet), technologische vooruitgang (duurzaam wonen) en de vluchtelingencrisis (huisvesting van vluchtelingen) moet Woonwaard zich snel aanpassen. Woonwaard is de laatste jaren continu in verandering geweest. Haar huidige visie is duidelijk over het streven: *een compacte organisatie, met korte lijnen, die wendbaar is en snel kan inspelen op veranderingen*. (Woonwaard, 2017)

Bij deze streefsituatie hoort volgens Woonwaard een zelfstandige professional.

Om dit te zijn moet een medewerker volgens Woonwaard de competenties taakvolwassenheid en verantwoordelijkheid uitdragen. (Prins, 2017) Door deze zelfstandige professionals wil Woonwaard een plattere organisatie worden die makkelijk en snel op veranderingen in kan spelen. Uit recent onderzoek blijkt dat niet alle medewerkers nu een zelfstandige professional zijn. Om een zelfstandige professional te worden is ontwikkeling vereist.

Naast het opleidingsaanbod is binnen Woonwaard de gesprekkencyclus een belangrijk HR-instrument op het gebied van ontwikkeling. Sinds 2013 wordt dezelfde methodiek gehanteerd. Door alle ontwikkeling op het gebied van de gesprekkencyclus, is de vraag of deze nog past bij de ontwikkelingen die Woonwaard doormaakt.

VRAAGSTELLING

Een combinatie van beide onderdelen leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

'Op welke wijze is voor Woonwaard een gesprekkencyclus vorm te geven die medewerkers ondersteunt zich te ontwikkelen op het gebied van eigen verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid?'

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden worden onderstaande deelvragen beantwoord:

- 1. Welke ontwikkelingen (op personeelsgebied) heeft Woonwaard de afgelopen jaren doorgemaakt en welke ontwikkelingen worden op termijn verwacht?**
- 2. Welke trends zijn er op het gebied van gesprekscycli?**
- 3. Wat is volgens medewerkers van Woonwaard de ideale manier waarop een gesprekkencyclus ingevuld kan worden, wat zijn de knelpunten van de huidige methodiek?**
- 4. Welke conclusies kunnen worden getrokken op het gebied van aanpassing van de gesprekkencyclus?**
- 5. Hoe kan een vernieuwde gesprekkencyclus binnen Woonwaard geïmplementeerd worden?**

DOELSTELLING

Het doel van dit onderzoek is: achterhalen welke rol een gesprekkencyclus speelt bij het ontwikkelen van de competenties verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid bij de medewerkers van Woonwaard. Dit om de visie te realiseren: een compacte organisatie, met korte lijnen, die wendbaar is en snel kan inspelen op veranderingen door de zelfstandige professionals.

LEESWIJZER

In de onderzoeksmethodiek is per deelvraag uitleg gegeven over de wijze waarop onderzoek is gedaan.

De organisatieschets biedt een analyse op basis van recente en verwachte organisatieveranderingen. Hier worden ontwikkelingen op personeelsgebied in meegenomen. De organisatie-analyse gaat dieper in op kernmerken van de organisatie door middel van het 7S model. Ook de ontwikkelingen in de macro-omgeving zijn in kaart gebracht, samen met het 7S model vormen deze de basis voor de SWOT-analyse.

Zowel de gesprekkencyclus van Woonwaard als een gesprekkencyclus in het algemeen zijn uitgewerkt. Ook zijn de trends op dit gebied in kaart gebracht.

De onderzoeksresultaten laten de keuzes betreffende het onderzoek zien evenals de resultaten. In conclusies en aanbevelingen is op basis van alle voorgaande hoofdstukken een conclusie getrokken door aan de hand van de deelvragen de hoofdvraag te beantwoorden. Op basis hiervan zijn aanbevelingen gedaan. Daarna volgt in de implementatie de manier waarop de aanbevelingen het beste toegepast kunnen worden binnen Woonwaard. Afgesloten door een terugblik op het onderzoek.

I: ONDERZOEKSMETHODIEK

Overzicht van de gebruikte onderzoeksmethoden per deelvraag.

De deelvragen dienen als ondersteuning om de hoofdvraag te beantwoorden. Iedere vraag kent een andere onderzoeksaanpak, daarom is in dit hoofdstuk de keuze voor de betreffende onderzoeksmethode per deelvraag uitgewerkt.

DEELVRAAG 1 Welke ontwikkelingen (op personeelsgebied) heeft Woonwaard de afgelopen jaren doorgemaakt en welke ontwikkelingen worden op termijn verwacht?

Om inzichtelijk te maken waarom de zelfstandige professional een urgent onderwerp is binnen Woonwaard, is het nodig om eerst de organisatieontwikkeling te behandelen. Om deze in kaart te brengen zijn verschillende middelen gebruikt. Veel informatie was aanwezig in de Woonwaard databanken, denk aan: jaarplannen, beleidsstukken en in het bijzonder het beleidsstuk dat geschreven is voorafgaand aan de organisatieverandering in 2011. Alle gebruikte bronnen zijn vermeld in de bibliografie zie *Bibliografie*.

Om de organisatieontwikkeling in kaart te brengen is een van de directeurs geïnterviewd. In de uitwerking is een korte samenvatting van hetgeen besproken opgenomen zie hiervoor *Bijlage III uitwerking interview directeur*. Tijdens dit interview zijn vragen gesteld over de kracht van Woonwaard maar ook over valkuilen uit eerdere organisatieveranderingen. Tevens is de opbouw van de huidige organisatie besproken. Het interview was semigestructureerd, de input van de directeur was tijdens dit interview het belangrijkste, de vragen waren leidend.

Nadat de organisatieontwikkeling in kaart is gebracht, zijn de ontwikkelingen op personeelsgebied op dezelfde wijze in kaart gebracht. Eerst is in de beschikbare documenten naar informatie gezocht zoals de HRM-jaarplannen. Vervolgens is de HR-adviseur een vragenlijst voorgelegd met vragen over de organisatieverandering en de veranderingen op personeelsgebied. Zie voor de uitwerking van deze vragenlijst *Bijlage IV Vragenlijst aan HR adviseur*. Bij de vragenlijst die aan de HR-adviseur is voorgelegd waren de vragen leidend.

Zowel het interview als de vragenlijst zijn interpretatief van aard. Beide vragen naar de interpretatie en beleving van de gevraagde onderwerpen. De informatie uit deelvraag één komt terug in hoofdstuk 2: *Woonwaard*.

DEELVRAAG 2 Welke trends zijn er op het gebied van gesprekscycli?

Voorafgaand aan de trendanalyse is een organisatieanalyse en omgevingsanalyse uitgevoerd, hiervoor is het 7S model en de STEP-analyse gebruikt. De STEP-analyse richt zich op omgevingsfactoren die invloed hebben op de gesprekkencyclus. De informatie in deze modellen komt grotendeels uit literatuurstudie van internetbronnen en rapporten van andere onderzoeken. Voor de invulling van het 7S model is het onderzoek van Reinier van de Kuij gebruikt over de organisatieontwikkelingen binnen de corporatiebranche.

Ook hier is het interview van een van de directeurs en de vragenlijst aan de HR-adviseur gebruikt.

Daarnaast zijn vier van de zes managers, de ondernemingsraad en één directeur geïnterviewd over hun ervaring met de gesprekkencyclus. Deze interviews zijn gestructureerd doordat ze dezelfde vragen bevatten. Het karakter van de interviews is half-gestructureerd doordat er veel ruimte was voor eigen input van de manager. Tijdens de interviews is aandacht besteed aan de sterke en zwakke punten van de gesprekkencyclus, maar ook aan verbetermogelijkheden. *Bijlage V Uitwerking interviews* bevat de uitgewerkte interviews. De informatie uit deze interviews komt terug door het hele onderzoek.

De interviews zijn geanalyseerd door terugkerende antwoorden evenals opvallende zaken te noteren.

Om de trends te verzamelen is literatuuronderzoek gedaan. Door verschillende online artikelen zoals publicaties op LinkedIn en rapporten zoals de Raet Benchmark zijn verschillende trends op het gebied van de gesprekkencyclus naar voren gekomen. Daarnaast zijn boeken geraadpleegd waaronder *Het Nieuwe Beoordelen en Leerboek HRM* van Kluytmans (Berg, 2017).

DEELVRAAG 3: Welke conclusies kunnen worden getrokken op het gebied van aanpassing van de gesprekkencyclus?

De informatie over de gesprekkencyclus komt voor een deel uit de handleiding *Beoordelen & Waarderen*. Dit is een overzicht van

Woonwaard waarin de gehele methodiek van de gesprekkencyclus beschreven staat. De informatie over de gesprekkencyclus in het algemeen komt voort uit de literatuurstudie van boeken zoals het *Leerboek HRM* van Kluytmans en internetbronnen.

Na de analyse van de gesprekkencyclus in het algemeen en de Woonwaard gesprekkencyclus is gestart met het onderzoek onder de medewerkers van Woonwaard.

De eerste stap was het in kaart brengen van de onderzoekseenheid, oftewel alle onderdelen waarover het onderzoek een uitspraak doet. Dit zijn alle 62 medewerkers van Woonwaard die in 2016 de hele gesprekkencyclus doorlopen hebben. Een gevolg van deze eis is dat sommige medewerkers buiten beschouwing zijn gelaten, waaronder inhuurkrachten. ZZP'ers en de directeur bestuurder. Eén afdeling is buiten het onderzoek gevallen, namelijk het klantcontactcentrum omdat deze geen beoordelingsgesprekken gevoerd heeft. De resultaten worden gegeneraliseerd voor de rest van de organisatie.

Het onderzoeksdomein is het gebied waarop het onderzoek betrekking heeft. In dit geval Woonwaard in zijn geheel, omdat uiteindelijk alle medewerkers geacht worden een zelfstandige professional te zijn.

De vragenlijst is opgesteld uit vijf onderdelen, de gedachtegang achter deze onderdelen is in *Bijlage I Keuzes vragenlijst* te vinden

Om de generaliseerbaarheid en de kwaliteit van de resultaten in het algemeen te garanderen is gekozen voor een vragenlijst die binnen vijftien minuten ingevuld kan worden.

Men is eerder geneigd een vragenlijst in te vullen als deze niet veel tijd kost. (T. Zwagers, 2017) Een hoge respons maakt het mogelijk de resultaten te generaliseren.

De respons op de vragenlijst is geanalyseerd door middel van SPSS.



DEELVRAAG 4: Welke aanbevelingen en conclusies kunnen worden getrokken op het gebied van aanpassing van de gesprekkencyclus?

Deze vraag wordt beantwoord door een analyse van de respons op de vragenlijst. Aangevuld met informatie uit de interviews. De aanbevelingen komen tot stand door een mix van literatuuronderzoek en de onderzoeksresultaten.

DEELVRAAG 5: Hoe kan een vernieuwde gesprekkencyclus binnen Woonwaard geïmplementeerd worden?

De laatste deelvraag wordt beantwoord door verschillende theorieën uit de veranderkunde waaronder het vijfkrachtenmodel van Annemarie Mars. Dit model is gekozen omdat het helpt verbinding te creëren in een organisatie. Aangevuld door de Kübler-Ross Change Curve, het model Knoster en het driefasenmodel van Lewin.

HOOFDSTUK 2: DE ORGANISATIESCHETS

Om het onderzoek in perspectief te plaatsen, wordt gestart met het verhaal van Woonwaard. Zowel het toekomstbeeld als de historie komen aan bod.

WOONWAARD

Binnen woningcorporatie Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland is onderzoek gedaan naar het effect van de gesprekkencyclus op de verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid van medewerkers. Met als doel: medewerkers ontwikkelen tot zelfstandige professionals.

Woonwaard verhuurt 14.500 woningen in de regio Alkmaar en Heerhugowaard. Daarbij is het belangrijk een duidelijke maatschappelijke rol in te nemen als woningcorporatie. Hierbij staat de volgende missie centraal:

‘BETAALBAAR WONEN, IN EEN HUIS DAT BIJ JE PAST, IN EEN BUURT DIE JE BEVALT, NU EN IN DE TOEKOMST. ’

VERANDERING

Woonwaard heeft een uitgebreid traject af moeten leggen om te zijn wie zij vandaag is. In 2009 is Woonwaard een woningcorporatie die maatschappelijk actief is en veel investeert in maatschappelijke doelen. In 2011 moest Woonwaard door bezuinigingen van de overheid haar beleid aanpassen om huurders een betaalbare woning aan te kunnen bieden.

Woonwaard werd een van de eerste corporaties die de zeggenschap van huurders heeft vergroot en ketensamenwerkingen aan is gegaan. (Doevendans, 2013)

Na een cultuuranalyse en een leiderschapsanalyse introduceert Woonwaard een nieuwe sturingsfilosofie gericht op kostenbesparing. Een gevolg hiervan is een nieuwe organisatiestructuur, die meer procesgericht is dan de vorige. Er is minder management nodig om medewerkers aan te sturen. De grootste verandering tijdens dit traject is de sterke afname van het aantal FTE's, bijna een halvering. (Kuij, 2017)

Door een parlementaire enquête in 2014 over de opzet en het functioneren van het stelsel van woningcorporaties werd het belang van het maatschappelijke karakter weer een belangrijk onderwerp. (Tweede Kamer, 2014)

Naast de parlementaire enquête heeft de vernieuwde Woningwet in 2015 veel invloed op Woonwaard. Deze wet stelt strenge regels waaronder de regel dat goedkope huizen alleen beschikbaar zijn voor de allerlaagste inkomens.

Deze ontwikkelingen alsmede Woonwaard haar eigen visie op de rol van de woningcorporatie en haar wil om altijd beter te presteren, leiden tot het ontstaan van de huidige beleidsvisie *‘Iedereen een thuis’* waar de focus ligt op verbinding en samenwerking. Dit probeert Woonwaard te bereiken door een compacte organisatie te zijn met korte lijnen, die wendbaar is en snel kan inspelen op veranderingen in de woningmarkt.

Al met al is Woonwaard nu een solide organisatie, die haar financiën op orde heeft (Aedes, 2016) en werkt met een duidelijke focus op de klant. De kernwaarden zijn klantfocus, wendbaar en solide. De medewerkers zijn gemotiveerd, competent, vitaal en vormen de kern van Woonwaard. (Woonwaard, 2017).

AMBITIE

Niet alleen veranderingen die Woonwaard als organisatie doormaakt worden belicht. De aandacht wordt ook gevestigd op veranderingen en ontwikkelingen op personeelsgebied.

Voor 2013 was Woonwaard een traditioneel georganiseerde organisatie, gekenmerkt door hiërarchie. Woonwaard werkte met divisies, afdelingen en specifieke functiebeschrijvingen. Inmiddels is Woonwaard een meer compacte organisatie doordat afscheid is genomen van een aantal FTE en een deel van de hiërarchie. Ook de specifieke functieomschrijvingen hebben plaatsgemaakt voor generieke functierollen.

Tijdens de veranderingen die Woonwaard door heeft gemaakt is vooral aandacht besteed aan de 'harde' kaders zoals de structuur, systemen en procedures. Ook aan de 'zachte' kaders is aandacht besteed. Door een leiderschapsprogramma en een cultuuronderzoek ontstond duidelijkheid over de aandachtspunten op dit gebied. Deze zachte kaders, waaronder de ontwikkeling richting zelfstandige professionals staan voor 2017 op de HR-agenda.

Zo moet meer aandacht worden besteed aan de identiteit, kernwaarden, cultuur, interne communicatie, samenwerking, leiderschap en tot slot de ontwikkeling van medewerkers.

Woonwaard verwacht haar huidige visie te realiseren door de intrede van de zelfstandige professional. Deze zelfstandige professional voelt zich verbonden met de doelen van de organisatie, is taakvolwassen en ontwikkelgericht. Om deze zelfstandige professional te worden zijn bepaalde competenties vereist: taakvolwassenheid, autonomie en verantwoordelijkheid. (Prins, 2017) Binnen dit onderzoek valt autonomie onder taakvolwassenheid.



Taakvolwassenheid

Een taakvolwassen medewerker is autonoom, hij kan zelfstandig zijn taken optimaal uitvoeren en neemt het initiatief om dit in de toekomst ook te kunnen doen. De taakvolwassen medewerker is op de hoogte van de missie en visie van de organisatie waar hij/zij werkzaam voor is en draagt deze uit.

Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijke medewerker kent zijn verantwoordelijkheid en draagt deze uit

ACTOR: DE ONDERNEMINGSRAAD

Een organisatie in verandering moet rekening houden met verschillende organen. Denk hierbij aan de ondernemingsraad.

Woonwaard is een organisatie met ruim 100 medewerkers.

Organisaties met 50 medewerkers of meer zijn op grond van artikel 2 WOR verplicht een ondernemingsraad in te stellen. De ondernemingsraad behartigt de belangen van het personeel binnen een organisatie. Op basis van de artikel 27 WOR heeft de ondernemingsraad instemmingsrecht bij wijziging, vaststelling of intrekking van bijvoorbeeld:

- Een regeling op het gebied van personeelsbeoordeling (Artikel 27 lid 1 sub g WOR); en/of
- Een regeling op het gebied van personeelsopleiding (Artikel 27 lid 1 sub f WOR); en/of
- Een regeling op het gebied van werkoverleg. (Artikel 27 lid 1 sub i WOR)

Op basis van artikel 25 WOR heeft de ondernemingsraad adviesrecht. Hierdoor wordt de ondernemingsraad door de werkgever in staat gesteld advies uit te brengen op het gebied van onder andere:

- Wijziging van de standplaats van de onderneming; (art 25 lid 1 sub f WOR) en/of
- Het doen van een belangrijke investering ten behoeve van de onderneming; (art 25 lid 1 sub h WOR) en/of

- Belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming. (Art 25 lid 1 sub d WOR)

ACTOR: DE HR ADVISEUR

De HR-adviseur adviseert het bestuur, de directie en de managers over alle zaken die te maken hebben met in-, door- en uitstroom en het strategisch beleid. Verder heeft de HR-adviseur een rol in de ontwikkeling en de evaluatie van het personeelsbeleid. Ook het gericht inzetten van personeelsinstrumenten is een taak van de HR-adviseur.

DE CAO

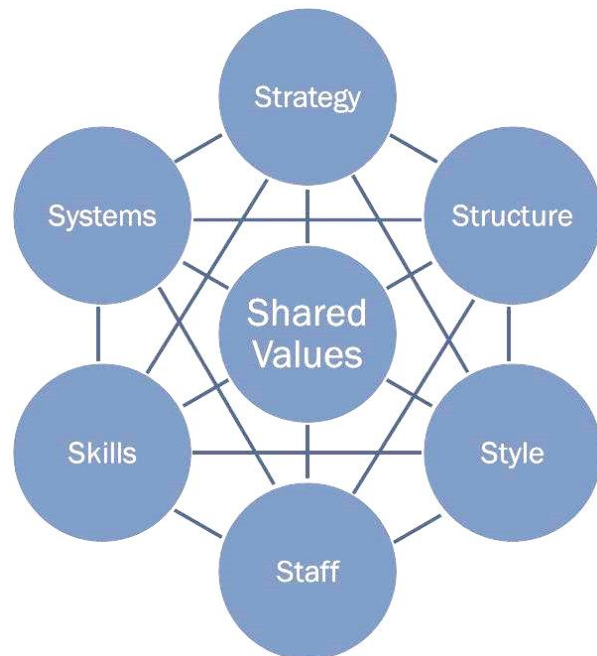
De cao Woondiensten 2014-2016 (Aedes, CNV, De Unie, FNV, 2014) vormt de basis voor veel van het door Woonwaard toegepaste beleid. De cao is niet meer geldig maar heeft nawerking. Dit houdt in dat cao-artikelen onderdeel zijn geworden van de arbeidsovereenkomst en hierdoor hun geldigheid behouden. De cao is een mix van minimum cao-bepalingen en standaard cao-bepalingen. Van minimum cao-bepaling zoals vakantiedagen mag in het voordeel van de medewerker worden afgeweken. Standaard cao-bepalingen zoals de beoordelingssystematiek mogen niet worden aangepast, ook niet in het voordeel van de medewerker. (G.J.J. Heerma van Voss, 2015)

3: DE ORGANISATIEANALYSE

Analyse op basis van het 7S model.

ORGANISATIEANALYSE

Om de organisatie op dit moment te schetsen is gebruik gemaakt van het 7S model van McKinsey, zie *Figuur 1*. Het 7S model brengt door gebruik van zeven woorden die starten met een S, zeven aspecten van de organisatie onder de aandacht. (Management Goeroes, 2013)



Figuur 1 7S model van McKinsey

Het 7S model bestaat uit:

- **Strategy**: de strategie gaat over de doelen waar de organisatie naar streeft en de manier waarop deze bereikt worden.
- **Structure**: de manier waarop binnen een organisatie verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van de activiteiten verdeeld zijn;
- **Style**: de manier van leidinggeven door het management;
- **Staff**: kenmerken van de medewerkers binnen Woonwaard;
- **Skills**: competenties, kennis en vaardigheden die de organisatie nu bezit of wil ontwikkelen;
- **Systems**: formele en informele regels en procedures die de organisatie draaiende houden;
- **Shared values**: gedeelde normen, waarden en gedrag van de mensen in de organisatie.

STRATEGIE

De strategie is het streven van een organisatie en de wijze waarop verwacht wordt dit streven te realiseren. Hierbij komen verschillende onderdelen aan bod waaronder een missie en een visie.

Doordat er steeds nieuwe eisen aan de werkwijze van corporaties worden gesteld zal Woonwaard de komende jaren blijven veranderen. Woonwaard volgt tot en met 2019 een meerjarenbeleid.

Woonwaard heeft een duidelijke missie, visie en drijfveer die doorklinken binnen de hele organisatie. Deze komen terug bij grote beslissingen zoals investeringen maar ook bij het dagelijks klantcontact met de huurders.

De missie: *betaalbaar wonen in een huis dat bij je past, in een buurt die je bevalt, nu en in de toekomst.*

De drijfveer: *ontplooiing is de motor voor welzijn en geluk, een goed thuis, vormt daarvoor de basis.*

De visie bestaat uit de volgende punten:

- Wij zorgen voor goede, betaalbare woningen;
- Wij zijn financieel solide, met een beperkt risicoprofiel;
- Bewoners zijn klant, belanghebbende en actieve partner. Zij hebben zeggenschap over wat er in hun wijk gebeurt;
- De verantwoordelijkheid voor leefbaarheid, voorzieningen en duurzaamheid delen we met huurders, omwonenden en instanties;

- Gemotiveerde, competente en vitale medewerkers zijn de kern van de organisatie.

De missie, visie en drijfveer van Woonwaard zijn weergegeven in een infographic. Posters van deze infographics hangen door de hele organisatie, zie *Bijlage VIII de infographic*.

De missie en drijfveer zijn vooral gericht op het tevreden houden van de huurders. In de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers staan de kernwaarden centraal:

- **WENDBAAR**: snel en soepel inspelen op een veranderende omgeving. Dit doet Woonwaard door goed op de hoogte te zijn, te blijven en door snel op veranderingen in te spelen, bijvoorbeeld wijzigingen in de wetgeving en technologische vooruitgang zoals nul-op-de-meter woningen;
- **SOLIDE**: een bedrijfsvoering en financiële positie die in orde zijn evenals betrouwbaar zijn in de gemaakte afspraken. In de Aedes Benchmark scoort Woonwaard een A als het gaat om het financiële beleid.
- **KLANTFOCUS**: kennen van de bewoners en hun verwachtingen. Klantfocus is een onderdeel waar binnen Woonwaard veel aandacht aan wordt geschonken door interne trainingen en door in contact te blijven met de bewoner door middel van woningbezoeken van de wijkconsulten.

SAMENWERKING

Woonwaard werkt veel samen in ketensamenwerkingen en netwerken. Samenwerkingen met externe partijen zijn een belangrijk onderdeel van de organisatie geworden. Externe partijen zijn niet alleen andere organisaties waar Woonwaard mee samenwerkt. Een van de grootste en belangrijkste externe partijen is voor Woonwaard de huurder. Welke een actieve rol heeft binnen de organisatie door mee te praten en in sommige gevallen ook mee te beslissen.

Kortom, Woonwaard voert na meerdere organisatieveranderingen een meerjarenbeleid. Hiervoor zijn de missie, visie, drijfveer en kernwaarden de basis. Daarnaast wordt vaker samengewerkt in ketensamenwerkingen met externe partijen.

STRUCTUUR

Woonwaard is ingedeeld in enkele hiërarchische niveaus, dit is te zien in het organogram in *Bijlage VI Organogram*.

ORGANISATIESOORT

Mintzberg maakt onderscheid in verschillende organisatiestructuren. Op dit moment sluit Woonwaard het beste aan bij een mix van de machinebureaucratie en de professionele bureaucratie.

Woonwaard lijkt een machinebureaucratie doordat taken zijn ondergebracht bij een bepaalde afdeling. De meeste afdelingen voeren taken procesmatig uit, volgens een standaard werkwijze.

Er wordt steeds meer zelfstandigheid van de medewerkers verwacht, ze moeten buiten de gebruikelijke kaders denken. Dit past bij het streven van Woonwaard om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. In het Woonwaard van de toekomst staan managers niet meer aan de top van een team maar werken ze samen. Van de medewerkers binnen het team wordt verwacht dat zij genoeg verantwoordelijkheid en initiatief tonen om aan de slag te kunnen zonder begeleiding van een manager.

Deze ontwikkeling verandert langzamerhand de organisatiestructuur richting een professionele bureaucratie. Deze professionele bureaucratie kenmerkt zich door hoogopgeleide professionals die niet opgelegd krijgen hoe ze hun functie uit moeten voeren. Deze professionals nemen zelfstandig besluiten.

Het enige dat binnen de professionele bureaucratie gestandaardiseerd is, zijn de kennis en de competenties die van medewerkers verwacht worden. (Nevi)

Woonwaard wil dat ieder team verantwoordelijk is voor het eigen functioneren. Iedere medewerker focust naast zijn eigen taken ook op de taken van zijn/haar team om uiteindelijk als organisatie de beste resultaten te bereiken. (Woonwaard, 2013)

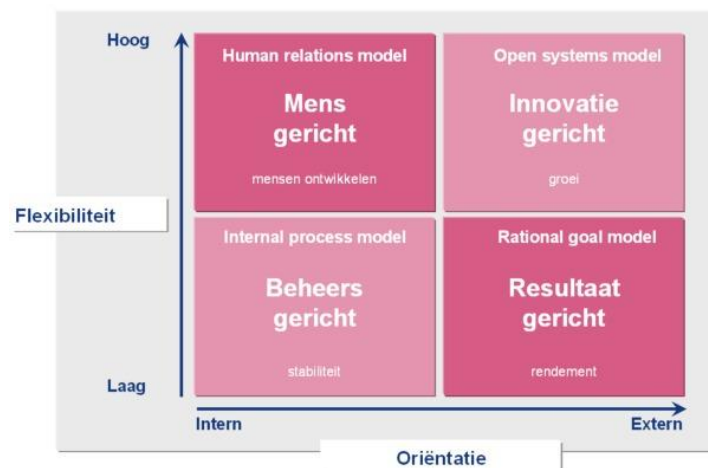
De professionele bureaucratie richt zich vooral op het individu. Doordat teams binnen Woonwaard belangrijk zijn komen kenmerken van een adhocratie steeds vaker voor.

Denk hierbij aan professionals die onderling naar een tijdelijk samenwerkingsverband zoeken en projecten aangaan die innovatief zijn en om creativiteit vragen. In een adhocratie is er nauwelijks onderscheid tussen staf, middenkader en de operationele kern.

Al met al lijkt Woonwaard nu nog het meest op een mix van de machinebureaucratie en een professionele bureaucratie. Door de ontwikkeling van standaardcompetenties en vaker uit eigen initiatief samenwerkingen te starten zal Woonwaard uiteindelijk een professionele bureaucratie met kenmerken van een adhocratie zijn.

STYLE

De manier waarop binnen Woonwaard leiding wordt gegeven verschilt per afdeling. Iedere manager heeft een stijl van leidinggeven die goed past bij de wensen van de medewerkers die onder zijn/haar team vallen. Doordat iedere manager een eigen manier van leidinggeven hanteert, verschilt deze sterk per afdeling en is er weinig tot geen uniformiteit. Over het algemeen overheerst het situationeel leiderschap zie ook *Figuur 2*. Situationeel leiderschap is een stijl van leidinggeven die zich aanpast aan de vraag. Meestal is het situationeel leiderschap een combinatie tussen leiden, begeleiden, steunen en delegeren. Dit uit zich door managers die bijvoorbeeld bij de gesprekkencyclus hun medewerkers helpen en bij de hand nemen om zo samen het eindresultaat te bereiken. (B. Schouten, 2015) (123Management, 2017)



Figuur 2 Situationeel leiderschap

Reinier van der Kuij heeft binnen Woonwaard onderzoek gedaan naar de organisatievernieuwing (Kuij, Actieonderzoek Vernieuwing woningcorporaties, 2016). In dit onderzoek is de situatie zoals deze in het verleden was in het rood aangegeven. De huidige situatie is weergegeven in het blauw. Groen geeft de streefsituatie weer. Deze situaties zijn op twee onderdelen weergegeven, namelijk op het gebied van *style* en *shared values*.

Opvallend in *Figuur 3* is dat er een groot verschil is tussen rood en groen. De blauwe situatie moet een verschuiving doormaken om groen te ontmoeten.

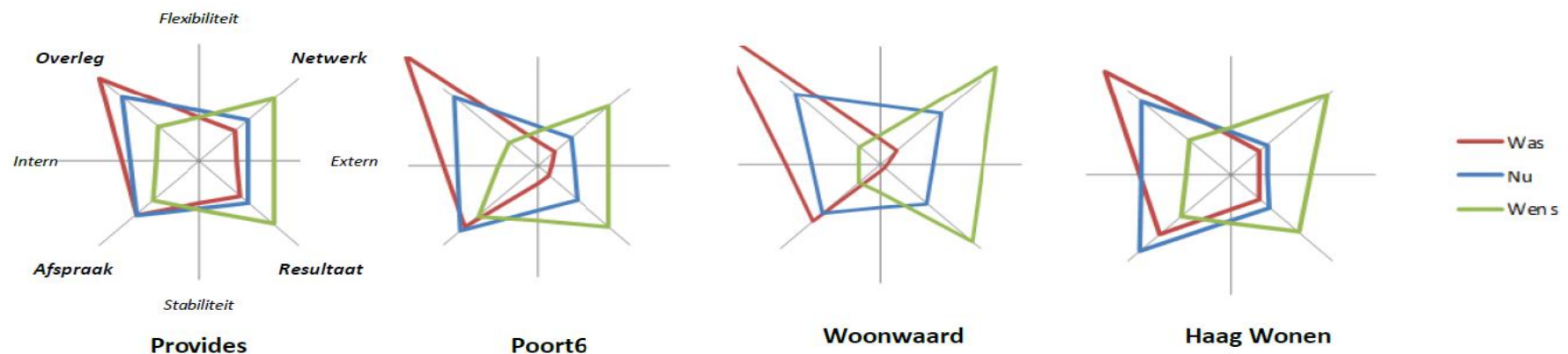
Naar aanleiding van de organisatieveranderingen verschuift de stijl van leidinggeven de afgelopen jaren van beheers- en resultaatgericht naar innovatie- en mensgericht.

De beheersgerichte leiderschapsstijl werd vooral gebruikt toen Woonwaard de organisatieveranderingen implementeerde. Deze periode kenmerkt zich door sturing op naleving van regels en strakke planningen. Dat is in de analyse terug te zien omdat de rode lijn flink uitschiet bij overleg en afspraak. Overleg en afspraak symboliseren een familiecultuur waarin iedereen betrokken is bij alles om te komen tot standpunten die breed gedragen zijn.

De gewenste situatie is volledig gericht op netwerk en resultaat. Dan ligt de focus op het voeren van goede gesprekken met de medewerker en het halen van doelen, zowel persoonlijk als in teamverband.

De zelfstandige professional moet ervoor zorgen dat afspraken niet langer nodig zijn en medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen. Afspraken moeten in deze situatie niet leidend zijn voor het motiveren van een medewerker. (Kuij, 2016)

Concluderend verschuift de leiderschapsstijl van Woonwaard steeds meer van beheers- en resultaatgericht naar innovatie- en mensgericht. Echter verschilt de leiderschapsstijl sterk afhankelijk van de voorkeur van de manager. Over het algemeen identificeren de managers zich met het situationeel leiderschap.



Figuur 3 Kuy leiderschap

STAFF

Op 31 december 2016 zijn 101 medewerkers in dienst van Woonwaard. Hiervan hoort 84,8% tot de vaste formatie. De helft van deze medewerkers werkt fulltime.

Er werken meer vrouwen dan mannen bij Woonwaard, van de 101 medewerkers is 55% vrouw. De gemiddelde leeftijd binnen Woonwaard is 46 jaar. De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking in Nederland is dit 41,9 jaar (CBS, 2016)

Oudere medewerkers, in een organisatie die continue ontwikkelt, hebben over het algemeen andere verwachtingen van ontwikkelen en opleiden dan een jongere medewerker. Ook aan opleiden zelf stellen relatief oudere medewerkers andere eisen, zo willen ze een veilig leerklimaat en kennis die direct ingezet kan worden terwijl jongeren graag online en interactief leren.

(Overstrategische personeelsplanning, 2017) (K. van der Houwen, 2014)

De uitstroom binnen Woonwaard komt vooral door eigen initiatief van medewerkers of door het niet verlengen van een tijdelijk contract. Het verzuimpercentage binnen Woonwaard is 5,02%. De gemiddelde verzuimduur bedraagt 18,26 dagen wat hoog is ten opzichte van het landelijke gemiddelde van 2,9% verdeelt over 6,9 dagen. (Statline, 2016)

Er worden binnen Woonwaard regelmatig activiteiten verricht waardoor medewerkers elkaar beter leren kennen.

Een voorbeeld is de DISC kleurentest die alle medewerkers hebben gemaakt. Deze scan koppelt het gedrag van een medewerker aan een bepaalde kleur. Zo kan bij communicatie met collega's rekening gehouden worden met de kleur van de ontvanger of de zender om optimaal te kunnen communiceren. Na het invullen van een analyse zien medewerkers welke kleur overheerst in hun gedrag, zie ook *Figuur 4*. Het gedrag kan bestaan uit een combinatie van vier kleuren waarbij geel extravert is, groen sociaal, rood daadkrachtig en blauw structureel.



Figuur 4 DISC kleurentest

SKILLS

Binnen Woonwaard wordt veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van competenties. Tijdens de gesprekkencyclus worden naast resultaatafspraken ook ontwikkelafspraken gemaakt. Deze ontwikkelafspraken ontstaan op basis van de generieke functierollen.

GENERIEKE FUNCTIEROLLEN

Woonwaard maakt gebruik van generieke functierollen. Deze zijn gebaseerd op het resultaat dat van een bepaalde functie verwacht wordt en de gevraagde mate van verantwoordelijkheid. Op basis van deze vereisten zijn de functies ingedeeld in drie rollen:

- Operationeel (klantcontactcentrum)
- Tactisch (functioneel beheer)
- Strategisch (adviseur strategie en wonen)

Afhankelijk van deze rollen, het aandachtsgebied van een medewerker en het niveau van de functie krijgt een medewerker persoonlijke competenties toegewezen.

Taakvolwassenheid en verantwoordelijkheid horen nu niet tot de standaard competenties, wendbaar, solide en klantfocus wel.

Uit dit onderdeel blijkt dat medewerkers competentieafspraken maken op basis van hun generieke functierollen. Taakvolwassenheid en verantwoordelijk zijn hier niet altijd onderdeel van.

SYSTEMS

Woonwaard werkt met verschillende online programma's die een belangrijke rol in het primaire proces innemen. Zo is onlangs een basissysteem (ERP) geïntroduceerd met de naam Empire. Het overgrote deel van de medewerkers van Woonwaard werkt dagelijks met dit programma. Empire is voor veel verschillende zaken te gebruiken, van het opslaan van klantendossiers tot de gehele financiële administratie.

Enkele afdelingen werken niet of nauwelijks met Empire. Zo registreert het klantcontactcentrum het klantcontact in een ander systeem, namelijk Kana. HR werkt met ADP waarin alle dossiers opgeslagen worden en medewerkers hun gesprekkencyclus voorbereiden. Medewerkers gebruiken ADP niet regelmatig, alleen als ze gegevens over hun salaris of vakantie nodig hebben of bij het voorbereiden van de gesprekkencyclus.

Tot slot is er een systeem dat binnen Woonwaard door iedereen wordt gebruikt en dat is Sharepoint, het intranet van Woonwaard. Sharepoint is een online platform waar medewerkers hun bestanden opslaan en deze delen met collega's.

Ook nieuwtjes binnen de organisatie, jaarplannen, beleidsinformatie et cetera zijn op Sharepoint te vinden.

SHARED VALUES

De cultuur van een organisatie is een breed begrip dat lastig meetbaar is. Cultuur wordt voor nu gedefinieerd als de normen, waarden en het gedrag van een organisatie.

Een inspirerende en resultaatgerichte cultuur is het streven van Woonwaard. Waar Woonwaard vooral intern gericht was en een zekere familiecultuur had, verschuift dit steeds meer naar externe gerichtheid.

HET WOONWAARD DNA

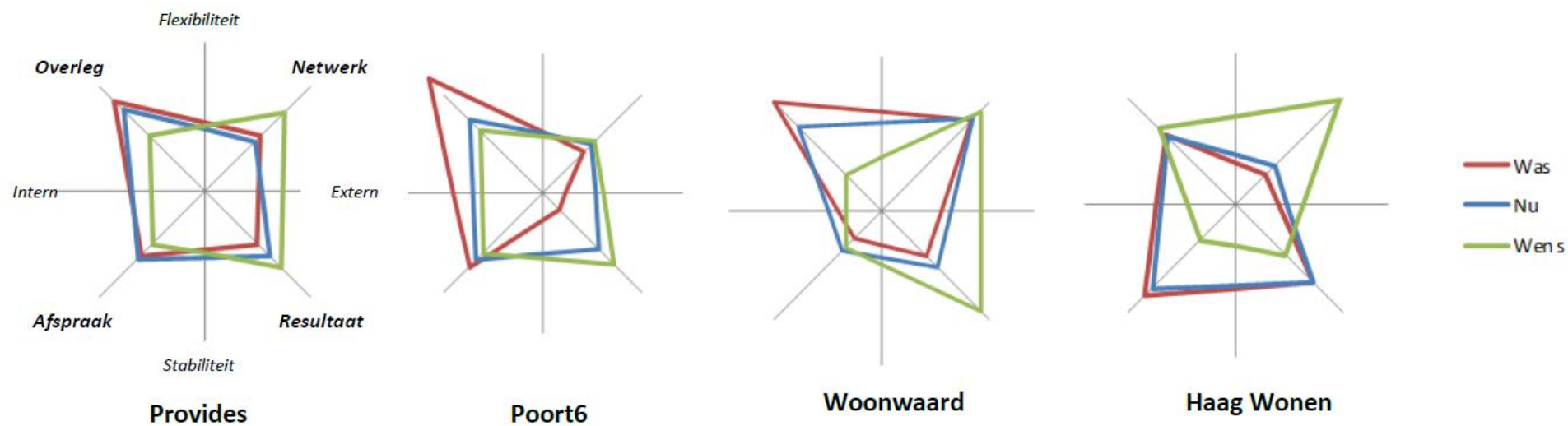
Binnen Woonwaard is door samenwerking van HR en team communicatie onderzoek gedaan naar de organisatiecultuur. Hierbij zijn managers, teams en nieuwe medewerkers gevraagd naar hun mening over de cultuur van Woonwaard. Dit resulteerde in het Woonwaard DNA. Uit het Woonwaard DNA en het interview met één van de directeurs over de organisatieontwikkeling blijkt dat de cultuur binnen Woonwaard door zowel de directeur als de managers en de nieuwe medewerkers wordt gezien als hetgeen Woonwaard succesvol maakt. Medewerkers zijn volgens hen betrokken, bereidwillig, vriendelijk en collegiaal. Iedereen kan een collega altijd om hulp vragen. (B. Schouten, 2015).

Innovatie is belangrijk binnen Woonwaard volgens de managers en directeurs. Uit het Woonwaard DNA blijkt dat ook nieuwe medewerkers dit allemaal als een cultuurkenmerk noemen. Ze zien Woonwaard als koploper ten opzichte van andere corporaties,

bijvoorbeeld omdat nieuwe initiatieven worden gestimuleerd. Een nadeel van zoveel verandering is, volgens de nieuwe medewerkers, het gebrek aan structuur.

Onderzoek naar de organisatieontwikkeling van verschillende woningcorporaties door Reinier van der Kuij zie ook *Figuur 5*, brengt de cultuurverschuiving binnen Woonwaard van de afgelopen jaren in kaart. Ook hier is de ontwikkeling richting de zelfstandige professional goed te zien. Woonwaard streeft een organisatie na waar resultaat centraal staat zonder veel overleg of afspraken. Op dit moment staat overleg centraal. Om van overleg naar resultaat te gaan is verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid van medewerkers nodig. Dit zorgt ervoor dat medewerkers hun functie zelfstandig uitvoeren en zelf besluiten nemen. Hierdoor raken managers overbodig.

De cultuur is hetgeen Woonwaard succesvol maakt. Volgens medewerkers is Woonwaard de koploper binnen de woningcorporaties als het om verandering gaat. Door alle veranderingen is vraag naar meer structuur. Woonwaard streeft naar een resultaatgerichte cultuur zonder veel overleg en afspraken.



Figuur 5 Cultuur

4: DE OMGEVINGSANALYSE

Analyse van de macro-omgeving door een STEP-analyse.

DE STEP-ANALYSE

De macro-omgeving bestaat uit allerlei ontwikkelingen en factoren die een organisatie niet kan beïnvloeden maar wel invloed hebben op de organisatie. Een analyse om de macro omgeving te analyseren is de STEP-analyse. De STEP-analyse, *Figuur 6*, bestaat uit vier verschillende factoren die invloed hebben op Woonwaard, maar waar Woonwaard zelf geen invloed op heeft. (Managementgoeroes, 2012).



Figuur 6 STEP-analyse

POLITIEKE FACTOREN

VERHUURDERHEFFING

De overheid heeft door middel van Het Woonakkoord maatregelen getroffen om de woningmarkt beter te laten functioneren. Dit Woonakkoord stimuleert werkgelegenheid en bevordert bouw- en energiebesparing. Een van de maatregelen uit het woonakkoord is de verhuurdersheffing, dit is een financiële bijdrage voor iedereen die meer dan tien huizen verhuurt. Woningcorporaties (vanaf nu corporaties) moeten voor woningen met een huurprijs lager dan de liberaliseringsgrens (€710,68 p.m.) een verhuurderheffing betalen. De heffing bedraagt 0,536% over de WOZ-waarde van de huurwoningen. (Rijksoverheid) Deze extra uitgave moet ergens vandaan komen, Woonwaard moet daarom efficiënter gaan werken om kosten te besparen.

TERUG NAAR DE KERNTAKEN

De geschiedenis van de corporaties is niet altijd even rooskleurig. In de jaren 90 werden corporaties private instellingen. Ze gingen maatschappelijk ondernemen en subsidies werden stopgezet. Woningen werden duurder omdat corporaties veel investeerden in sociale en economische zaken. Het gevolg van een parlementaire enquête was dat corporaties kosten moesten besparen. Hiervoor werden strenge gedragsregels opgesteld. Ook risico's moesten eerlijker worden verdeeld, de huurder en overheid moesten niet langer betalen voor (mislukte) investeringen van de corporaties. Kortom, corporaties moesten terug naar hun kerntaak. (Tweede Kamer der staten generaal)

In 2014 werd opnieuw hervormd, weer stelde de parlementaire enquêtecommissie dat corporaties terug moesten naar hun kerntaken: het aanbieden en bouwen van betaalbare huurwoningen voor mensen met een laag inkomen. De maatschappelijke activiteiten stonden centraal boven de commerciële, om te voorkomen dat tegenvallers in commerciële projecten ten koste gingen van de kerntaken van corporaties.

Uiteindelijk is dit gerealiseerd door de nieuwe Woningwet (2015). Deze wet regelt dat gemeenten en corporaties gedetailleerde afspraken maken over de kwaliteit, duurzaamheid, betaalbaarheid en het aantal te bouwen huizen. Een ander belangrijk punt is de huisvesting van specifieke doelgroepen, de woningwet stelt dat gezinnen met een laag inkomen voorrang hebben op de goedkoopste huurwoning. Ook moeten corporaties huurverhogingen opleggen aan huurders die vanwege hun inkomsten niet meer onder de lage inkomens vallen. (Aedes, 2015) (Bright Answers, 2015)

SOCIALE FACTOREN

EXTRAMURALISERING

Sinds 2013 stelt de overheid strengere eisen over wanneer ouderen naar een verzorgingshuis en /of verpleeghuis mogen. Mensen met een lichte zorgindicatie komen sinds 2013 niet meer in aanmerking voor een verzorgingshuis of verpleeghuis. Vanaf 2015 en 2016 komen ook mensen met een zwaardere zorgvraag minder snel in aanmerking voor een van deze huizen. Door deze extramuralisatie ontstaat voor corporaties een nieuwe doelgroep met nieuwe vragen en eisen. (Platform 31, 2015)

STATUSHOUDERS

Op dit moment wachten 14.000 vluchtelingen op toewijzing van een woonplek. De overheid doet een beroep op gemeenten om noodopvang te regelen. Deze spreken corporaties aan om woonruimte beschikbaar te stellen. Er zijn te weinig sociale huurwoningen om de huidige vraag en de vraag van de statushouders aan te kunnen. Daarom wordt veel geïnvesteerd in andere mogelijkheden zoals: containerwoningen en het realiseren van woonruimte in bedrijfspanden. (Priemus, 2015)

TECHNOLOGISCHE FACTOREN

STROOMVERSNELLING

Door de technologische ontwikkelingen van de laatste paar jaar zoals zonnepanelen, windenergie, slimme meters et cetera verandert er veel op technologisch gebied. Een van de duurzame projecten op dit moment is project stroomversnelling. Het doel is om vraag en aanbod voor gebouwen zonder energienota te laten ontstaan. Bouwers en corporaties hebben samen afgesproken 11.000 woningen te renoveren naar nul-op-de-meter. Ook dit is een verandering waar Woonwaard snel op moet kunnen inspelen omdat de vraag vanuit de markt naar duurzaam wonen snel groeit. (Stroomversnelling, 2017)

OPKOMST NIEUWE ERP SYSTEMEN

Een andere trend binnen corporaties is het uitbesteden van zaken als administratie en onderhoud. Het aanbod in vernieuwde primaire Enterprise Resource Planning (ERP) systemen is groot. Deze systemen helpen organisaties om efficiënter te werken door de bedrijfsvoering en de ICT-middelen te optimaliseren. (Berg, 2015)

ECONOMISCHE FACTOREN

DISCREPANTIE TUSSEN VRAAG EN AANBOD OP DE WONINGMARKT

Er worden onvoldoende woningen gebouwd om het verschil tussen vraag en aanbod te kunnen dichten. Dit blijkt uit onderzoek van Capital Value in samenwerking met ABF Research en ING Real Estate Finance. (Capital Value, 2016)

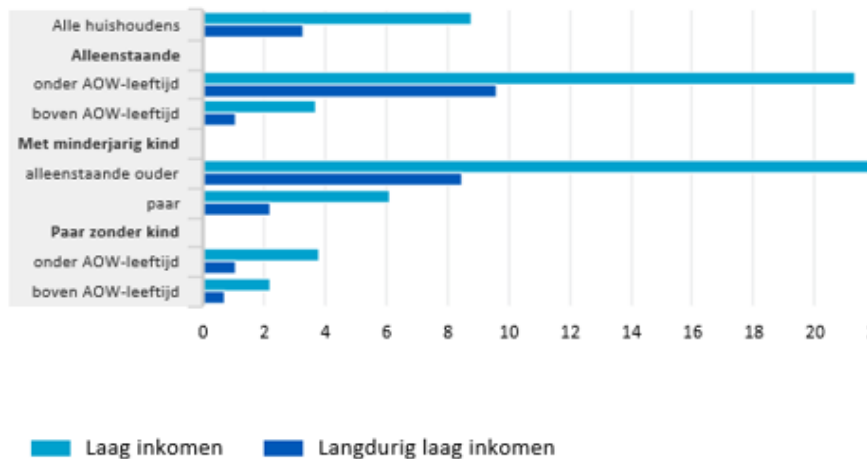
Naar verwachting groeit het aantal huishoudens in Nederland van 7,7 miljoen, tot 8,5 miljoen in 2040. Vooral de eenpersoonshuishoudens zullen groeien van 2,9 tot 3,3 miljoen in 2025.

Verwachting is dat een groot deel van het huidige corporatie bezit wordt gesloopt, omdat dit niet meer volstaat. Omdat er ten opzichte van de groei van het aantal huishoudens niet genoeg nieuwe woningen bijkomen ontstaat een woningtekort. Vooral in de regio Utrecht (7,3% in 2021) en Amsterdam (8,4%) zal het verschil groot zijn.

104.000 huishoudens kunnen in het aanbod van huurwoningen geen geschikte woonplek vinden. Doordat een groot deel van de huishoudens niet de financiële middelen heeft, moeten veel huishoudens huren of wonen ze suboptimaal. (Poulus, 2016)

LAGE INKOMENSGRENS

In Nederland moet 8,8% van de huishoudens rondkomen van een inkomen onder de inkomensgrens. Het aantal huishoudens dat al vier jaar onder deze inkomensgrens leeft is gestegen tot 626.000, zie ook *Figuur 7*. (CBS, 2017)



Figuur 7 huishoudens langdurig laag inkomen

TRENDS VOOR CORPORATIES IN 2017

De volgende twee trends worden als meest belangrijk voor corporaties gezien. Ze hebben het doel corporaties flexibeler en efficiënter te maken.

1. Focus op kernactiviteiten

Corporaties richten zich op het aanbieden van de beste huurhuizen en een goede service richting de (potentiële) klant. Niet-kernactiviteiten worden steeds vaker ingekocht, denk hierbij aan onderhouds- en administratieve taken. Het gevolg van focussen op kerntaken is dat corporaties ze uiteindelijk efficiënter kunnen uitvoeren, wat zorgt voor kostenbesparing.

2. Focus op ketensamenwerking

Corporaties maken steeds vaker prestatie- en relatieafspraken met externen om organisatiedoelen te halen. De doelen waarover zulke afspraken worden gemaakt zijn vaak:

- Vergroten van de toegevoegde waarde van de corporaties in de markt;
- Risico's van de corporaties verlagen (MTénV, 2016).

5: SWOT ANALYSE

Conclusies op basis van het 7S model en de STEP-analyse.

SWOT-ANALYSE

De macro-analyse en de organisatieschets zijn een middel om een organisatie en de omgeving van een organisatie in kaart te brengen. Door knelpunten en aandachtspunten uit beide modellen is onderstaande SWOT-analyse opgesteld.

De SWOT-analyse bestaat uit interne strengths (sterktes) en weaknesses (zwaktes). Maar ook uit de externe threats (bedreigingen) en opportunities (kansen). Uit deze analyse, zie *Tabel 1 SWOT-analyse*, volgen de onderwerpen die de meeste invloed op Woonwaard hebben.

Strength
• Woonwaard is continu in beweging en werkt daardoor efficiënt. Bovendien is Woonwaard een koploper in ontwikkeling binnen de corporaties. • bedrijfsvoering gebaseerd op meerjarenbeleid (strategie). • Focus steeds meer op samenwerken in teams. • Zelfstandig werken zonder afspraken.
Weakness
• Competentiegroei gebaseerd op generieke functieprofielen, ondersteunt taakvolwassenheid en verantwoordelijkheid niet. • Medewerkers missen structuur in de alsmaar veranderende organisatie. • Hoge gemiddelde leeftijd. • Iedere manager heeft eigen opvattingen over leidinggeven, geen uniformiteit.
Opportunities
• Focus op kerntaken. • Werken met de nieuwste systemen. • Corporaties streven zo efficiënt mogelijk ingericht te zijn.
Threats
• Verhuurdersheffing vraagt om kostenbesparing. • Omgaan met verschillende nieuwe doelgroepen zoals ouderen en statushouders.

Tabel 1 SWOT-analyse

CONCLUSIE OP BASIS VAN DE SWOT-ANALYSE

STERKTES UIT DE ORGANISATIEANALYSE (STRENGTH)

Woonwaard is door de vele veranderingen die ze heeft doorgemaakt een koploper in efficiënt werken. Ook op dit moment is Woonwaard in ontwikkeling, dit blijkt door het recent geïntroduceerde ERP-systeem. Om alle ontwikkelingen te laten slagen, vraagt het huidige meerjarenbeleid om zelfstandige professionals. Medewerkers voeren steeds zelfstandiger hun functie uit. Ook zoeken ze uit eigen initiatief naar samenwerkingen.

ZWAKTES UIT DE ORGANISATIEANALYSE

Generieke functieprofielen zijn positief omdat ze de medewerker veel vrijheid geven. Toch staan ze bij zwaktes omdat ze niet sturen op verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid. De verschillende werkwijzen van de managers zorgt voor veel verschillen tussen teams, ook als het om de gesprekkencyclus gaat. Hierdoor mist uniformiteit.

Tot slot is de gemiddelde leeftijd binnen Woonwaard redelijk hoog. Hierdoor zal Woonwaard moeten investeren in een duurzaam personeelsbeleid en ontwikkeling passend moeten maken aan de wensen van de 'oudere' medewerker.

KANSEN UIT DE MACRO-OMGEVING (OPPORTUNITY)

Om aan alle veranderingen opgelegd door de overheid en ontstaan uit eigen ambitie te kunnen voldoen, helpen systemen zoals ERP-systemen. De overheid wil dat corporaties focussen op kerntaken wat vraagt om efficiënt werken zoals Woonwaard reeds doet.

BEDREIGINGEN UIT DE MACRO-ANALYSE (THREATS)

De verhuurdersheffing brengt extra kosten voor corporaties met zich mee. Om dit te financieren moeten kosten op een andere plek worden bespaard.

Woonwaard krijgt met nieuwe doelgroepen te maken. Medewerkers moeten over de competenties beschikken om hier snel op in te spelen.

6: DE GESPREKKENCYCLUS

In dit hoofdstuk wordt een gesprekkencyclus in zijn algemeenheid behandeld, evenals de gesprekkencyclus van Woonwaard.

DE GESPREKKENCYCLUS ALGEMEEN

De gesprekkencyclus is een belangrijk onderdeel van menig personeelsbeleid, dat vaak wordt ingezet om talenten van medewerkers te ontwikkelen en de prestaties van medewerkers te verbeteren (Kluijtmans, 2010). Het doel van dit personeelsinstrument is om duidelijke afspraken met medewerkers te maken, welke na een vastgestelde periode geëvalueerd worden. Zo wordt een optimale aansluiting gecreëerd tussen de doelstellingen van een organisatie en die van het personeel. (Ondernemen met personeel, 2016)

De gesprekkencyclus zorgt dat er jaarlijks gesprekken tussen de medewerker en de manager zijn. Medewerkers mogen tijdens deze gesprekken aangeven wat zij nodig hebben om beter te presteren. Verder is de gesprekkencyclus het moment om de verwachtingen van de organisatie aan de medewerker kenbaar te maken. Tevens beoordeelt de werkgever het functioneren van de medewerker. De gesprekkencyclus bestaat over het algemeen uit drie gesprekken die verspreid over het jaar plaatsvinden.

HET PLANNINGSGESPREK

Aan het begin van ieder jaar, meestal in januari, worden doelen/plannen voor het nieuwe jaar gesteld. Tijdens het planningsgesprek gaan de medewerker en de manager in gesprek over de persoonlijke doelen van de medewerker.

Ook wordt besproken op welke manier de medewerker het komende jaar aan de organisatiedoelen gaat bijdragen. Doordat beide partijen inbreng hebben, is het planningsgesprek altijd een tweezijdig gesprek

HET VOORTGANGSGESPREK

Nadat een half jaar verstreken is, kijken de medewerker en de manager terug op de doelen gesteld in het planningsgesprek. Tijdens het voortgangsgesprek wordt de voortgang van de doelen besproken. Bijstelling van de doelen is op dit moment nog mogelijk. Ook wordt tijdens het voortgangsgesprek aandacht geschonken aan de onderlinge samenwerking tussen de manager en de medewerker.

HET BEOORDELINGSGESPREK

Aan het einde van het jaar vindt de reflectie op het afgelopen jaar plaats. De manager oordeelt over het functioneren van een medewerker en koppelt hier een beloning aan. Het beoordelingsgesprek is eenzijdig.



DE WOONWAARD GESPREKKENCYCLUS

HET DOEL

Sinds 2013 wordt het handboek Beoordelen & Waarderen gebruikt. Dit handboek is binnen Woonwaard de leidraad voor de gesprekkencyclus. **Het doel van de gesprekkencyclus is het gericht kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers.** De gesprekkencyclus draagt bij aan het motiveren en aansturen van medewerkers met het oog op de organisatiedoelstellingen.

Het functioneren en de daarbij horende resultaten worden meegenomen in de gesprekkencyclus. Tevens wordt het gedrag en de houding waarmee een medewerker zijn/haar functie uitoefent besproken. De organisatiedoelen en het jaarplan vormen ieder jaar de basis voor de afspraken die medewerkers in de gesprekkencyclus maken.

DE METHODE

De gesprekkencyclus bestaat uit drie gesprekken per jaar. In het begin van het jaar een planningsgesprek om doelen te stellen. Vervolgens rond juni/juli een voortgangsgesprek waarin de voortgang van de doelen wordt besproken. Tot slot aan het eind van het jaar een beoordelingsgesprek waarbij de wijze waarop en de mate waarin doelen zijn behaald worden beoordeeld. Tussentijds kunnen altijd informele gesprekken worden gevoerd.

TOOLS

Er is een aantal tools waar de medewerker mee te maken krijgt tijdens de gesprekkencyclus. Ten eerste is de gesprekkencyclus online voor te bereiden en af te ronden, dit gebeurt via ADP. Als medewerkers moeite hebben met het bedenken van doelen heeft Woonwaard haar eigen POP-formulier dat gebruikt kan worden. Woonwaard hanteert ook het SMART principe zodat medewerkers doelen goed kunnen formuleren.

COMPETENTIEMANAGEMENT

Een ander belangrijk onderdeel van de gesprekkencyclus is competentie management. Op basis van de kernwaarden van Woonwaard: klantfocus, wendbaar en solide heeft iedere medewerker een aantal competenties die vertaald zijn naar zijn/haar functie. Tijdens het planningsgesprek moet een medewerker afspraken maken over het ontwikkelen van een aantal van deze competenties. De vertaling van de competenties verschilt per functie. Hierdoor is er op dit moment weinig tot geen sturing op de competenties taakvolwassenheid en verantwoordelijkheid. Deze sturing is er alleen als deze competenties toevallig passen bij de functie gerelateerde competenties.

‘Er is op dit moment weinig tot geen sturing op de competenties taakvolwassenheid en verantwoordelijkheid.’

BELONEN

Belonen is een belangrijk onderdeel van de gesprekkencyclus.

Belonen zorgt ervoor dat:

- Medewerkers langer bij een organisatie blijven werken;
- De medewerkers worden gestimuleerd goed te presteren;
- Nieuw gedrag sneller wordt aangeleerd;
- Ongemakken worden gecompenseerd, bijvoorbeeld bij medewerkers die veel buiten werken en daardoor te maken krijgen met barre weersomstandigheden. (Thierry, 2008)

KOSTEN-BATEN ANALYSE

In *Bijlage X kosten-baten analyse* staat een kosten-baten analyse van de gesprekkencyclus. Hieruit blijkt dat de gesprekkencyclus Woonwaard in 2016 €44.303,95 heeft gekost. De opbrengsten zijn met €10.340,- een stuk lager. Daarbij mag niet vergeten worden dat door het ontwikkelen van de medewerkers huurders vaker tevreden zijn waardoor het imago van Woonwaard verbetert.

MANIER VAN BELONEN

Woonwaard werkt niet met jaarlijkse reguliere periodieken. Voorheen regelde de cao een jaarlijkse salarisstijging, door het verlopen van de cao zijn deze bepalingen niet meer toepasbaar. De beoordelingsmethodiek is vastgesteld op basis van de cao Woondiensten en uniform voor heel Woonwaard.

Afhankelijk van het presteren, ontvangt een medewerker één van de volgende beoordelingen met bijbehorende beloning:

Eindscore beoordeling	Gevolgen salaris
Slecht/matig	0% (geen verhoging, geen verlaging)
Normaal/goed	2% van het reguliere einde van de salarisschaal (1 stap), mits het einde van de salarisschaal niet bereikt is
Zeer goed	3% van het einde van de salarisschaal (1,1/2 stap), mits het einde van de salarisschaal niet bereikt is
Excellent	4% van het reguliere einde van de salarisschaal (2 stappen), mits het einde van de salarisschaal niet bereikt is.

Tabel 2 Overzicht beoordelingsmethodiek

Niet alle medewerkers ontvangen de beloning die bij hun beoordeling hoort. Medewerkers die het einde van hun schaal bereikt hebben, ontvangen deze beloning niet meer. De manager kan kiezen voor een ander soort beloning zoals een theaterbon of cadeaubon.

**TIJD VOOR
HET GOUDEN
SCHOUDEKLOPJE**

Postbus 1040, 6801 BA Arnhem <http://www.loesje.org>

Loesje

7: DE TRENDS

De kritiek op de gesprekkencyclus en de voor- en nadelen van verschillende trends.

DE TRENDS

KRITIEK

Er is kritiek op de gesprekkencyclus. Volgens 80% van de Nederlandse medewerkers is de gesprekkencyclus in zijn huidige vorm achterhaald. Vooral het beoordelingsgesprek krijgt veel kritiek. De beoordelingsgesprekken blijken een jaarlijkse sleur te zijn die tijdrovend is, te duur en bovendien haar doel niet bereikt

Uit onderzoek van de Peddy app blijkt dat 95% van de ondervraagde managers niet blij is met de huidige beoordelingssystematiek. Ook 90% van de HRM-managers twijfelt over de accuraatheid van de cyclus. (Borova, 2016) Bovendien zijn de medewerkers niet meer enthousiast. Een op de vijf Nederlandse medewerkers heeft er geen moeite mee als het beoordelingsgesprek wordt afgeschaft. (Raet, 2017) Volgens de Volkskrant geven steeds meer organisaties gehoor aan deze wens. Organisaties als Accenture, Microsoft en Deloitte hebben hun beoordelingsgesprekken reeds afgeschaft. (M. Woerkom van, 2015)

Ook Nederlandse organisaties gaan in deze beweging mee. Eneco voert geen beoordelingsgesprekken meer. Daarnaast ontstaan andere initiatieven, zo zijn ING en Wolters Kluwer aan het experimenteren met nieuwe manieren van evalueren. Volgens wetenschappelijk onderzoek (Oostrum, 2016) naar het effect van beoordelingsgesprekken leiden deze vaak niet tot prestatieverbetering.

Bovendien motiveren de gesprekken de medewerkers niet. De beoordelingsgesprekken zouden zelfs een beschadigde relatie tussen medewerker en manager tot gevolg hebben. De voornaamste reden hiervoor is dat medewerkers te vaak langs een standaard meetlat worden gehouden. Hierbij wordt geen rekening gehouden met individuele kwaliteiten. Hoogleraar Human Resource Management, Paul Boselie stelt dat er geen wetenschappelijk bewijs is voor het feit dat het beoordelingsgesprek bij zou dragen aan de prestaties of het welzijn van medewerkers. Daarentegen is wel bewezen dat doorlopend in gesprek zijn met medewerkers een goede arbeidsrelatie tot gevolg heeft. (Oostrum, 2016)

Van de HR-professionals werkt 85% met de traditionele gesprekkencyclus, hiervan is één derde niet tevreden. Tevens geeft 58% van de HR-professionals aan dat de huidige gesprekkencyclus niet meer bij deze tijd past. Ook past de gesprekkencyclus niet meer bij de doelstellingen van de organisatie. (Raet, 2017)

Kortom, de gesprekkencyclus staat niet in een goed daglicht. De gesprekkencyclus is achterhaald, duur en tijdrovend. Vooral het beoordelingsgesprek kan maar beter direct afgeschaft worden want dat mist haar doel. Organisaties kunnen beter continu met medewerkers in gesprek zijn dan een gesprekkencyclus toepassen. Veel organisaties hebben de urgentie om de gesprekkencyclus te veranderen aangepakt en beoordelen nu op een vernieuwde manier.

TRENDS

Sommige organisaties experimenteren met nieuwe beoordelings- en ontwikkelingsmethoden. Hierdoor is een aantal trends ontstaan.

AFSCHAFFEN

De meest gehoorde en meest rigoureuze trend op het gebied van de gesprekkencyclus is het afschaffen van de gehele cyclus. Enkele organisaties kiezen hiervoor. De reden: de gesprekkencyclus werkt niet, is tijdrovend, duur en mist zijn doel. Het gesprek zelf is vaak het doel geworden waardoor de inhoud niet meer centraal staat. (M van Woerkom, 2015)

Er zijn ook organisaties die niet de hele gesprekkencyclus afschaffen maar alleen het beoordelingsgesprek. In deze gevallen vinden wel gesprekken plaats over de voortgang tussen medewerkers en de manager maar wordt geen beoordeling aan het presteren gekoppeld. (Oostrum, 2016)

VOORDELEN: het voordeel van het afschaffen van de gesprekkencyclus of het beoordelingsgesprek is dat er veel tijd en geld wordt bespaard.

NADELEN: het nadeel van het afschaffen van de gesprekkencyclus of het beoordelingsgesprek is dat er geen enkele vorm van beoordelen meer is. Daarnaast is het lastig het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers bij te houden. Een groot deel van de

dossieropbouw zal missen, net nu het belang hiervan is toegenomen door het nieuwe ontslagrecht.

FREQUENTIE

De frequentie waarmee de gesprekken worden gevoerd, zijn een andere trend binnen organisaties. Steeds vaker wordt afgestapt van de drie verplichte gesprekken per jaar en een ander aantal gekozen. Op basis van persoonlijke voorkeur wordt de frequentie van de gesprekken bepaald. Uit onderzoek van Peddy blijkt dat 83% van de medewerkers eerder erkenning wil dan beloning. Dat geeft aan hoezeer communicatie van belang is als het gaat om medewerkerstevredenheid. (Borova, 2016) (Bergsma, 2016)

VOORDELEN: het voordeel van zelf de frequentie van de gesprekkencyclus bepalen is dat de kans op het voeren van een overbodig gesprek kleiner is. Overbodige gesprekken voeren, kost wel geld maar levert weinig tot niets op.

NADEEL: er is geen uniformiteit meer, als medewerkers geen gesprek willen, kan de voortgang in het functioneren en ontwikkelen niet gemeten worden. Aan de andere kant, als medewerkers meer gesprekken willen kan dit erg tijdrovend zijn voor de manager en de medewerker.

CONTINUE FEEDBACK

Een andere trend die in lijn ligt met het aanpassen van de frequentie van de gesprekken is constante feedback van een manager, collega's of door zelfreflectie. Er zijn verschillende applicaties op de markt die dit mogelijk maken.

Door middel van deze gratis applicaties zoals de Peddy app en Impraise, geven medewerkers elkaar feedback en houden ze elkaar op de hoogte van de voortgang van bijvoorbeeld projecten of de door hun gestelde doelen.

VOORDELEN: een medewerker krijgt niet alleen feedback tijdens de gesprekkencyclus. Feedback van collega's kan heel waardevol zijn aangezien deze personen dagelijks dicht bij hun collega zijn en vaak zelfs beter weten hoe een collega functioneert dan de manager.

NADELEN: De organisatiecultuur moet feedback van iemand anders dan de manager toelaten. Medewerkers moeten positief met feedback om kunnen gaan en ook op een goede manier feedback geven. Daarnaast moet een medewerker open staan voor feedback van collega's.

TALENTMANAGEMENT

De focus op wat een medewerker wel kan, in plaats van het verbeteren van zwakke punten, is waar talentmanagement bij de gesprekkencyclus om draait.

VOORDEEL: een medewerker raakt niet gedemotiveerd omdat hij geen tot weinig keuze heeft in de te ontwikkelen competenties. In plaats daarvan mag een medewerker binnen bepaalde grenzen doen wat hij/zij zelf leuk vindt.

NADELEN: medewerkers die te veel focussen op wat ze goed kunnen, lopen een gevaar. Dit gevaar is dat ze de competenties die nodig zijn om hun functie goed uit te kunnen voeren niet ontwikkelen. Hierdoor zullen deze medewerkers uiteindelijk minder goed of zelfs niet meer in staat zijn hun functie naar behoren uit te voeren.



INITIATIEF BIJ DE MEDEWERKER

Medewerkers moeten de eigenaar zijn van de gesprekkencyclus. Ze moeten doelen stellen en duidelijk zijn over wat nodig is om deze doelen te halen.

Het is aan de organisatie en de manager om tools beschikbaar te stellen waarmee de medewerker zijn eigen toekomstplan kan inrichten. (Kars, 2015)

VOORDELEN: een medewerker moet tijd investeren in het stellen van doelen wat zorgt voor betrokkenheid. Doordat doelen ontstaan uit eigen initiatief is er vaak meer draagkracht en motivatie om de doelen te bereiken.

NADELEN: een medewerker heeft niet altijd verstand van ontwikkeling en kan zonder hulp verkeerde keuzes maken. Het kost tijd om een gesprekkencyclus goed voor te bereiden. Dit moet niet ten kosten gaan van alledaagse werkzaamheden.

VAN BEOORDELEN NAAR ONTWIKKELEN

Ook het onderzoek van Peddy heeft dit onderwerp onderzocht en concludeert dat vier op de vijf medewerkers meer plezier in hun werk heeft als ze positieve feedback ontvangen op wat wel goed gaat, dan wanneer ze afgerekend worden op fouten. (Borova, 2016)

Het beoordelingsgesprek is gericht op het beoordelen van de prestaties van medewerker. (Steemers, 2017) In plaats van het opsparen van feedback om dit op een bepaald moment te geven, ontstaat een structureel gesprek gericht op ontwikkeling. (Maseland, 2016)

Het accent van het beoordelingsgesprek verschuift van oordelen naar het stellen van inhoudelijke vragen. Dit zijn vragen over het

proces en de inspanningen die tot bepaalde resultaten leiden, bijvoorbeeld: 'Wat heb je gedaan? Wat ging goed? en wat kunnen anderen hier van leren?'

Op deze manier 'omdenken' levert volgens psycholoog Felix Steemers een wendbare werkhouding met de volgende voordelen op (Steemers F. , 2017):

- Medewerkers gaan geloven in hun eigen groei vermogen;
- Ontstaan van een andere manier van denken doordat medewerkers moeten reflecteren en anders gaan communiceren;
- Leegerichte motivatie in plaats van zelfmotivatie;
- Makkelijker omgaan met verandering.

Ook van managers wordt elastisch denken verwacht, zowel over hun eigen kwaliteiten als die van de medewerkers.

VOORDEEL: de gesprekkencyclus is minder gericht op terugkijken. Daardoor worden oude koeien niet meer uit de sloot gehaald. In plaats daarvan worden medewerkers gemotiveerd te ontwikkelen.

NADELEN: wijzigen naar een wendbare werkhouding vergt een cultuur en communicatieverandering. Dit is een grote omslag die veel tijd in beslag neemt.

8: DE ONDERZOEKSRESULTATEN

Zoals beschreven in de onderzoeksmethode is een vragenlijst verspreid onder 62 medewerkers van Woonwaard. Medewerkers die in 2016 de gehele gesprekkencyclus doorlopen hebben, ontvingen de vragenlijst. Medewerkers van Woonwaard die de vragenlijst ingevuld hebben worden verder de respondenten genoemd. Sommige vragen uit de vragenlijst hebben overig als optie. Hierdoor komen niet alle percentages uit op 100%. Onderstaand staan alle resultaten.

DE ZELFSTANDIGE PROFESSIONAL

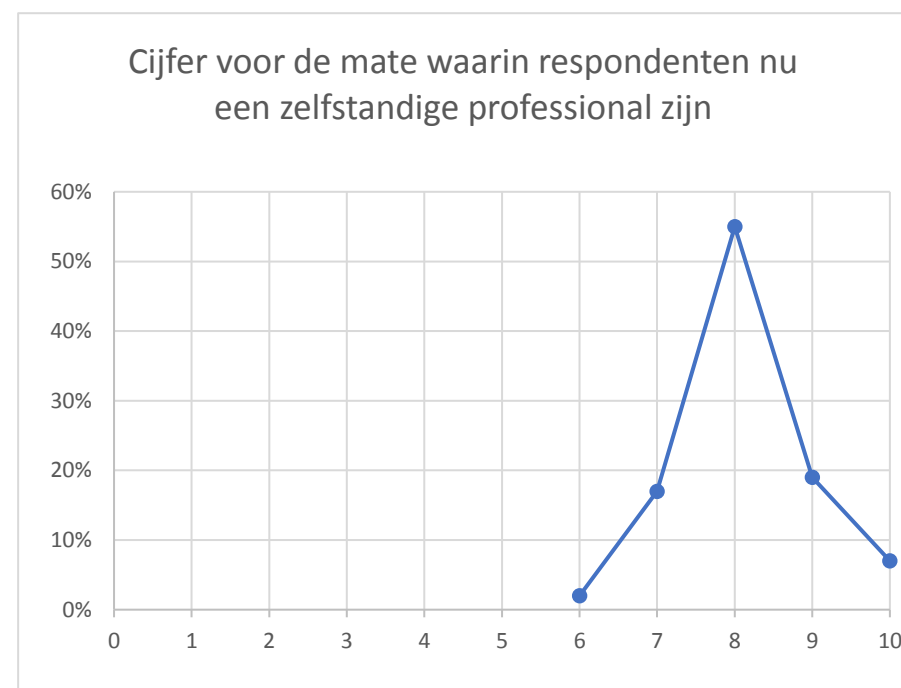
De vragenlijst kent verschillende categorieën. De eerste categorie gaat over de mate waarin medewerkers zichzelf als een zelfstandige professional zien. Vragen gaan over waarom medewerkers zichzelf een zelfstandige professional vinden en wat ze nodig hebben om dit te zijn.

Medewerkers zien zichzelf op dit moment overduidelijk als een zelfstandige professional. Het laagst gegeven cijfer is een 6 en het hoogst gegeven cijfer een 10. Van alle respondenten geeft 55% zichzelf een 8. Dit is tevens het gemiddelde cijfer.

Op de vraag wat de respondenten tot een zelfstandige professional maakt zijn uiteenlopende antwoorden gegeven die in de kern overeenkomen. De respondenten geven aan dat ze een zelfstandige professional zijn, doordat:

- De respondenten blijven goed op de hoogte van wat ze nodig hebben om hun werk goed uit te voeren en zorgen ervoor dat ze de vereiste competenties bezitten (52%);
- Ze zelfstandig hun taken uitvoeren (47%);

- De respondenten zijn zich bewust van hun eigen sterktes en zwaktes en handelen hiernaar (36%);
- Ze de missie en visie van de organisatie als basis gebruiken voor de uitvoer van de dagelijkse werkzaamheden (29%);
- De respondenten geven aan zich verantwoordelijk te voelen voor een goede uitvoering van hun werk, daarbij dragen ze de verantwoordelijkheid indien bijvoorbeeld een gemaakte keuze moet worden verantwoord (29%).



Tabel 3 Rapportcijfer zelfstandige professional

Over wat de respondenten nodig hebben om een zelfstandige professional te zijn wordt eenduidig geantwoord:

- Vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheidsbesef van zichzelf en collega's (50%);
- Voldoende middelen voor ontwikkeling (24%);
- Voldoende tijd om werkzaamheden goed uit te kunnen voeren (16%);
- Een heldere visie (die door de manager wordt uitgedragen (16%).

Al met al geven de respondenten aan dat over de kaders van hun werkzaamheden niet gediscussieerd moet kunnen worden. De respondenten willen duidelijke opdrachten, een goed functionerend ICT-systeem en genoeg tijd om het werk uit te voeren. Binnen deze kaders willen de respondenten vrijheid, vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Opvallend is dat de respondenten aangeven behoefte te hebben onderdeel te zijn van een netwerk op hun vakgebied om zo kennis te delen. Daarnaast viel op dat de respondenten aangeven niet alleen een zelfstandige professional te willen zijn maar dit ook op teamgebied willen realiseren.

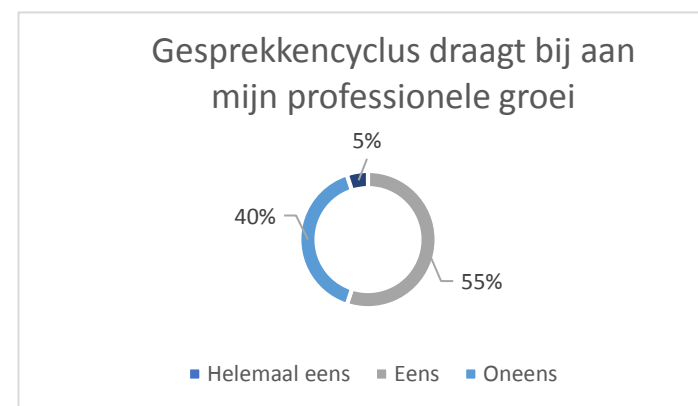
ONTWIKKELING

De tweede categorie vragen heeft betrekking op de mate waarin de gesprekkencyclus helpt bij de ontwikkeling van de respondenten.

De gesprekkencyclus is volgens 55% van de respondenten belangrijk voor hun professionele groei. 40% is het niet eens met deze stelling, 5% was het helemaal oneens met deze stelling.

Medewerkers die het oneens zijn geven aan dat:

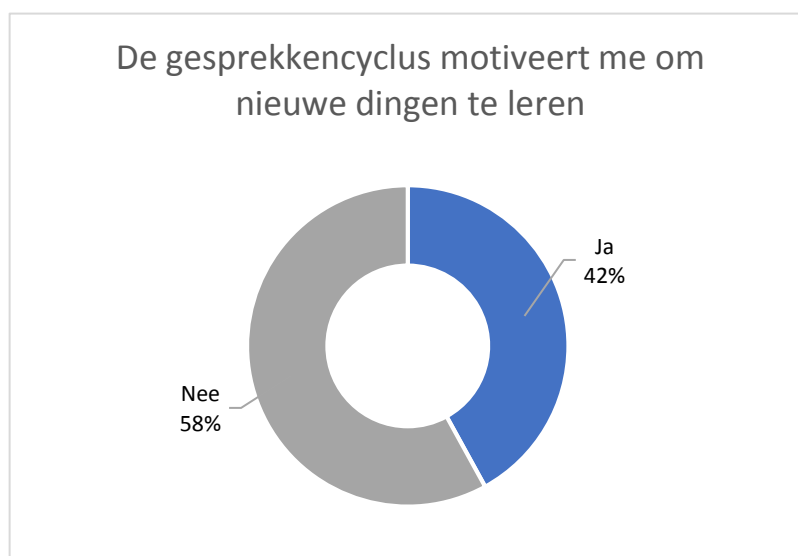
- Ontwikkeling ontstaat door intrinsieke motivatie, niet door de gesprekkencyclus (14%);
- De gesprekkencyclus in zijn geheel als last wordt ervaren (14%);
- De gesprekkencyclus te gestandaardiseerd is, er is geen tot weinig ruimte voor maatwerk (14%).



Tabel 4 Bijdrage aan professionele groei

Ruim 70% van alle respondenten geeft aan dat ze het eens zijn met de stelling dat ze door de gesprekkencyclus na gaan denken over hun ontwikkeling.

Daarentegen zegt 58% dat de gesprekkencyclus hen niet de motivatie geeft om nieuwe dingen te blijven leren.



Tabel 5 Motivatie om te ontwikkelen

COMPETENTIEONTWIKKELING

Over de stelling dat de gesprekkencyclus belangrijk is voor de competentieontwikkeling, zijn de meningen verdeeld. 48% van de ondervraagden is het eens met deze stelling, oneens is 45% en 7% is het helemaal niet eens met deze stelling. Ondervraagden die het oneens zijn met deze stelling geven aan dit te zijn doordat:

- Competentieontwikkeling ontstaat door persoonlijke interesse en gedrevenheid (12%);
- Er wordt tijdens de gesprekken volgens enkele respondenten niet genoeg aandacht besteed aan de competentieontwikkeling. Deze respondenten vinden dat hun ontwikkeling niet wordt gezien of dat de competenties niet genoeg besproken worden (12%);
- Iemand bezit een competentie of niet, hierdoor wordt een missende competentie ook niet ontwikkeld (9,5%);
- Competentieontwikkeling het hele jaar door plaatsvindt. Wat competentieontwikkeling volgens de respondenten overbodig maakt. Vooral de formaliteit van de officiële voortgangsgesprekken wordt als last ervaren (9,5%).

Het onderdeel competentiemanagement wordt niet door alle ondervraagden even waardevol gevonden. Bij de vraag of medewerkers een cijfer aan dit onderdeel willen toekennen is verschillend gereageerd. Het gemiddelde cijfer is een zeven. Echter zijn de resultaten zeer verspreid, er worden cijfers gegeven tussen een twee en een acht.



Tabel 6 Rapportcijfer competentiemanagement

Op de vraag wat medewerkers zouden veranderen kwamen interessante reacties. Zo geven de respondenten aan behoefte te hebben aan:

- Duidelijkere afspraken over wanneer een beoordelingscriteria past bij het functioneren (matig/goed/zeer goed of excellent);
- Het feit dat de meerderheid een beoordeling van 2% krijgt is voor sommige respondenten niet motiverend en maakt 'je best doen' zinloos;
- Respondenten geven aan dat directe collega's een oordeel/advies moeten geven als het gaat om competentiegroei;
- De competenties moeten specifieker omschreven worden;
- Meer focussen op talenten in plaats van de vastgestelde competenties;
- Waardering en voortgang permanent uitspreken, niet maar drie keer per jaar.

COMPETENTIES VAN DE ZELFSTANDIGE PROFESSIONAL

Het volgende onderdeel gaat over de twee competenties die Woonwaard belangrijk vindt bij een zelfstandige professional, namelijk: verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid.

Over de vragen in deze categorie zijn de respondenten eenkennig. Zo wordt aangegeven dat de respondenten goed weten waar ze verantwoordelijk voor zijn, van de respondenten geeft 44% aan het helemaal eens te zijn met deze stelling, 54% is eens.

Ook zijn gemaakte fouten in de gesprekkencyclus bespreekbaar, 24% is helemaal eens en 73% is eens.

Niet iedereen was eenduidig over de stelling dat het werk zonder overleg met collega's goed uitgevoerd kan worden. 5% is het helemaal oneens met deze stelling. Daarentegen geeft 21% aan het oneens te zijn. Van de respondenten is 26% is het helemaal eens, 48% is eens.

Een groot deel van de respondenten geeft aan rekening te houden met zijn/haar sterktes en zwaktes tijdens het werk. 5% geeft aan het niet eens te zijn met deze stelling. Daarentegen is 19% is helemaal eens en 76% eens.

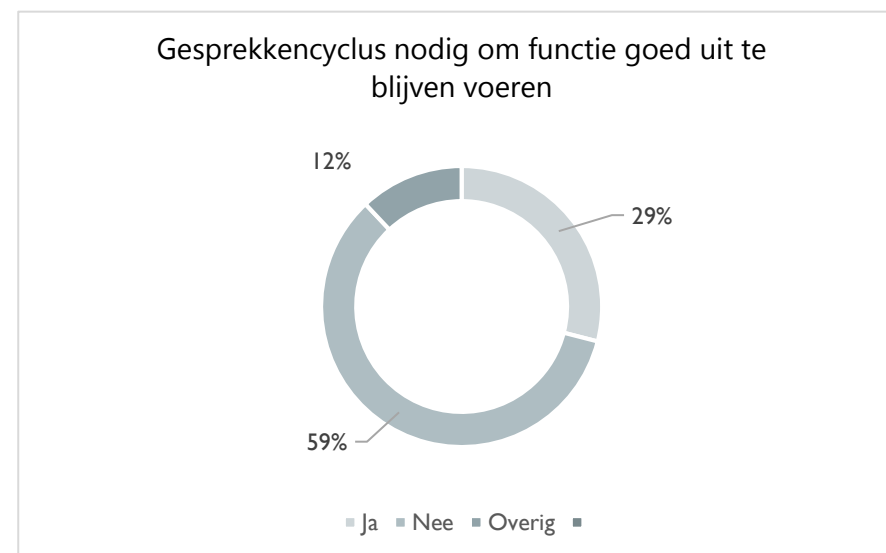
64% geeft aan het eens te zijn met de stelling dat wanneer zij het niet eens zijn met hun verantwoordelijkheden dit bespreekbaar is met de leidinggevende. 26% van de ondervraagden is het helemaal eens met deze stelling, 10% geeft aan het niet eens te zijn.

Van de respondenten geeft 62% aan rekening te houden met het organisatiebeleid bij het stellen van doelen. Van de respondenten doet 19% dit niet, de andere 19% doet het helemaal niet.

Over het feit dat Woonwaard voldoende middelen biedt zodat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen wordt positief gereageerd.

Van de respondenten geeft 36% aan het helemaal eens te zijn met deze stelling, 57% geeft aan het eens te zijn.

59% van de respondenten geeft aan de gesprekkencyclus niet nodig te hebben om zijn/haar functie goed te blijven vervullen. 29% is het wel eens met deze stelling. Respondenten geven aan dat de gesprekkencyclus een middel is en geen doel, het moet volgens hen dan ook als instrument worden ingezet. Verder geven respondenten aan dat een goed gesprek meer dan voldoende is en dat het formele onderdeel (doelen halen) ook onderdeel mag zijn van het werkoverleg.



Tabel 7 Gesprekkencyclus nodig om functie uit te oefenen

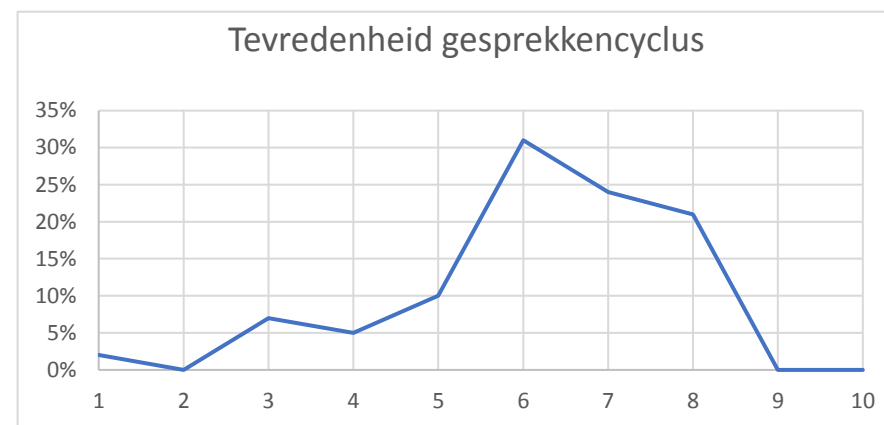
Het initiatief van de respondenten wordt gemeten door een casus uit de praktijk. In dit geval gaat het om een interessante cursus, hoe reageert een medewerker hierop?

Van de respondenten geeft 55% aan eerst met zijn/haar manager te bespreken of het verstandig is de cursus te volgen. Van de respondenten doet 21% er alles aan om de cursus te kunnen volgen. Een andere groep, 17% geeft aan niets te doen omdat ze het nu te druk hebben.

TEVREDENHEID GESPREKKENCYCLUS

Het laatste onderdeel gaat over de tevredenheid van de respondenten over de gesprekkencyclus. Ook hier wordt om een cijfer gevraagd. De respondenten is gevraagd een cijfer toe te kennen aan de gesprekkencyclus. Hier is te zien dat de meningen verdeeld zijn. Het gemiddelde cijfer is een zes, de resultaten bevatten een grote spreiding tussen de één en de acht.

Verder is gevraagd naar wat de respondenten de ideale hoeveelheid gesprekken vinden in de gesprekkencyclus. Van de respondenten is 57% tevreden met de huidige hoeveelheid van drie gesprekken per jaar. Op de tweede plaats zet 17% één gesprek per jaar. Er is maar een kleine groep die meer dan drie gesprekken per jaar wil, namelijk 9%.



Tabel 8 Tevredenheid gesprekkencyclus

Respondenten geven aan dat naast gesprekken met de manager ook gesprekken op team niveau moeten worden gevoerd.

Verder willen de respondenten meerdere gesprekken per jaar hebben als dit nodig is, maar dan zonder het formele karakter dat de gesprekken nu kennen.

De respondenten geven aan het fijn te vinden dat ze de gesprekkencyclus zelf moeten voorbereiden. 79% is het eens met deze stelling.

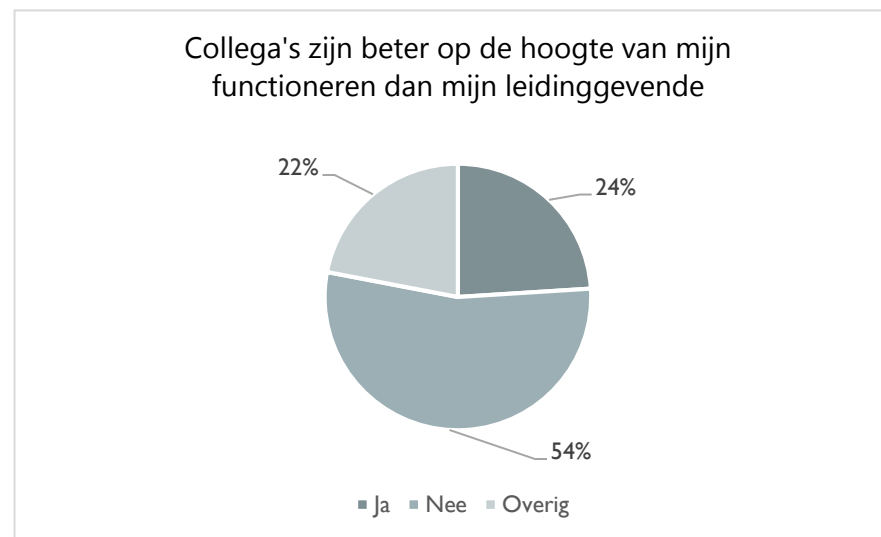
Over de stelling dat SMART afspraken maken lastig is, zijn de meningen verdeeld. Een kleine meerderheid geeft aan het oneens te zijn 50%. Het verschil met de deelnemers die eens zijn (43%), is niet zo groot. Iets meer dan de helft (54%) vindt de beoordelingscriteria van de gesprekkencyclus niet passend.

Van de respondenten vindt 76% dat een beloning tegenover een goede beoordeling moet staan. De respondenten geven een aantal voorstellen waaruit deze beoordeling kan bestaan, namelijk:

- Salarisgroei, gratificatie of bonus;
- Complimenten, waaronder een schouderklopje;
- Ontwikkelkansen;
- Geldelijke vergoeding, bijvoorbeeld cadeaubonnen of theaterbonnen;
- Verder geven respondenten ook voorstellen voor een ander beloningssysteem zoals: 2% salarisgroei bij een normale beoordeling, 3% bij een goede beoordeling, 4% bij zeer goed en 5% bij uitmuntend.

Met de stelling 'Als ik geen beloning krijg, doe ik minder moeite om mijn doelen te halen.' is 57% het oneens. Voor helemaal oneens koos 36% van de respondenten. Een klein deel was het eens, namelijk 7%

Van de respondenten geeft 54% aan dat directe collega's niet beter op de hoogte zijn van zijn/haar functioneren dan de manager. 24% geeft aan dat dit wel het geval is.



Tabel 9 Collega's goed op de hoogte van mijn functioneren

CONCLUSIE UIT HET ONDERZOEK

Uit de resultaten van de vragenlijst kunnen onderstaande conclusies worden getrokken. De conclusie per onderzoeksonderdeel is in *Bijlage XI: conclusie per onderzoeksonderdeel* opgenomen.

Concluderend blijkt dat er veel onduidelijkheid is over wat onder een zelfstandige professional wordt verstaan. De respondenten zijn duidelijk over de middelen die ze nodig hebben om een zelfstandige professional te zijn.

De gesprekkencyclus laat medewerkers nadenken over ontwikkeling maar zet hier niet toe aan. De meningen zijn verdeeld over de bijdrage van de gesprekkencyclus aan competentieontwikkeling. Medewerkers missen competenties om een zelfstandige professional te zijn als het gaat om autonomie en het nemen van initiatief. Een ander punt dat geen aansluiting vindt is dat medewerkers duidelijke taken willen.

Drie gesprekken per jaar is een ideale hoeveelheid, medewerkers hechten waarde aan deze gesprekken en willen er niet vanaf. Wel willen ze meer gesprekken met een informeel karakter.

Respondenten zijn het erover eens dat als een medewerker goed presteert hier een beloning tegenover moet staan. Dit presteren hoeft niet altijd door de manager beoordeeld te worden, bijna de helft van de respondenten geeft aan dat directe collega's vaak beter op de hoogte zijn van hun functioneren.

KOPPELING VAN RESULTATEN AAN DE PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling houdt in dat Woonwaard snel moet kunnen inspelen op veranderingen. Woonwaard wil dit bereiken door de medewerkers tot zelfstandige professionals te ontwikkelen. Medewerkers zeggen een zelfstandige professional te zijn maar het blijkt dat hiervoor nog ontwikkeling nodig is.

KOPPELING VAN RESULTATEN AAN DE DOELSTELLING

Het doel van dit onderzoek is achterhalen welke rol een gesprekkencyclus heeft op het gebied van ontwikkeling. De gesprekkencyclus is een prettig instrument en medewerkers hechten er waarde aan. Medewerkers denken wel na over ontwikkeling door de gesprekkencyclus maar het is niet de aanleiding tot ontwikkeling. Ontwikkeling ontstaat door intrinsieke motivatie, persoonlijke interesse en gedrevenheid.



9: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

DEELCONCLUSIES

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt eerst antwoord op de deelvragen gegeven.

DEELVRAAG 1: WELKE ONTWIKKELINGEN (OP PERSONEELSGEBIED) HEEFT WOONWAARD DE AFGELOPEN JAREN DOORGEMAAKT EN WELKE ONTWIKKELINGEN WORDEN OP TERMIJN VERWACHT?

Zie Hoofdstuk 2: Woonwaard

Omgaan met verandering is door de vele veranderingen binnen Woonwaard een sterkte van de organisatie geworden. Verandering ontstaat veelal door politieke besluiten gericht op kostenbesparing en een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering. Ook de ambitie van Woonwaard zorgt dat medewerkers zich willen ontwikkelen tot een zelfstandige professionals.

Iedereen gaat anders met verandering om, dit is vooral te zien bij de managers die overal hun eigen draai aan geven. Hierdoor ontbreekt uniformiteit en mist structuur. Dit zal niet snel veranderen omdat Woonwaard door de verhuurdersheffing, het dreigende woningtekort en nieuwe doelgroepen op de huurmarkt zich moet blijven aanpassen.

De laatste jaren ontwikkelt Woonwaard door meer focus op het individu te leggen. De machinebureaucratie groeit snel richting een professionele bureaucratie. Medewerkers zoeken elkaar steeds vaker op en starten samenwerkingen met een zelf samengesteld team.

Mede door deze ontwikkeling krijgt Woonwaard steeds meer kenmerken van een adhocratie. De organisatie verschuift van sterk gericht op resultaat en afspraken naar een meer menselijke en innovatiegerichte cultuur.

Woonwaard heeft een solide meerjarenbeleid en is duidelijk in wat in de toekomst verwacht wordt. Woonwaard gaat terug naar de kern: een betaalbare huurwoning aanbieden. De systemen binnen de organisatie zijn nog niet ingesteld op deze efficiënte manier van werken. Het net geïntroduceerde ERP-systeem laat zien dat Woonwaard wel bezig is met verbetering. De gesprekkencyclus moet deze ontwikkeling nog doormaken. De gesprekkencyclus is niet ondersteunend op de twee zaken waar juist nu aandacht aan moet worden besteed, namelijk: een leeftijdsbewust opleidingsplan en competentieontwikkeling van met name de competenties verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid.

DEELVRAAG 2: WELKE TRENDS ZIJN ER OP HET GEBIED VAN GESPREKSCYCLI?

Zie hoofdstuk 7: De trends

In totaal zijn zes trends genoemd die de gesprekkencyclus van Woonwaard aan kunnen vullen of kunnen verbeteren. Trends die het minst goed bij Woonwaard passen zijn de gesprekkencyclus afschaffen en continu feedback geven.

Afschaffen past niet bij Woonwaard omdat medewerkers positief zijn over de gesprekkencyclus en er geen goede vervanging is.

Continue feedback verplicht medewerkers en manager constant met elkaar in gesprek te gaan. Dit is tijdrovend en niet iedereen staat te wachten op feedback van iemand anders dan de manager.

Een alternatief voor continue feedback dat wel bij Woonwaard past is de frequentie van de gesprekken aanpassen. Als behoefte is aan een reflectie door collega's of andere vormen van feedback kan een medewerker dat via deze weg vragen. Een andere passende trend is het initiatief bij de medewerkers leggen. Nu bereiden ze de gesprekkencyclus al voor maar in de toekomst vragen ze ook informele gesprekken aan indien gewenst. Ook kunnen medewerkers zelf hun ontwikkelwensen aangeven waardoor talentmanagement een podium binnen Woonwaard krijgt. Om talentmanagement te stimuleren krijgen beoordelingsgesprekken een positieve insteek. In plaats van de focus te leggen op beoordelen, staat ontwikkeling centraal. Alleen door ontwikkeling kan het doel van de gesprekkencyclus gehaald worden.

DEELVRAAG 3: WELKE CONCLUSIES KUNNEN WORDEN GETROKKEN OP HET GEBIED VAN AANPASSING VAN DE GESPREKKENCYCLUS?

Zie hoofdstuk 6: De Woonwaard gesprekkencyclus en hoofdstuk 8: De onderzoeksresultaten.

De knelpunten van de huidige methodiek zijn:

- Te ruime beoordelingscriteria;
- Niet altijd een beloning bij goed functioneren;
- Competentiemanagement en de wijze van belonen is te gestandaardiseerd.

De ideale manier om de gesprekkencyclus in te vullen begint bij de gesprekkencyclus als middel en niet als doel te zien. De gesprekkencyclus is niet de reden om te ontwikkelen, het is een instrument om ontwikkeling te faciliteren. Ontwikkeling ontstaat door intrinsieke motivatie, persoonlijke interesse en gedrevenheid.

In de ideale gesprekkencyclus zijn de frequentie en de inhoud van de gesprekkencyclus maatwerk. Medewerkers hebben inspraak in de competenties die ze ontwikkelen en bepalen zelf hoeveel gesprekken ze nodig hebben en of deze formeel of informeel van aard zijn. Verder zijn de beoordelingscriteria minder ruim en krijgt iedereen die goed functioneert een beloning, ook de medewerkers die het einde van hun schaal bereikt hebben.

Deelvraag 4 en 5 zijn in dit hoofdstuk niet ter sprake gekomen. De aanbevelingen zijn hierna verder uitgewerkt. Alle informatie over de implementatie van bovenstaande conclusies staat in *Hoofdstuk 10: De implementatie*.

CONCLUSIE

Woonwaard is de afgelopen jaren veel in verandering geweest. Hierdoor mist structuur in de organisatie, iedereen gaat zijn eigen weg. De gesprekkencyclus moet deze structuur bieden tijdens de huidige en toekomstige veranderingen. De volgende vraag staat tijdens deze verandering centraal:

‘Op welke wijze is voor Woonwaard een gesprekkencyclus vorm te geven die medewerkers ondersteunt zich te ontwikkelen op het gebied van eigen verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid?’

Al met al is de ideale gesprekkencyclus een instrument om ontwikkeling te faciliteren, niet de motivator om te ontwikkelen, dat is intrinsieke motivatie, persoonlijke interesse en gedrevenheid.

De ideale gesprekkencyclus geeft medewerkers inspraak in de hoeveelheid (informele) gesprekken die ze voeren. Ook de beoordelingscriteria zijn minder ruim. Tevens ontvangt iedereen een beloning, ook de medewerkers die het einde van hun schaal bereikt hebben. Bovendien hebben medewerkers meer inspraak in hun te ontwikkelen competenties. In het bijzonder worden autonomie, het nemen van initiatief, verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid ontwikkeld.

**VOLG JE DE
ONTWIKKELINGEN
OF ONTWIKKEL
JE JEZELF**

Loesje

AANBEVELINGEN

Het antwoord op de hoofdvraag biedt duidelijkheid over welke voorwaarden medewerkers stellen aan een gesprekkencyclus die voor hen optimaal is. Op basis van deze punten en andere opvallende zaken uit dit onderzoek zijn aanbevelingen gedaan.

WIE IS DIE ZELFSTANDIGE PROFESSIONAL?

Woonwaard wil haar medewerkers ontwikkelen tot zelfstandige professionals. Echter is er veel onduidelijkheid over de invulling van dit begrip.

Een organisatieverandering heeft meer kans van slagen als deze binnen de organisatie draagvlak heeft. Onduidelijkheid over de invulling van een begrip dat centraal staat zorgt voor chaos en gebrek aan structuur. Dit is een probleem waar Woonwaard al mee te maken heeft en dat niet verder mag escaleren. Daarom is het zaak een uniform beeld van de zelfstandige professional te schetsen waar iedereen zich in kan vinden. De manier waarop Woonwaard draagvlak krijgt voor de zelfstandige professional staat uitgebreid in het implementatievoorstel beschreven, zie daarvoor *Hoofdstuk 10: Implementatie*.

GROEIEN DOOR DE GESPREKKENCYCLUS

De gesprekkencyclus vormt voor veel medewerkers van Woonwaard **niet** de aanleiding om te ontwikkelen. Ontwikkeling komt voort uit intrinsieke motivatie, persoonlijke interesse en gedrevenheid.

Om medewerkers tot zelfstandige professional te ontwikkelen moeten persoonlijke interesse, intrinsieke motivatie en gedrevenheid gestimuleerd worden. Dit is een taak voor de manager, HR en Woonwaard zelf. Woonwaard moet ervoor zorgen dat alle middelen voor ontwikkeling aangeboden worden, denk aan trainingen en coaching. HR moet het opleidingsbeleid goed onder de aandacht brengen. De manager staat het dichtst bij de medewerker, deze moet het gesprek over ontwikkeling aangaan en medewerkers motiveren.

De volgende aanbevelingen bieden een ondersteuning of aanvulling voor de gesprekkencyclus, zodat deze medewerkers motiveert zich te ontwikkelen.

COMPETENTIEONTWIKKELING

De helft van de medewerkers van Woonwaard is tevreden met de gesprekkencyclus van Woonwaard. De andere helft ziet het liefst een gesprekkencyclus passend bij hun eigen behoeften. Een van deze behoeften is beter passende competenties. Naast of ter vervanging van de huidige standaard competenties moeten ook andere competenties te kiezen zijn.

De aanbeveling is medewerkers tijdens het planningsgesprek samen met de manager in gesprek te laten gaan over de te ontwikkelen competenties. Dit zorgt voor verbondenheid tussen de medewerkers en de competenties.

Doordat medewerkers zelf competenties kiezen en deze toelichten bij hun manager wordt onduidelijkheid over de competenties voorkomen.

Ook is het voor medewerkers makkelijker om doelen te stellen als ze weten wat van hen verwacht wordt. Twee competenties zijn verplicht, namelijk: taakvolwassenheid en verantwoordelijkheid. Daarnaast is aan te raden initiatief nemen en autonomie een prominente plaats te geven in de gekozen competenties omdat deze volgens het onderzoek niet bij iedereen optimaal zijn ontwikkeld.

Doordat medewerkers zelf hun te ontwikkelen competenties kiezen krijgt niet alleen talentmanagement een kans, het stimuleert ook de gedrevenheid van de medewerkers om zich te ontwikkelen.

Aangezien HR-systeembeheerder van ADP is, ligt hier de taak een voorbereiding via ADP mogelijk te maken. Medewerkers geven via ADP aan welke competenties ze willen ontwikkelen zodat de manager zich voorafgaand aan het planningsgesprek kan voorbereiden. HR neemt deze wijziging op in het *Beoordelen & Waarderen* beleid. Vervolgens plaatst team communicatie een bericht op Sharepoint, het intranet van Woonwaard, om deze wijziging te delen met de medewerkers.

Tijdens het planningsgesprek gaat de manager, met de medewerker, de discussie aan over de voorgestelde competenties en toetst of de gestelde doelen passend en haalbaar zijn.

De medewerker meer initiatief geven is niet alleen een verbetering voor het competentie management. Het speelt ook een rol bij de frequentie van de gesprekken in de gesprekkencyclus.

VAKER IN GESPREK

Medewerkers willen in plaats van of ter aanvulling van de drie standaard gesprekken per jaar ook informele contactmomenten met hun manager.

Uit eigen initiatief kan een medewerker een persoonlijk gesprek aanvragen. Omdat een gesprek aangaan voor zowel de manager als de medewerker tijd kost, zijn er ook andere mogelijkheden om informele contactmomenten in te vullen. Managers krijgen door gratis applicaties de mogelijkheid op de hoogte te blijven van de dagelijkse werkzaamheden, de voortgang van doelen en zelfs de tevredenheid van een medewerker. Terwijl de medewerker de kans krijgt op een informele, snelle wijze de manager te informeren over knelpunten en de huidige stand van zaken. Zo kan continue feedback verweven worden in informele contactmomenten zonder een grote tijdsinvestering.

Er zijn verschillende gratis applicaties om informeel in contact te blijven.

Soort	Uitleg
Peddy app	Snelle communicatie tussen medewerker en manager. Maakt doelen en de voortgang overzichtelijk.
Impraise	360 graden feedback middel om collega's feedback te geven en zelf te ontvangen.

Tabel 10 Applicaties voor informeel contact

Door middel van foto's en korte stukjes tekst houdt een medewerker via de Peddy app zijn/haar manager of andere collega's op de hoogte van zijn/haar voortgang. Deze voortgang is visueel weergegeven door middel van een grafiek. De applicatie biedt tevens de mogelijkheid om vragen te stellen. Een soortgelijke applicatie is de app Impraise. Deze applicatie kent dezelfde toepassing als de Peddy app maar is meer gericht op feedback.

Peddy App	Impraise
Gericht op communicatie tussen manager en medewerker.	Gericht op communicatie binnen teams.
Voortgang van doelen bijhouden.	Feedback geven.
Veel opties.	Alleen de basis.
Getest bij corporatie De Alliantie en De Key.	Vooraf gebruikt in startups.
Eigen team samenstellen.	Communicatie tussen medewerkers onderling.
Gratis proefversie.	Gratis proefversie.

Afhankelijk van de behoefte van teams kan de Peddy of de Impraise applicatie worden ingezet. Om deze behoefte te peilen gaat de HR-adviseur in gesprek met de teams.

Door deze informele contactmomenten toekomstgericht te sturen (wat moeten we nog doen, hoe gaan we dat doen) in plaats van naar het verleden te kijken (wat ging er mis, waarom ging dat mis) ontstaat een positief leerklimaat.

Dit positieve leerklimaat biedt mogelijkheden tot ontwikkeling en speelt in op de interesse en gedrevenheid van medewerkers om zich te ontwikkelen. Een ander gevolg is het ontstaan van een wendbare houding, wat een ander streven van Woonwaard is. Niet alleen teambijeenkomsten kunnen hier voor zorgen. Ook een andere kijk op beoordelen helpt.

Deze applicaties zijn enkel een aanvulling op de gesprekkencyclus. Ze zijn bedoeld om op een makkelijke wijze informeel in contact met de medewerker te blijven. De applicaties zijn een alternatief voor mailcontact omdat de applicatie berichten rangschikt en overzichtelijk maakt. Daarnaast biedt de applicatie communicatie in groepen aan, wat bij mailverkeer lastig is.

Tabel 11 Vergelijking Peddy en Impraise

BEOORDELINGSCRITERIA

De huidige beoordelingscriteria zoals omschreven in *hoofdstuk 6: De Woonwaard gesprekkencyclus* zijn niet motiverend.

Voornamelijk de gecombineerde beoordelingen (voldoende/goed) en de bijpassende beloning zorgen voor onvrede.

De respondenten hebben geantwoord op wat ze graag als beloning zouden willen. De reacties waren als volgt:

- Salarisgroei, gratificatie of bonus;
- Complimenten, waaronder een schouderklopje;
- Ontwikkelkansen;
- Geldelijke vergoeding, bijvoorbeeld cadeaubonnen of theaterbonnen;

Verder geven respondenten voorstellen voor een ander beloningssysteem zoals: 2% salarisgroei bij een normale beoordeling, 3% bij een goede beoordeling, 4% bij zeer goed en 5% bij uitmuntend.

De beloning kan echter niet worden aangepast omdat deze is gebaseerd op een standaard cao-bepaling. Hierdoor valt salarisgroei en het voorstel van een ander salarissysteem af. De beoordeling kan wel worden aangepast omdat dit een minimumbepaling in de cao is. (G.J.J. Heerma van Voss, 2015) Om alle medewerkers te belonen, ook die aan het einde van hun schaal, moet de denkwijze en de cultuur van Woonwaard veranderen.

Medewerkers verwachten na een goede beoordeling een beloning. In de toekomst verwachten mensen met een goede beoordeling juist ontwikkeling.

De eerste stap is waardering uiten voor diegene die goed presteert. Als een medewerker goed heeft gepresteerd, kruis dan goed aan op het beoordelingsformulier in plaats van normaal/goed. Al verschilt de beloning niet, de medewerker krijgt meer erkenning voor zijn functioneren. HR zorgt ervoor dat de beoordelingsformulieren worden aangepast.

De volgende stap is vaker complimenteren. Maak tijd vrij om een praatje met medewerkers of collega's te houden en complimenteer ze bij goede prestaties. Laat medewerkers en collega's voelen dat ze het hele jaar door worden gewaardeerd en beloon grote prestaties met ontwikkelkansen. Dit kan door de managers proactief cursussen en trainingen aan te laten bieden. Er zijn ook alternatieven zoals verbreding of verdieping in een medewerkers vakgebied. Uiteindelijk ontstaat een positieve cultuur waarin prestaties gevierd worden en medewerkers volop kansen krijgen. Uiteindelijk gaan medewerkers goed functioneren verbinden aan ontwikkelen.

Een cultuurverandering vindt echter niet van de ene op de andere dag plaats. Houdt het onderwerp daarom actueel. Wijs bijvoorbeeld iemand aan als motivatiecoach. De motivatiecoach is een medewerker met een positieve mindset. Hij/zij attendeert de manager en collega's op prestaties en stimuleert dat medewerkers elkaar vaker complimenteren.

Dit kan ook iets heel kleins zijn denk aan: 'Wat goed dat je die factuur die te laat was zo snel verwerkt hebt, ik haal een kop koffie voor je!'.

Ook bij het beoordelingsgesprek kan deze positiviteit worden doorgezet. Waar normaal wordt gekeken naar de prestaties van het afgelopen jaar, ligt de focus op de toekomst. De manager stelt prikkelende vragen met een positieve ondertoon zoals: 'Wat kunnen anderen daarvan leren?' en 'Hoe zou je dat aanpakken als je het nog een keer kunt doen?'. Deze positieve benadering laat medewerkers geloven in hun groei vermogen.



CONCLUSIE VAN AANBEVELINGEN

Concluderend blijkt dat voordat de organisatieontwikkeling richting de zelfstandige professional wordt doorgezet, eerst duidelijk moet zijn wat hieronder verstaan wordt. Om direct voor draagvlak te zorgen ligt de invulling hiervan bij de medewerker.

Groei en ontwikkeling ontstaan niet door de gesprekkencyclus, dit is slechts een instrument. Om medewerkers tot zelfstandige professionals te ontwikkelen moet de intrinsieke motivatie, persoonlijke interesse en gedrevenheid van medewerkers gestimuleerd worden. Dit kan door aanpassingen in de gesprekkencyclus.

Medewerkers krijgen meer initiatief, zo mogen ze naast taakvolwassenheid en verantwoordelijkheid zelf competenties voorstellen die ze willen ontwikkelen. Om informeel contact te bevorderen worden applicaties zoals de Peddy app ingezet.

De beoordelingscriteria veranderen niet. Wel de wijze waarop naar beoordelen wordt gekeken. Nu verwachten medewerkers een beloning, in de toekomst verwachten ze ontwikkeling. Om dit te bereiken wordt meer aandacht besteed aan het complimenteren van medewerkers. Daarnaast richt het beoordelingsgesprek zich niet meer op oordelen maar op ontwikkelen.

10: DE IMPLEMENTATIE

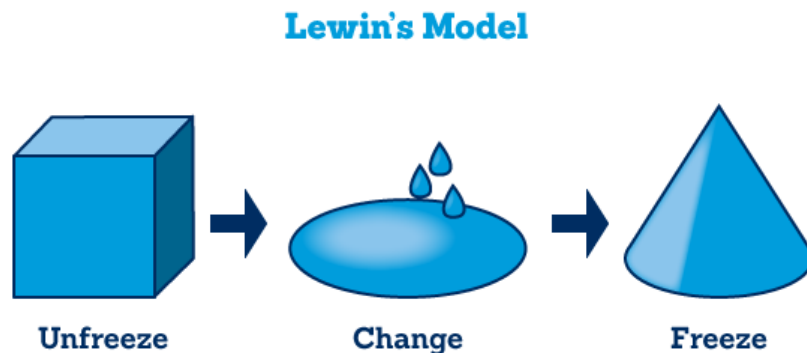
Richtlijnen om de zelfstandige professional te realiseren.



Woonwaard kan aanpassingen en toevoegingen aan de gesprekkencyclus doorvoeren. Deze zullen er echter niet voor zorgen dat het doel: medewerkers ontwikkelen zich tot zelfstandige professionals, bereikt wordt. Pas als er draagvlak (oftewel verbinding) is voor de organisatieontwikkeling richting de zelfstandige professional komen mensen in beweging.

Door middel van verschillende veranderkundige modellen wordt uitgelegd hoe draagvlak ontstaat en hoe de zelfstandige professional een succes wordt.

Om een organisatie te kunnen veranderen moet deze eerst in beweging komen. Het driefasenmodel van Lewin, *Figuur 8 Driefasenmodel* laat dit zien.

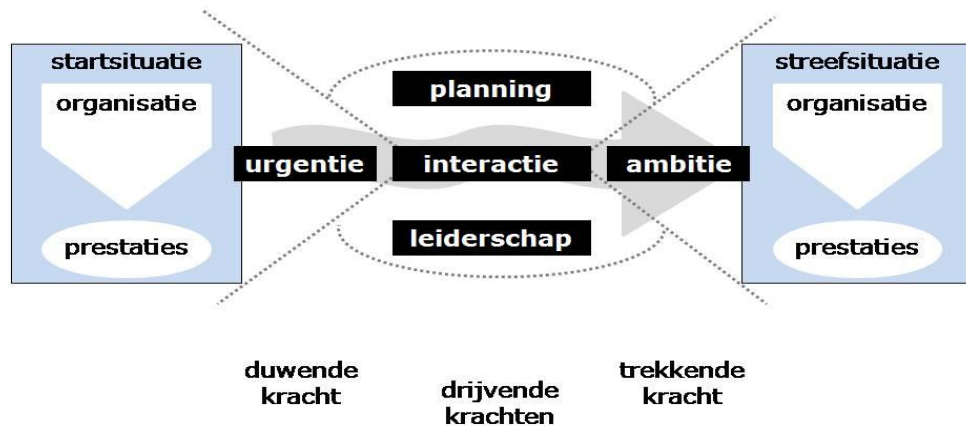


Figuur 8 Driefasenmodel van Lewin

Het vijfkrachtenmodel van Annemarie Mars helpt organisaties de change fase te bereiken, zie ook *Figuur 9 Vijfkrachtenmodel*. De duwende kracht van de ontwikkeling richting de zelfstandige professional is *ambitie*. De ambitie is een slanke, slagvaardige organisatie die wendbaar is en snel op veranderingen kan inspelen. Daartegenover staat de trekkende kracht, de *urgentie*. Voor Woonwaard zijn de toekomstige organisatieveranderingen de urgentie om medewerkers tot zelfstandige professionals te ontwikkelen. Medewerkers moeten competent genoeg zijn om efficiënt te blijven werken in een veranderende omgeving. Een goed onderbouwde ambitie en urgentie brengen de organisatie in de change fase.

De ambitie en de urgentie zijn de aanleiding voor de ontwikkeling richting de zelfstandige professional. Het bestuur van Woonwaard gaat, in samenwerking met HR en de afdeling communicatie, de urgentie en ambitie zo verpakken dat deze medewerkers enthousiasmeert. HR en de afdeling communicatie zorgen voor een grootste presentatie aan de medewerkers, opgevolgd door continue herinneringen, zoals: een quiz ('in hoeverre ben jij een zelfstandige professional?'), een intranetmelding (de zelfstandige professional van de maand) of een e-learning van de maand (bijvoorbeeld timemanagement). Bouw de mate van aandacht voor ontwikkeling langzaam af om na tien maanden groots terug te kijken.

Tien maanden na de aankondiging wordt een netwerkevenement georganiseerd om de zelfstandige professional weer het gesprek van de dag te maken.



Figuur 9 Vijfkrachtenmodel

De ultieme manier om snel draagvlak te creëren is medewerkers veel inspraak geven. Omdat er veel onduidelijkheid is over de invulling van de zelfstandige professional als begrip is aan te raden de medewerkers voor invulling te laten zorgen. Hierbij stellen de directie en HR de kaders op. Dit kader bestaat uit de verwachtingen en verantwoordelijkheden van de zelfstandige professional. Het kader wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de managers en de ondernemingsraad. Na goedkeuring worden de kaders gedeeld met de medewerkers.

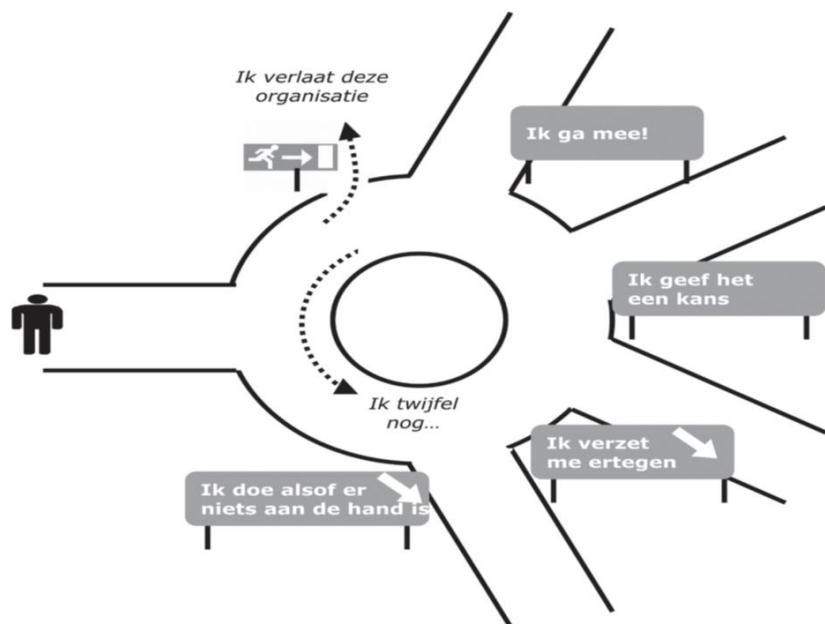
De medewerkers mogen individueel en op teamniveau invulling geven aan het begrip. Door verschillende inzichten ter discussie te stellen ontstaat per team een invulling. Een externe adviseur kan worden ingezet om deze teambijeenkomsten te begeleiden. Als alle teams een definitie hebben, komen deze terug bij HR en de directie om op basis van de overeenkomsten een uiteindelijke definitie op te stellen.

Voordat de urgentie en ambitie met medewerkers wordt gedeeld is het zaak een goed veranderplan te hebben. Deel dit veranderplan evenals de urgentie en de ambitie eerst met de ondernemingsraad. Als belangenbehartiger van de medewerker is een overtuigde ondernemingsraad een goede eerste stap richting draagvlak.

LEIDERSCHAP

Ook leiderschap is een essentieel onderdeel dat op papier moet staan voordat de medewerkers geïnformeerd worden. Eén persoon wordt aangewezen als eindverantwoordelijke voor de ontwikkeling tot zelfstandige professionals, onder de naam van de veranderaar. Het meest verstandig is de HR-adviseur deze rol te geven. Anders dan het bestuur en de managers is de HR-adviseur thuis in de materie. Daarnaast is de HR-adviseur de spil tussen directie, managers en het personeel. De veranderaar staat er niet alleen voor, deze wordt gesteund door het veranderteam. Dit team bestaat uit een combinatie van enthousiaste medewerkers, een ondernemingsraad-lid en enkele managers alsmede een externe adviseur verantwoordelijk voor de persoonlijke gesprekken.

Om tot een dreamteam te komen is aanbevolen ook de medewerkers met de meeste weerstand bij het veranderteam te betrekken. Zij nemen een kritische blik mee die waardevol is tijdens de implementatie.



Figuur 10 Keuzerotonde

INTERACTIE

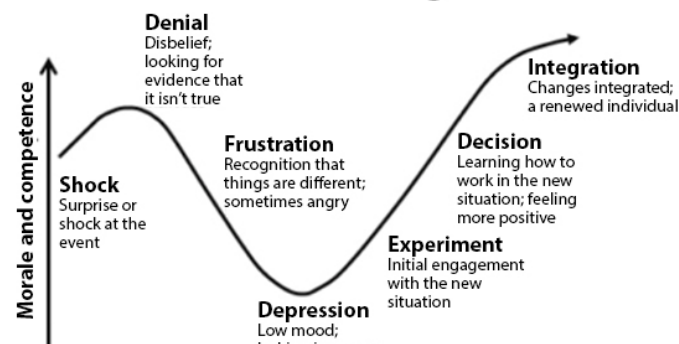
De laatste en meest tijdrovende kracht is interactie. Deze kracht kan pas tot uitvoer worden gebracht als het veranderplan, de ambitie en de urgentie aan de medewerkers gepresenteerd zijn.

Nadat medewerkers het nieuws gehoord hebben, kunnen ze een aantal keuzes maken zie ook *Figuur 10 Keuzerotonde*.

Medewerkers die enthousiast raken van de mededeling zullen meegaan. Twijfelende medewerkers geven de zelfstandige professional al snel een kans. Medewerkers die de zelfstandige professionals niet zien zitten, zullen de organisatie verlaten of zich tegen de ontwikkeling verzetten. De gevaarlijkste groep zijn de medewerkers die niets doen.

Niet alle medewerkers beslissen even snel welke afslag ze kiezen. Een persoon die te maken krijgt met verandering gaat verschillende fases door. Deze fases komen overeen met hetgeen iemand doormaakt bij het verlies van een dierbare. De Kübler-Ross Change Curve, zie *Figuur 11 Kübler-Ross change curve*, geeft inzicht in deze fases.

The Kübler-Ross change curve



Figuur 11 Kübler-Ross change curve

Vooraf in het geval van weerstand en ontkenning is dit model een handig hulpmiddel omdat het inzicht geeft in wat een medewerker per fase ervaart.

Afhankelijk van het gedrag dat een medewerker vertoont weet de veranderaar welke aanpak het meest geschikt is. Een medewerker in de Denial-fase moet worden overtuigd door inzet van de willen, weten of leren en ontdekken strategie. Terwijl een medewerker in Shock juist met rust gelaten moet worden.

Afhankelijk van de keuze die medewerkers maken zal het gesprek met ze worden aangegaan. Om de keuzes van de medewerker en de privacy te waarderen is het zaak dat een onbekend persoon de gesprekken aangaat. Deze externe adviseur die onderdeel uitmaakt van het dreamteam kan de volgende veranderstrategieën kiezen:

1. **Weten:** verbinden door informatie, analyse en logica;
2. **Moeten:** verbinden door een beroep te doen op loyaliteit en plichtsbesef;
3. **Leren en ontdekken:** verbinden door het stimuleren van zelfreflectie;
4. **Willen:** prikkelen van voorkeuren en belangen;
5. **Loslaten:** verbinden door afzien van sturing.

De DISC kleurentest die iedere medewerker van Woonwaard heeft gemaakt, zie *Figuur 4 DISC kleurentest*, vormt de leidraad bij het kiezen van een veranderstrategie.

Communiceren op basis van DISC-kleuren			
Kleur	Uitleg	Veranderstrategie	Kenmerken medewerker
Rood	Daadkrachtig en direct	Leren en ontdekken	Wil zelf uitzoeken hoe zaken werken, heeft vrijheid nodig om aan een verandering te kunnen wennen.
Geel	Interactief en inspirerend	Moeten en loslaten	Van nature enthousiast, kan sturing nodig hebben bij uitvoer
Blauw	Conformerend en correct	Weten	Overtuigd door steekhoudende argumenten, heeft feiten nodig
Groen	Stabiel en sociaal	Willen	Houdt van routine en voorspelbaarheid, zal overtuigd moeten worden het vertrouwde los te laten

Tabel 12 Communiceren via DISC-kleuren

De overheersende kleur bepaalt de veranderstrategie. De gekozen veranderstrategie is niet leidend, zodra diegene die de gesprekken voert merkt dat een strategie niet werkt kunnen strategieën gewisseld en/of gecombineerd worden.

Interactie verloopt nooit zonder problemen. Het meest lastige onderdeel van ieder verandertraject is weerstand en ontkenning.

Weerstand begint bij jezelf. Als diegene, in dit geval een externe adviseur, niet volledig verbonden is met de organisatieontwikkeling richting zelfstandige professionals loopt deze de kans zelf in de weerstand te raken door teleurstelling zoals medewerkers die niet enthousiast zijn of heel veel negatief commentaar. Pas als de externe adviseur dit accepteert, wordt de eigen weerstand weggenomen en kan een ander geholpen worden. De kans dat een externe adviseur weerstand ervaart is kleiner dan wanneer een medewerker de gesprekken voert. Vandaar is investeren in externe hulp aan te bevelen.

Het allerbelangrijkste bij weerstand van een ander oplossen is de kern van de weerstand bereiken. De externe adviseur zal zolang in gesprekken moeten totdat deze gevonden is. Als eigen weerstand in dit stadium nog aanwezig is straalt de externe adviseur geen rust en acceptatie uit wat medewerkers weerhoudt hun weerstand te uiten.

Het enige dat de externe adviseur kan doen bij weerstand is de tijd nemen om veel vragen te stellen als:

- Waarom ben je tegen de zelfstandige professional?
- Wat baart je zorgen?
- Wat is het ergste dat kan gebeuren?

Uiteindelijk moet de externe adviseur de angst van de medewerker in weerstand boven tafel halen. Als duidelijk is wat de grootste angst van deze persoon is, kan deze worden omgebogen naar verlangens. Misschien wil een medewerker meer inspraak, of een andere rol in de ontwikkeling. (Haselhoff, 2012)

De angst van een medewerker heeft niet kunnen, niet willen of niet genoeg weten vaak als oorzaak. Deze drie opties helpen de externe adviseur de angst van een medewerker sneller te achterhalen.



Figuur 12 Redenen van veranderangst

Als alle stappen van het vijfkrachtenmodel succesvol doorlopen zijn ontstaat verbinding. Verbinding houdt in dat mensen de verandering begrijpen, ze zich bekwaam voelen om het gevraagde gedrag te vertonen en ze zich verantwoordelijk voelen voor hun rol in de verandering.

Maar de verandering stopt niet bij verbinding. Er is immers nog geen uitvoer. Een tool om te checken of alle stappen doorlopen zijn is het Model Knoster.

Het Model Knoster, zie *Figuur 13* laat bij een bepaalde reactie zien welk onderdeel in een verandering meer aandacht nodig heeft.

VISIE	URGENTIE	PLAN	MIDDELEN	COMPETENTIES	=	VERANDERING
	URGENTIE	PLAN	MIDDELEN	COMPETENTIES	=	VERWARRING
VISIE		PLAN	MIDDELEN	COMPETENTIES	=	WEERSTAND
VISIE	URGENTIE		MIDDELEN	COMPETENTIES	=	CHAOS
VISIE	URGENTIE	PLAN		COMPETENTIES	=	FRUSTRATIE
VISIE	URGENTIE	PLAN	MIDDELEN		=	ANGST

Figuur 13 Model Knoster

Zo is bij veel weerstand de kans groot dat de urgentie geen of te weinig draagvlak heeft.

Als medewerkers enthousiast zijn om zich te ontwikkelen tot zelfstandige professionals, moeten ze hier de middelen voor hebben. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan:

- Voldoende tijd;
- Voldoende middelen om te ontwikkelen;
- Vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Tijd is volgens de vragenlijst voor enkele medewerkers een probleem, zij geven aan zich niet te ontwikkelen omdat ze het te druk hebben. Middelen om te ontwikkelen zijn er daarentegen meer dan voldoende. Medewerkers meer verantwoordelijkheid en vrijheid geven vraagt vertrouwen vanuit de managers en de directie. Vertrouwen zal zich vanzelf ontwikkelen bij het verstrijken van de tijd. Het Model Knoster geeft één factor aan waar het vijfkrachtenmodel geen rekening mee houdt, namelijk: competenties. Medewerkers van Woonwaard moeten competent genoeg zijn om tot een zelfstandige professional te kunnen ontwikkelen. De manager moet waakzaam zijn in de gesprekkencyclus. Zodra deze merkt dat een medewerker moeite heeft om bij te blijven, moet de manager direct het gesprek met de HR-adviseur aangaan om een persoonlijk ontwikkel traject voor de medewerker te starten.

Ontwikkeling is een continue verbetering, waardoor geen eindpunt aan de ontwikkeling tot zelfstandige professionals toe te kennen is. Controleer tijdig of doelen gehaald worden en stel nieuwe doelen of pas het traject aan.

TERUGBLIK

Bij de start van dit onderzoek was de opdracht: onderzoeken of de gesprekkencyclus nog past bij de organisatieontwikkeling van Woonwaard. Deze organisatieontwikkeling bleek de ontwikkeling richting een zelfstandige professional te zijn. De zelfstandige professional neemt een dusdanig prominente rol binnen Woonwaard in dat ik deze redelijkerwijs niet buiten beschouwing kon laten. Daarom koos ik voor een combinatie van de beide onderwerpen.

De opgehaalde informatie is van grote waarde omdat men zich binnen de organisatie niet bewust was van een groot deel van de resultaten. Ik vind het jammer dat ik niet verder de diepte in kon als het om de gesprekkencyclus gaat. Ik heb wel algemene aanbevelingen kunnen doen maar ik had graag per team onderzocht wat de wensen zijn en welke aanbeveling hier het beste op aansluit. Dit zou een goed vervolgonderzoek zijn.

Tijdens mijn stage bij Woonwaard en door mijn onderzoek heb ik nog veel meer ideeën voor vervolgonderzoek opgedaan. Namelijk de ontwikkeling van de oudere medewerker. Of een onderzoek naar het imago van Woningcorporaties, meer specifiek naar waarom er zo weinig jongeren solliciteren. Verder had ik ook nog een grondige analyse willen doen naar hoe medewerkers met het opleidingsaanbod omgaan. Helaas was hier geen tijd meer voor.

Eén onderwerp kan ik niet onbesproken laten. Dit citaat van W. Edwards Deming zegt genoeg: "Ga er maar niet van uit dat mensen verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor hun prestatie want hun prestaties worden voor 94% bepaald door het systeem waarbinnen zij hun werk doen." Ik heb ADP bewust buiten beschouwing gelaten omdat hier veel ontevredenheid over is. Maar bij een ideale gesprekkencyclus hoort een goed werkend systeem.

Al met al vind ik mijn onderzoek geslaagd om een goede aanbeveling te doen als het om de zelfstandige professional gaat. Maar om een goed resultaat te garanderen op het gebied van de gesprekkencyclus is vervolgonderzoek binnen de teams aan te raden.



BIJLAGEN

BIJLAGE I KEUZES VRAGENLIJST

De vragenlijst die is verspreid onder een deel van de medewerkers van Woonwaard bestaat uit een aantal onderdelen. De gedachtegang achter ieder onderdeel is in deze bijlage nader uitgewerkt.

HET EERSTE ONDERDEEL gaat over de zelfstandige professional. Het doel is achterhalen in welke mate medewerkers zich op dit moment identificeren met een zelfstandige professional. Bovendien wordt gevraagd naar de achterliggende gedachte daarbij.

HET TWEEDE ONDERDEEL gaat over de mate waarin de gesprekkencyclus de ontwikkeling van medewerkers ondersteunt. In dit onderdeel worden vragen gesteld over de invloed van de gesprekkencyclus op de ontwikkeling van medewerkers.

HET DERDE ONDERDEEL gaat over het competentie management. Hierbij wordt vooral gevraagd naar de tevredenheid van medewerkers over dit onderdeel van de huidige gesprekkencyclus. Verder wordt naar het belang van dit onderdeel en naar verbetermogelijkheden gevraagd.

HET VIERDE ONDERDEEL gaat over de kernelementen van de zelfstandige professionals, in het geval van Woonwaard zijn dit verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid. De vragen zijn sturend om het niveau van beide onderdelen op dit moment bij de medewerkers te bepalen. Verder zijn de vragen gericht op de verbetering van deze onderdelen.

HET VIJFDE ONDERDEEL vraagt naar de tevredenheid over de huidige methodiek achter de gesprekkencyclus. Deze informatie komt voort uit knelpunten die de managers aan hebben gegeven tijdens de interviews. Vragen gaan over het beoordelingssysteem, de frequentie van de gesprekken, het initiatief van de medewerker, het maken van SMART doelstellingen en de mate waarin de manager op de hoogte is van het functioneren van de medewerker.

De vragenlijst sluit aan bij de onderzoeksvraag doordat wordt gemeten:

- In welke mate de gesprekkencyclus invloed heeft op de ontwikkeling van medewerkers;
- In welke mate de medewerkers van Woonwaard zichzelf als een zelfstandige professional zien en hoe verantwoordelijk en vakbekwaam zij zijn;
- Wat de tevredenheid is over bepaalde aspecten uit de cyclus waaronder het beloningssysteem, de kwaliteit van de beoordeling, de frequentie, het SMART principe en de frequentie van de gesprekken

BIJLAGE II ONDERZOEKSSTROMEN

Er zijn verschillende onderzoeksstromen, deze onderzoeksstromen zijn typerend voor het soort onderzoek dat uitgevoerd wordt. De onder de medewerkers verspreide vragenlijst valt onder de empirisch-analytische onderzoeksstroom. Het gaat namelijk om een herhaalbaar en controleerbaar onderzoek. Vooraf zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen bedacht en door middel van de vragenlijst wordt getoetst of de medewerkers van Woonwaard hiermee instemmen. Kortom, het onderzoek wordt verricht volgens een bepaalde systematiek waarna de resultaten kritisch bekeken worden door middel van een data-analyse programma (SPSS).

De interviews afgenomen voor de beantwoording van de eerste deelvraag vallen onder de interpretatieve onderzoeks-stroom. Tijdens de interviews wordt namelijk gevraagd naar de uitleg die een persoon aan een bepaalde situatie geeft.

KWALITEITSBEWAKING

Om een kwalitatief goed onderzoek uit te voeren is rekening gehouden met de drie kwaliteitscriteria bij onderzoek.

1. ONAFHANKELIJKHEID: De onafhankelijkheid is gewaarborgd door afstand te doen van voorkeuren en meningen van betrokkenen. Verder is er geen persoonlijk belang in de gesprekkencyclus van de onderzoeker waardoor persoonlijke voorkeuren geen rol spelen.

2. TOETSBAARHEID: Om de toetsbaarheid van de vragenlijst te optimaliseren is aandacht gestoken in het zo goed mogelijk uitleggen van begrippen, zodat deze voor iedereen duidelijk zijn. Zo wordt de kans op misverstanden of verkeerde opvattingen kleiner.

3. GENERALISEERBAARHEID: Aangezien een grote populatie de vragenlijst ontvangt is de generaliseerbaarheid van de resultaten groter dan bij een steekproef. Daarnaast is rekening gehouden met een aantal andere zaken:

Er zijn duidelijke grenzen gekozen bij het opstellen van de vragenlijst. De vragenlijst focust op de invloed van de gesprekkencyclus op het functioneren van medewerkers. In het bijzonder op het gebied van verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid en een aantal aspecten over de tevredenheid van de medewerker over de gesprekkencyclus. Andere aspecten zijn er uitdrukkelijk buiten gehouden, namelijk de verwerking in ADP. Ook is geen aandacht besteed aan de technieken/methodes die de managers tijdens de gesprekkencyclus hanteert. Dit omdat uit de interviews met de managers blijkt dat iedere manager een eigen aanpak heeft. Ook is de keuze gemaakt geen vergelijkingsvariabelen te gebruiken zoals leeftijd, geslacht et cetera. Dit is niet van belang voor de resultaten.

Er is een duidelijk kader over welke medewerker wel en welke medewerker geen vragenlijst krijgen. Iedere medewerker die in 2016 de hele gesprekkencyclus heeft doorlopen ontvangt een vragenlijst. Dit zijn in totaal 62 personen.

De vragenlijst is begin februari verspreid. Medewerkers hebben net hun planningsgesprekken afgesloten en de functioneringsgesprekken hebben nog niet zo lang geleden plaatsgevonden. Rond deze tijd is de gesprekkencyclus een onderwerp waar veel medewerkers actief mee bezig zijn. De medewerkers krijgen twee weken om de vragenlijst in te vullen, dit in verband met de deadline van dit onderzoek.

BIJLAGE III UITWERKING INTERVIEW DIRECTEUR

* Deze uitwerking bevat een samenvatting van het interview.

INTERVIEW DIRECTEUR X

VRAGEN OVER DE ORGANISATIEONTWIKKELING

Hoe kan Woonwaard als organisatie op dit moment het best omschreven worden?

Woonwaard is een organisatie die medewerkers veel handelsvrijheid biedt. Medewerkers krijgen de kans zich te ontwikkelen en initiatieven voor (bijvoorbeeld efficiëntere processen of nieuwe projecten) worden gestimuleerd.

Welke ontwikkelingen verwacht Woonwaard de komende drie jaar door te maken?

Over drie jaar voert iedere medewerker zijn functie op de best mogelijke manier uit. Zodra een vraag de functiegrenzen overschrijdt zoekt de medewerker zelf naar samenwerking,

Wat zie je als de grootste valkuil?

Te snel gaan. Niet haasten richting vooruitgang, dit is een natuurlijk proces dat soms zijn tijd nodig heeft.

Wat maakt Woonwaard succesvol?

Medewerkers van Woonwaard zijn gemotiveerd, voelen zich verbonden met de organisatie en stralen een positieve energie uit. De cultuur is positief en biedt ruimte voor ontwikkeling en eigen initiatieven.

VRAGEN OVER DE GESPREKKENCYCLUS

Wat is het doel van de gesprekkencyclus?

Een persoonlijk gesprek aangaan met de medewerker. Het liefst een regelmatig overleg over de voortgang van de (team)doelen. Ik ben altijd erg goed op de hoogte van de voortgang van het werk. Daarnaast vind ik de persoonlijke kant heel belangrijk, daar besteed ik extra aandacht aan. Ik vind het belangrijk dat medewerkers plezier in hun werk hebben.

Hoe ga je om met de kaders van de gesprekkencyclus?

Ik richt de cyclus op mijn eigen manier in, daarbij houd ik wel rekening met de structuur. Zo bespreek ik niet altijd alle punten uit ADP als ik en de medewerker dat niet nodig vinden.

Als je iets aan de gesprekkencyclus kan veranderen, wat verander je dan?

Volgens het beleid van de gesprekkencyclus is het beoordelingsgesprek een eenzijdig gesprek. Ik vind dat de medewerker hier inspraak in moet hebben.

Wat moet het resultaat zijn van een geslaagde gesprekkencyclus?

Medewerkers die plezier hebben in hun werk

Wordt dit doel nu bereikt?

In de meeste gevallen wel.

VRAGEN OVER HET VOEREN VAN DE GESPREKKEN VAN DE GESPREKKENCYCLUS

Hoe vind je het om een gesprek uit de gesprekkencyclus met je medewerkers te voeren?

Ik vind het belangrijk dat de gesprekken gevoerd worden, er gaat wel veel tijd in zitten.

Wat staat je het meest tegen

De doelen van medewerkers bestaan meestal uit de doelen die eerder in het jaarplan zijn gesteld. Ook vind ik de cyclus statisch, driemaal per jaar moet flexibeler kunnen. Ik voer ook gesprekken met mijn medewerkers door het jaar heen.

Ik vind het lastig om het gedrag van medewerkers aan competenties te linken. Soms zie ik opvallend gedrag maar dan vind ik het lastig hier een competentie aan toe te kennen.

In de beoordeling vind ik het verschil tussen normaal en goed te groot. Dit is een afknapper voor medewerker die meer dan voldoende functioneren omdat ze dezelfde beloning en beoordeling krijgen als medewerkers die normaal functioneren.

Wat vind je het meest waardevol

Er wordt veel eigen initiatief van de medewerkers gevraagd. De medewerkers nemen dit initiatief.

Wat is jouw input tijdens deze gesprekken?

Weinig medewerkers hebben vaak al goede doelen opgesteld, dan help ik daarbij.

BIJLAGE IV VRAGENLIJST AAN HR ADVISEUR

*Deze uitwerking bevat een samenvatting van het interview.

Wat is de Woonwaard definitie van verantwoordelijkheid:

In het kort:

Het handelen – in woord en gedrag – in lijn met de algemeen aanvaarde sociale en ethische normen en waarden, ook onder moeilijke omstandigheden en/of druk om hiervan af te wijken. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop.

Toelichting:

Het gaat hier om een houdingsaspect: zich integer, eerlijk en betrouwbaar op te stellen en te staan voor genomen beslissingen en gemaakte afspraken.

Het basisgedrag is: het gedragen als een goede medewerker en steeds handelen in het belang van de organisatie.

In eigen woorden: weten waar je verantwoordelijk voor bent, je verantwoordelijkheid nemen (fouten toegeven, oplossen, organisatiebelang voor ogen houden) en verantwoorden (tijdig informatie geven over de voortgang etc.).

Wat is de Woonwaard definitie van Taakvolwassenheid:

Hoe volwassen/zelfstandig is iemand om zijn vak goed te kunnen uitoefenen. Dat is anders bij een starter dan bij een ervaren/geroutineerde kracht.

Vertrekpunt daarbij is het ontwikkelingsniveau van de medewerker per taak. Om dit ontwikkelingsniveau vast te stellen kan de manager zich de volgende vragen stellen:

•Wat is bij deze medewerker zijn specifieke doel of taak?

•Hoe goed of sterk zijn de getoonde taakrelevantie kennis en vaardigheden?

•Hoe goed of sterk zijn de algemeen ondersteunende vaardigheden?

•Hoe gemotiveerd, geïnteresseerd of enthousiast is deze medewerker voor dit doel of deze taak?

•Hoe overtuigend of zelfverzekerd is de medewerker voor dit doel of deze taak?

Naar mijn mening is iemand taak of vakvolwassen als hij weet waar hij voor staat, wat het doel is/de missie waar hij/zij aan werkt en zelfstandig het werk kan uitvoeren. Daarnaast ook dat de persoon blijft op het vakgebied en zorgt dat hij mee ontwikkelt met ontwikkelingen in het vak.

Ontwikkeling Woonwaard

Hoe reageerde het personeel op de veranderingen binnen Woonwaard?

-> 1^e organisatieverandering had veel draagvlak, doordat er een projectorganisatie was ingericht. Projectteams gingen aan de slag met het optimaliseren van hun processen en daardoor ontstond een reductie (minder FTE was nodig).

-> 2^e organisatieverandering was vanwege financiële noodzaak (verhuurdersheffing betalen) en Woonwaard moest verder inkrimpen. Dit was pijnlijk om afscheid te nemen van personeel en mensen hadden het daar moeilijk mee. Verder weinig gedoe of bezwaren binnen gehad.

-> nu zijn we aan het door ontwikkelen. Het goede gevoel is terug van weer opbouwen (stabiliteit in teams). Nu aandacht voor de

zachte kant van veranderen: cultuur, leren & ontwikkelen, leiderschap etc.

Op welke wijze zijn de veranderingen binnen Woonwaard doorgevoerd? (Plots of een langdurig proces)

Het heeft enkele jaren in beslag genomen. Het was volgens mij dat we begonnen wel rigoureu: nieuwe sturingsfilosofie, structuuraanpassing, FTE krimp. Nu gaan de veranderingen meer organisch (logisch gevolg in de ontwikkeling).

Hoe ziet Woonwaard er over drie jaar uit?

- Cultuur: beweging verder van intern naar externe focus. Balans informeel en zakelijk. Zelfstandig professionals: selfstarters, netwerkers, ondernemend, durf/leef, ontwikkelingsgericht, maar ook betrouwbaar, maatschappelijke drive.
- Prestaties: zie benchmark (we willen tot de beste horen qua bedrijfslasten en klantfocus en innovatie)
- Medewerkerstevredenheid (zie sociaal jaarverslag van 2015/2014 destijds, geen MTO collectief gedaan, maar per team)
- Sturingsfilosofie: zelfde -> maatschappelijke vastgoedonderneming die samenwerkt met partners in de keten en in netwerken
- Inrichting van de organisatie: compact en wendbaar met zelfstandig professionals (regiecorporatie)
- Samenwerken met externen: nog veel meer. VB: combi-baan voor de functie van adviseur strategie en wonen: invulling door 2 mensen vanuit de maatschappelijke organisaties.

Wat zijn de 3 grootste veranderingen binnen Woonwaard die invloed zullen hebben op het personeel?

- Digitalisering, omgaan met data

- De weg naar zelfstandig professionals (zelfsturing, zelfinzicht kwaliteiten, initiatief nemen)
- Externe blik: werken in netwerken, samenwerking ook intern, kennis van buiten naar binnen halen.

Wanneer is Woonwaard succesvol? (Wat is de norm)

- Wat is de meest kenmerkende succesfactor binnen Woonwaard (Waar is Woonwaard het beste in)

Betrokkenheid, bereidwilligheid (veranderingsbeleid), vriendelijk/collegiaal, competente mensen: juiste types die ambitie hebben op sleutelposities (directie, management, experts, etc.) die de mensen meenemen in de ontwikkeling.

- Is de meest kenmerkende succesfactor binnen Woonwaard verandert de afgelopen drie jaar?

Nog meer focus wat we willen, wie we zijn, waar we voor staan en voorbeeld gedrag daarin laten zien (bv directie heeft een belangrijke rol als het gaat om gewenste cultuur uitdragen, de HR-thema's op de agenda zetten die belangrijk zijn m.b.t. ontwikkeling van de organisatie en mensen).

- Gaat de meest kenmerkende succesfactor binnen Woonwaard veranderen de komende drie jaar?

Doorontwikkeling van hetgeen als gezaaid is.

Nog meer aandacht voor talenten, innovatie, kennisuitwisseling in/extern, leren, experimenteren en innovatie.

Wat maakt Woonwaard succesvol?

Congruentie tussen missie, visie, strategie, doelen, organisatie inrichting, focus teams, ontwikkeling medewerkers, cultuur.

Hoe draagt het personeel bij aan dit succes?

Betrokken, hard mee werken aan wat nodig is voor vooruitgang.

BIJLAGE V UITWERKING INTERVIEWS

* Deze uitwerking bevat een samenvatting van het interview.

UITWERKING INTERVIEW MANAGER A

Vragen over de gesprekkencyclus

Wat is naar jouw mening het doel van de gesprekkencyclus?

Het doel van de gesprekkencyclus is tijd nemen om in gesprek te gaan over het functioneren van de medewerker.

Als je iets aan de gesprekkencyclus kan veranderen, wat verander je dan?

Mag af en toe iets meer passend zijn voor de medewerker. Verplichte velden bij de verwerking worden vaak niet besproken omdat dit niet van toepassing is. Medewerkers vinden het vaak lastig om doelen te stellen en zijn daarom niet altijd goed voorbereid daarom kost de gesprekkencyclus me veel tijd.

Wat moet het resultaat zijn van een geslaagde gesprekkencyclus?

Goed functionerende medewerkers die lekker in hun vel zitten.

Wordt dit resultaat bereikt?

Ja.

Vragen over het voeren van de gesprekken van de gesprekkencyclus

Hoe vind je het om een gesprek uit de gesprekkencyclus met je medewerkers te voeren?

Goed dat dit gebeurt al hoeft het voor mij niet altijd in een formele setting. Ik vind aandacht aan ontwikkeling schenken heel belangrijk. De gesprekkencyclus kent hier een belangrijke rol in.

Wat staat je het meest tegen?

De formaliteiten, ik zou vaker gesprekken met mijn medewerkers voeren als ik deze niet uitgebreid hoeft te documenteren.

Wat vind je het meest waardevol?

In gesprek gaan over het werk.

Wat is jouw input tijdens deze gesprekken?

Ik probeer zo min mogelijk input te hebben. Als medewerkers het lastig vinden doelen te stellen help ik hier wel bij.

UITWERKING INTERVIEW DIRECTEUR Y

Vragen over de gesprekkencyclus

Wat is naar jouw mening het doel van de gesprekkencyclus?

Gesprek over de toekomst en nu, een medewerker moet zelfredzaam zijn en uit kunnen voeren wat in zijn contract staat. Een persoonlijk gesprek aangaan met medewerkers waarbij rekening wordt gehouden met de inzetbaarheid van medewerkers voor de toekomst vind ik ook belangrijk. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan. Als je recht doet aan je contract moet daar een passende prestatie en honorering tegenover staan. Een medewerker die goed in zijn vel zit is waardevoller voor de organisatie.

Als je iets aan de gesprekkencyclus kan veranderen, wat verander je dan?

De drie gesprekken per jaar kunnen persoonlijker. Afstemmen op de behoefte van de medewerker.

Wat moet het resultaat zijn van een geslaagde gesprekkencyclus?

Gesprekken over nu en de toekomst, de medewerker wordt aangenomen op basis van een contract. Hij/zij moet de functie behorende bij dit contract uit kunnen voeren.

Wat is er nodig voor de toekomst, kan Woonwaard dit bieden?

Een medewerker moet goed in zijn vel zitten en mee kunnen ontwikkelen als de organisatie dit doet.

Wordt dit resultaat bereikt?

Naar mijn mening wel.

Vragen over het voeren van de gesprekken van de gesprekkencyclus

Hoe vind je het om een gesprek uit de gesprekkencyclus met je medewerkers te voeren / Wat vind je het meest waardevol?

Een eerlijk en open gesprek kunnen voeren op basis van vertrouwen. Ik voer liever een goed gesprek dan dat ik het formulier goed in vul. Ik vind het wel belangrijk dat er een structuur is zodat met discipline de gesprekken vastgelegd kunnen worden.

Wat staat je het meest tegen?

Het moet niet over de tekst gaan maar over de inhoud. Iedere medewerker moet individueel worden behandeld. Competenties zijn lastig en de cijfers liggen te ver uit elkaar. Dit kan beter een

driepuntsschaal of een vinkje zijn. Er zijn veel competenties op dit moment, dat mogen er minder zijn met een duidelijke beoordelingsschaal. Gesprekken moeten zorgvuldig en veelzijdig zijn.

Wat is jouw input tijdens deze gesprekken?

Ik faciliteer de gesprekken en biedt mogelijkheden waardoor medewerkers hun functie beter kunnen vervullen.

UITWERKING INTERVIEW MANAGER B

Vragen over de gesprekkencyclus

Wat is naar jouw mening het doel van de gesprekkencyclus?

Op de hoogte zijn van wat medewerkers doen en willen. Medewerkers aan het denken zetten over wat ze willen. Teamontwikkelingen bespreekbaar maken.

Als je iets aan de gesprekkencyclus kan veranderen, wat verander je dan?

De beoordelingen zijn te ruim, het verschil tussen een 6 en een 8 is groot. Dit geeft geen duidelijke aanduiding van hoe een medewerker functioneert. De competenties zijn slecht te vertalen naar de dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers hebben niet altijd ontwikkeldrang, toch wordt hier sterk op gestuurd in de cyclus. POP-modellen en opleidingen worden niet echt gebruikt.

Wat moet het resultaat zijn van een geslaagde gesprekkencyclus?

Aandacht besteden aan de medewerker, goed uitgevoerd en voorbereid proces.

Wordt dit resultaat bereikt?

Medewerkers zijn niet altijd even initiatiefrijk als het gaat om doelen stellen.

Vragen over het voeren van de gesprekken van de gesprekkencyclus

Hoe vind je het om een gesprek uit de gesprekkencyclus met je medewerkers te voeren?

Belangrijk zijn echte aandacht momenten

Wat staat je het meest tegen?

Medewerkers worden afgerekend op competenties. Afspraken zijn vaak te vrijblijvend. Niet alleen afspraken beoordelen maar ook het werk in zijn algemeenheid. Aangezien de beoordeling vaststaat en veel mensen aan hun max zitten, betaald de geïnvesteerde moeite zich niet uit. Je doet het voor leuke collega's en leuk werk. Er is geen eenheid binnen de organisatie. Iedere manager pakt het gesprek anders aan waardoor de beoordelingen per team kunnen verschillen.

Wat vind je het meest waardevol?

Het gesprek aangaan met de medewerkers, de medewerkers moeten initiatief tonen om hun doelen te stellen, dat is belangrijk.

Wat is jouw input tijdens deze gesprekken?

Bijstellen van doelen als medewerkers er moeite mee hebben dit zelf in te vullen. Fijn dat het online is en dat medewerkers vooraf hun doelen stellen. Faciliteren en stimuleren.

UITWERKING INTERVIEW MANAGER C

Vragen over de gesprekkencyclus

Wat is naar jouw mening het doel van de gesprekkencyclus?

Medewerkers de kans geven zich te ontwikkelen en de doelen uit het jaarplan halen.

Als je iets aan de gesprekkencyclus kan veranderen, wat verander je dan?

Ik ben redelijk tevreden over de gesprekkencyclus alleen wordt het POP-formulier niet vaak gebruikt en vinden medewerkers het lastig om SMART doelstellingen te stellen.

Wat moet het resultaat zijn van een geslaagde gesprekkencyclus?

Medewerkers gaan positief de deur uit

Wordt dit resultaat bereikt?

Ja

Vragen over het voeren van de gesprekken van de gesprekkencyclus

Hoe vind je het om een gesprek uit de gesprekkencyclus met je medewerkers te voeren?

Belangrijk, het is een waardevol moment om te starten met ontwikkeling.

Wat staat je het meest tegen?

Beoordelingsgesprek is eenzijdig, een medewerker zou hier meer inspraak moeten krijgen. Het beoordelingsgesprek moet motiverend zijn.

Wat vind je het meest waardevol?

Medewerkers nemen zelf het initiatief.

Wat is jouw input tijdens deze gesprekken?

Zo min mogelijk, de medewerker stuurt de gesprekken. Alleen bij het beoordelingsgesprek niet.

UITWERKING INTERVIEW MANAGER D

Vragen over de gesprekkencyclus

Wat is naar jouw mening het doel van de gesprekkencyclus?

In gesprek zijn, de sfeer moet altijd goed zijn.

Als je iets aan de gesprekkencyclus kan veranderen, wat verander je dan?

SMART doelstelling niet hanteren bij competentiegroei. Meer maatwerk bieden, de gesprekken afstemmen op de vraag van de medewerker.

Wat moet het resultaat zijn van een geslaagde gesprekkencyclus?

Tevreden medewerkers, goede sfeer.

Wordt dit resultaat bereikt?

Streeft zijn doel voorbij als de sfeer niet goed is.

Vragen over het voeren van de gesprekken van de gesprekkencyclus

Hoe vind je het om een gesprek uit de gesprekkencyclus met je medewerkers te voeren?

Onzinnig ik spreek vaak genoeg met mijn medewerkers en ben goed op de hoogte van hun functioneren en tevredenheid.

Wat staat je het meest tegen?

Als een medewerker al goed functioneert wordt ontwikkelen lastig. De gesprekkencyclus is goed voor mensen in groei of bij slecht functioneren. Er wordt geen aandacht besteed aan mensen aan de top, deze verdienen ook een beloning. Jaarplannen zijn vaak de doelen.

Wat vind je het meest waardevol?

Er zijn gesprekken.

Interview lid ondernemingsraad

Wat is de rol van de OR bij veranderingen? (Zoals de gesprekkencyclus)

Ondernemingsraad heeft er belang bij als de organisatie verbeteringen doorvoert voor de medewerkers. Wij vertegenwoordigen het belang van de medewerkers. Afhankelijk van hoe groot de impact van een verandering is hebben wij een aantal rechten zoals advies- en instemmingsrecht.

Wat vindt je van de ontwikkeling richting de zelfstandige professional?

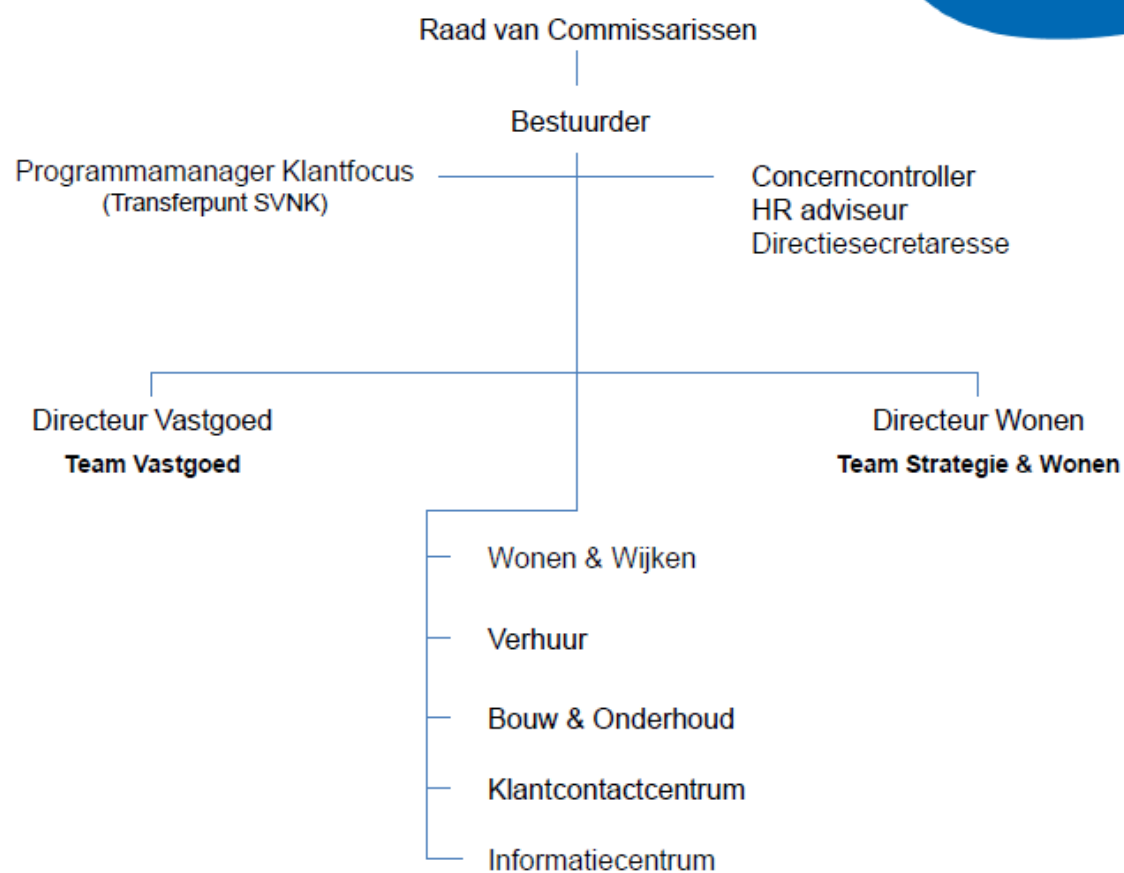
Het is een ontwikkeling die op dit moment nog veel vragen oproept. Het is niet duidelijk wat wordt verstaan onder een zelfstandige professional. Ook zijn er vragen over wat dit doet met de functieprofielen. Maar verder ontstaan ook vragen over salarisgroei omdat meer van medewerkers verwacht wordt. En er is onduidelijkheid over wat gebeurt met de medewerkers die niet mee kunnen.

Wat vind je belangrijk en wat vind je minder belangrijk?

Ik vind het belangrijk dat individuele wensen van medewerkers en wensen op teambelang mee worden genomen in de ontwikkeling richting de zelfstandige professional.

BIJLAGE VI ORGANOGRAM

www.woonwaard.nl



BIJLAGE VII DE VRAGENLIJST

1. Ik ben een zelfstandige professional: cijfer van 1-10
2. Wat maakt jou een zelfstandige professional?
3. Wat heb je nodig om een zelfstandige professional te zijn?
4. De gesprekkencyclus is belangrijk voor mijn professionele groei?
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens
5. Door de gesprekkencyclus denk ik na over mijn ontwikkeling
 - a. Eens
 - b. Oneens
6. De gesprekkencyclus motiveert mij om nieuwe dingen te blijven leren
 - a. Eens
 - b. Oneens
7. De gesprekkencyclus is belangrijk voor mijn competentieontwikkeling
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens
8. Indien helemaal oneens of oneens, waarom?
9. Welk cijfer geef jij competentie management binnen de gesprekkencyclus 1-10
10. Wat zou je verbeteren?
11. Ik weet waar ik binnen mijn functie verantwoordelijk voor ben?
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens
12. Door mij gemaakte fouten zijn tijdens mijn gesprekkencyclus bespreekbaar?
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens
13. Ik heb genoeg kennis om mijn functie zonder overleg met collega's uit te kunnen voeren
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens

14. Ik houd tijdens mijn werk rekening met mijn sterktes en zwaktes
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens
15. Als ik niet tevreden ben over mijn verantwoordelijkheden, bespreek ik dit met mijn manager
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens
16. Ik houd rekening met het organisatiebeleid (missie, visie, jaarplan) als ik mijn persoonlijke doelen stel
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens
17. Woonwaard biedt voldoende middelen zodat ik kan blijven ontwikkelen
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens
18. Ik heb de gesprekkencyclus nodig om mijn functie goed te blijven vervullen
 - a. Eens, oneens, overig
19. Stel: je ziet een cursus online die niet direct bij je functie past, maar je wel erg interessant lijkt voor je ontwikkeling, wat doe je?
 - a. Ik doe er alles aan om de cursus te kunnen volgen, ik bespreek met mijn manager of ik de cursus zal volgen, ik vraag een collega om raad, ik heb het nu te druk om een cursus te volgen als het geen spoed heeft, ik doe niets
20. Ik geef de gesprekkencyclus 1-10
21. De ideale hoeveelheid gesprekken is
 - a. Geen, één gesprek per jaar, drie gesprekken per jaar, meer dan drie gesprekken per jaar, anders
22. Ik vind het fijn dat ik de gesprekkencyclus zelf moet voorbereiden
 - a. Eens, oneens

- 23. Ik vind het maken van SMART doelstellingen lastig
 - a. Eens, oneens of anders
- 24. Ik vind dit goede beoordelingscriteria
 - a. Eens, oneens, anders
- 25. Als ik een goede beoordeling heb moet hier ook een beloning tegenover staan
 - a. Eens, oneens
- 26. Indien eens, wat zou deze beoordeling moeten zijn?
- 27. Als ik geen beloning krijg, doe ik minder moeite om mijn doelen te halen
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens
- 28. Mijn directe collega's zijn beter op de hoogte van mijn functioneren dan mijn manager
 - a. Helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens

De vragenlijst is ook online te zien via:

<https://woonwaard.typeform.com/to/vLeO2m>



Onze drijfveer

Woonwaard gelooft dat ontplooiing de motor is voor welzijn en geluk. Een goed thuis is daarvoor de basis.

Onze missie

Betaalbaar wonen in de regio Alkmaar, in een huis dat bij je past, in een buurt die je bevalt, nu en in de toekomst.



Onze visie



- We zorgen voor goede, betaalbare woningen.
- We zijn financieel solide, met beperkt risicoprofiel.
- Bewoners zijn klant, belanghebbende en actieve partner. Zij hebben zeggenschap over wat er in hun wijk gebeurt.
- De verantwoordelijkheid voor leefbaarheid, voorzieningen en duurzaamheid delen we met huurders, omwonenden en instanties.
- Gemotiveerde, competente en vitale medewerkers zijn de kern van onze organisatie.

Onze waarden

- ✓ Klantfocus
- ✓ Wendbaar
- ✓ Solide

Onze competenties (operationele functies)

- ✓ Servicegerichtheid
- ✓ Verandervermogen
- ✓ Verantwoordelijkheidsbesef

Onze competenties (tactische/strategische functies)

- ✓ Omgevingsbewustzijn
- ✓ Initiatief
- ✓ Verantwoordelijkheidsbesef

Maatschappelijk

≥ 99% van onze woningen heeft een huur onder de huurtoeslaggrens.

We zijn er speciaal voor mensen met een zwakkere sociale, economische of maatschappelijke positie.

We zijn partner voor instellingen in de wijk.

We zijn partner voor gemeenten in het realiseren van de woonvisie.

We investeren in duurzaamheid. Voor een beter milieu én lagere woonlasten.

We ondersteunen bewonersinitiatieven.

Vastgoed

In de basis zijn we een vastgoedorganisatie.

Een gezond rendement op onze woningen, zorgt ervoor dat we die ook in de toekomst betaalbaar kunnen verhuren.

Onze woningen voldoen aan de vraag van nu en in de toekomst.

De huurprijs past bij de kwaliteit van de woning en de portemonnee van onze huurder.

Onze huurders zijn tevreden over hun woning en onze dienstverlening.

We houden voldoende woningen beschikbaar.

Organisatie

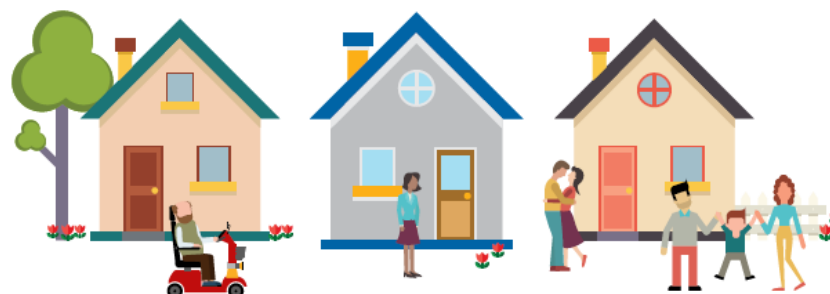
We zijn ingericht naar de rollen van de vastgoedkolom.

We zijn een compacte en procesgerichte organisatie.

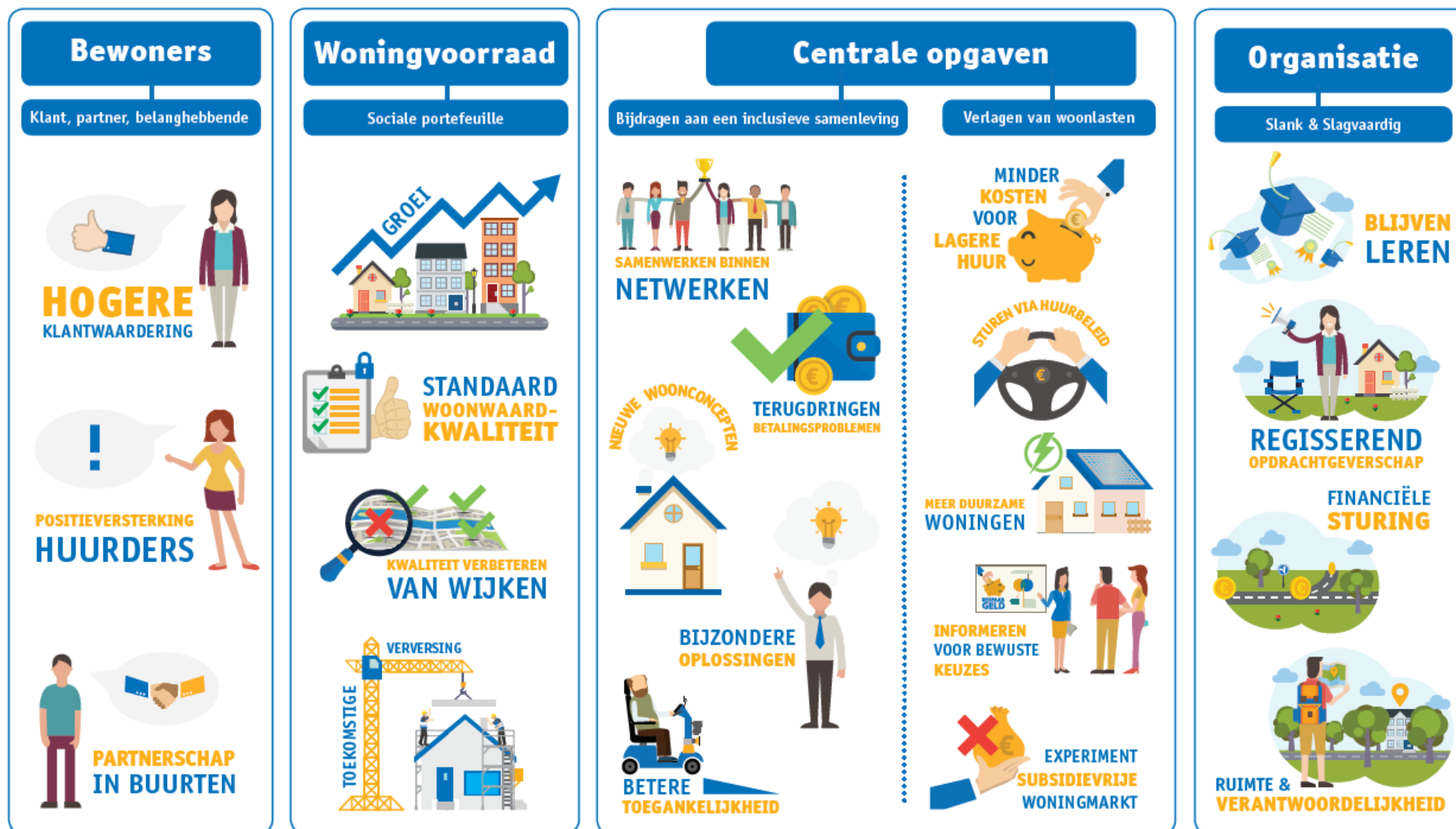
We werken zo efficiënt mogelijk en houden onze bedrijfskosten laag.

We gaan uit van de kracht en kunde van medewerkers en stellen hen in staat hun talenten te ontplooien.

We werken volgens de principes van Samen Slim Werken, in de bouw én in de wijk.



Figuur 14 Infographic deel I



BIJLAGE IX DE PLANNING

Deze planning hoeft niet stap voor stap nageleefd te worden. Het is slechts een leidraad om geen actiepunten te vergeten.

Signaleer knelpunten

Analyseer wat binnen de organisatie mis gaat of beter kan en onderzoek hoe dit beter kan.

Aan de slag

De onderzoeker (stagiair, HR of externe) stelt een veranderplan op. Hier staan de volgende zaken in:

- Communicatieplan: wat is nodig om de verandering aan de medewerkers te communiceren?
- Planning: globaal overzicht van stappen die in de toekomst genomen moeten worden
- Leiderschap: wie gaat wat doen?
- Doelstelling: wat moet binnen tien maanden zijn bereikt?

Deel Week 1 HR, stagiair of externe.

Presenteer de bevindingen en aanbevelingen aan het bestuur. Overtuig ze! Maak gebruik van een interactieve presentatie en stel de aanwezigen prikkelende vragen. Ben jij een zelfstandige professional? Zijn jouw medewerkers autonoom?

Inlichten Week 2 HR, stagiair of externe

Commitment?

- Nee? Waarom is de directie niet positief? Ga terug naar aan de slag.
- Ja, presenteer het veranderplan aan de ondernemingsraad en de managers. Start de vergaderingen om de kaders voor de zelfstandige professional op te stellen, nodig voor de bijeenkomsten HR en de directie uit. Directie deelt de organisatieontwikkeling met de rest van de organisatie.

Vertel Week 4 HR, stagiair of externe

Zijn de ondernemingsraad en de managers akkoord?

- Nee? Neem de feedback mee en ga terug naar aan de slag.
- Ja, HR presenteert samen met de manager per team het ontwikkelplan tot de zelfstandige professional.

Kaders Week 6 HR, stagiair of externe

Bestuur, directie en HR leveren het kader voor de zelfstandige professional aan. Deze wordt direct gedeeld met de managers en de ondernemingsraad ter goedkeuring

Check Week 8 HR

Goedkeuring ontvangen:

- Nee? Zoek uit waarom geen goedkeuring wordt gegeven en ga terug naar aan de slag.
- Ja? Plan zo snel mogelijk team afspraken in om de kaders in te vullen. Doe dit uiterlijk twee weken na de presentatie.

Verzamel Week 15 HR

HR verzamelt de gegevens en bespreekt deze in uiterlijk één week voor de presentatie.

Introduceer Week 18 HR en team communicatie

Presenteer de verandering inclusief de kaders aan de medewerkers. Zorg voor een spetterende presentatie die veel indruk maakt en overtuigend is.

Aandacht vasthouden Week 18 – week 40 HR en team communicatie

Verlies de aandacht voor de verandering niet. Plaats periodiek een berichtje zoals:

- De quiz: ben jij een zelfstandige professional?
- De zelfstandige professional van de maand
- Nieuwsberichten over ontwikkeling

Bouw de berichten over de zelfstandige professional langzaam af.

- Plaats in de eerste twee maanden iedere week een bericht
- Plaats in maand drie iedere twee weken een bericht
- Plaats in maand vier en vijf één bericht per maand
- Organiseer in maand tien een feestelijke netwerkbijeenkomst.

Kijk terug Week 52 HR en team communicatie

- Borging, is het doel uit het veranderplan bereikt?
- Nee? Ga terug naar signaleer knelpunten

BIJLAGE X KOSTEN-BATEN ANALYSE

KOSTEN BEOORDELINGSSYSTEEM

Om na te gaan wat een nieuwe beoordelingssystematiek Woonwaard op kan leveren is onderstaande analyse gedaan:
*De informatie uit de berekeningen komt van dezelfde groep personen die de vragenlijst ontvangen heeft. Al deze personen hebben in 2016 de volledige gesprekkencyclus doorlopen.

Algemene informatie

Totaal betaald loon in 2016	€ 1.850.757,44
Totaal medewerkers die een beloning ontvangen in 2016	59
Gemiddelde loonkosten per medewerker in 2016	€ 31.368,77

Kosten huidige beoordelingssysteem

Soort beloning	Aantal	Frequentie van beloning	Gevolg voor de gemiddelde loonkosten per medewerker
Beloning van 2%	29	$(29/59*100)$ 49%	€ 18.193,89
Beloning van 3%	3	$(3/59*100)$ 5%	€ 4.705,32
Beloning van 4%	1	$(1/59*100)$ 1,7%	€ 1.254,75
Personen met een beloning	33	$(33/59*100)$ 55,7%	€ 24.153,95
Einde schaal	43	$(43/59*100)$ 73%	Niets want geen beloning

Uit voorafgaand overzicht blijkt dat het grootste deel van de onderzoeksgroep een beloning van 2% ontvangt, namelijk 49%. Ook valt op dat er veel personen zijn die het einde van hun schaal bereikt hebben, 73% van personen uit de onderzoeksgroep.

In totaal kost salarisgroei naar aanleiding van de beloningssystematiek Woonwaard in 2016 **€ 24.153,95**.

Na navraag bij de managers blijkt dat gemiddeld anderhalf uur aan de voorbereiding, één uur per gesprek en nog één uur aan het afronden van de gesprekkencyclus wordt besteed. Dat drie keer per jaar voor iedere medewerker die de gesprekkencyclus doorloopt. Acht managers voeren de gesprekken.

Ook de medewerkers hebben productiviteitsverlies, voorbereiden kost hun ongeveer anderhalf uur per gesprek waarna het gesprek zelf ook een uur duurt.

In de werkelijkheid hebben meer dan 62 personen gesprekken uit de gesprekkencyclus gevoerd maar omdat dit de onderzoeksgroep is wordt deze hoeveelheid aangehouden. Totaal aantal uur dat in 2016 aan de gesprekkencyclus is besteed is 1.116 uur. Vervolgens zijn er kosten voor de afdeling HR-beheer voor de administratie. Denk hierbij aan het sturen van brieven met de beoordeling en beloning en de registratie in de personeelsdossiers. Gemiddeld kost dit één uur per medewerker. Uitgaande van de gemiddelde loonkosten van een medewerker van Woonwaard ter hoogte van €25 kost de gesprekkencyclus in totaal: **€ 20.150**.

Dat brengt de totale kosten van de gesprekkencyclus in 2016 op: €44.303,95.

Deze kosten leveren ook iets op, zoals eerder omschreven bij het belang van belonen in *hoofdstuk 6: de gesprekkencyclus* zijn dit onderstaande zaken:

- Medewerkers blijven langer bij een organisatie wat wervings- en selectiekosten bespaard;
- Goed belonen stimuleert prestatieverbetering van medewerkers;
- Compenseert ongemakken waardoor medewerkers tevreden blijven. Als medewerkers tevreden zijn zullen ze een organisatie minder snel verlaten.

* Alle onderstaande kosten en baten zijn gebaseerd op aannames.

Wervings- en selectiekostenposten

Arbeidsuren:

1. Vacaturegegevens verzamelen en vacature plaatsen;
2. Administratie t.b.v. vacature;
3. Agendatijd blokkeren voor gesprekken;
4. In dienst administratie zoals gereedmaken contract en dergelijke;
5. Inwerken nieuwe medewerker;
6. Kosten vacaturesite en kosten voor voorzieningen zoals toegangssleutel/werktelefoon.

Kosten

1. Geschat aantal uur: 4. Uitgaande van de gemiddelde loonkosten ongeveer € 25,- (CBS, 2014). **Totaal € 100,-**
2. Geschat aantal uur 2,5 keer de gemiddelde loonkosten. **Totaal € 62,50;**
3. Gebaseerd op twee gesprekken met steeds drie personen uitgaande van de gemiddelde loonkosten. Vijf uitgenodigde kandidaten en een gesprek van 1,5 uur. Tijdens de tweede ronde één kandidaat wederom een gesprek van 1,5 uur **Totaal € 675,-**
4. 2 uur keer de gemiddelde loonkosten. **Totaal € 50,-**
5. 2,5 (20 uur) werkdag waarop Buddy nieuwe medewerker de introductie verzorgt keer gemiddelde loonkosten. **Totaal € 500,-**

Vacaturesite: **€ 400,-**

Voorzieningen: **€ 250,-**

Totale kosten per sollicitatie

Totale kosten per sollicitatie: **€ 2.057,50.**

In 2016 hebben 18 medewerkers Woonwaard verlaten en zijn er 22 bijgekomen. (Woonwaard, 2016) Op basis van deze gegevens is de schatting tot stand gekomen dat twee personen de organisatie verlaten vanwege de beloning. Enerzijds omdat hun salaris niet meer kan groeien anderzijds doordat ze motivering missen om beter te presteren.

Totaal aantal kosten voor twee sollicitanten: **€ 4.115,-**

Geschat aantal medewerkers die de organisatie verlaten doordat hun beloning ze niet genoeg compenseert is drie: **€ 6.225**

Totale kosten werving en selectie: €10.340

PRESTATIEVERBETERING MEDEWERKER

Prestatieverbetering kan binnen Woonwaard gemeten worden door middel van de Aedes Benchmark. Dit is een jaarlijkse toets die Aedes doet bij alle woningcorporaties waarna een rangschikking ontstaat van welke corporatie het beste functioneert en welke corporaties verbeterpunten hebben. Deze toets wordt gedaan op het gebied van huurdersoordeel, bedrijfslasten en beschikbaarheid en betaalbaarheid.

De huidige score van Woonwaard is:

Huurdersoordeel B

Bedrijfslasten A

Als de prestaties van medewerkers verbeteren heeft dit een positief effect op de huurder. Denk hierbij aan minder lang wachten als een vraag wordt gesteld of sneller een woning kunnen betrekken.

Een hogere Benchmark waardering zal uiteindelijk het imago van Woonwaard binnen en buiten de woningcorporaties verbeteren.

Al met al levert de gesprekkencyclus €10.340 op. Daarnaast komt het ten goede aan het organisatie-imago.

De gesprekkencyclus is een dure bezigheid het kost €29.450 en levert maar €10.340 op.

BIJLAGE XI: CONCLUSIE PER ONDERZOEKSONDERDEEL

Zelfstandige professional

De respondenten zien zichzelf allemaal als een zelfstandige professional alleen is de uitleg van dit begrip voor iedereen anders. De uitleg die de respondenten geven varieert van het zelfstandig uitvoeren van taken tot goed op de hoogte zijn van wat nodig is om hun functie goed te blijven vervullen. Medewerkers geven aan dat om een zelfstandige professional te zijn ze voldoende middelen, tijd, een heldere visie, vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid nodig hebben.

Ontwikkeling

De meningen zijn verdeeld over de bijdrage van de gesprekkencyclus aan de professionele groei van medewerkers, degene die het oneens zijn vinden de gesprekkencyclus te gestandaardiseerd, een last of geloven dat ontwikkeling uit intrinsieke motivatie ontstaat, niet door de gesprekkencyclus.

De gesprekkencyclus zet aan tot nadenken over ontwikkelen maar leidt hier niet altijd toe.

Competentiemanagement

De meningen zijn verdeeld over het belang van de gesprekkencyclus bij competentieontwikkeling. Degene die vinden dat de gesprekkencyclus niet bijdraagt aan competentieontwikkeling vinden dat: competentieontwikkeling ontstaat door persoonlijke

gedrevenheid en interesse of niet genoeg aandacht aan het onderdeel wordt besteed.

Medewerkers willen dat competentie management verbetert door:

- Collega's inspraak te geven;
- Duidelijke competenties;
- Passende beoordeling;
- Focus op talenten.

Kernvaardigheden

Niet iedereen is autonoom genoeg om zijn werk zelfstandig uit te voeren. Een op de vijf respondenten houdt geen tot weinig rekening met het organisatiebeleid bij het stellen van doelen. Ongeveer 30% van de respondenten heeft de gesprekkencyclus nodig om zijn functie uit te kunnen voeren.

Al met al vinden de respondenten vooral een persoonlijk gesprek belangrijk. Daarnaast is volgens hen de gesprekkencyclus een instrument om ontwikkeling te ondersteunen, niet de reden tot ontwikkeling.

Medewerkers nemen nog niet genoeg initiatief. Een op de vijf respondenten geeft aan zich niet te ontwikkelen omdat er geen tijd is. Het grootste deel van de respondenten gaat eerst in overleg met de manager voordat ze een beslissing over ontwikkeling nemen.

Tevredenheid

Medewerkers zijn uiteenlopend in de tevredenheid over de gesprekkencyclus. Gemiddeld wordt een zes gegeven, maar de punten hebben uitschieters van een één tot een negen.

Drie gesprekken blijkt de ideale hoeveelheid gesprekken, geen enkele respondent geeft aan geen gesprekken te willen voeren. Medewerkers zouden best meer gesprekken willen voeren mits deze een informeel karakter hebben.

Iets meer dan de helft van de respondenten vindt de beoordelingscriteria niet passend. Respondenten zijn het er wel over eens dat tegenover een goede beoordeling een beloning moet staan. Medewerkers doen niet minder goed hun best doelen te halen als ze weten dat er geen beoordeling tegenover staat. Volgens iets minder dan de helft van de respondenten zijn directe collega's beter op de hoogte van het functioneren dan de manager.

BIBLIOGRAFIE

BOEKEN

Berg, J. v. (2017). *Het Nieuwe Beoordelen*. managementboek.

F. Kluijtmans, A. K. (2017). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

G.J.J, H. v. (2015). *Inleiding Nederlands sociaal recht*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

S Dhondt, P. O. (2012). *Sociale innovatie doe je zelf*. Hoofddorp .

Hierry, H. (2008). *Beter Belonen*. Assen: van Gorcum .

RAPPORTEN

Aedes. (2016, november). *Eades Benchmark 2016*. Den Haag: Aedes.
Opgehaald van Eades .

Aedes, CNV, De Unie, FNV. (2014). *Cao Woondiensten 2014-2016*.
Amsterdam: Aedes.

Borova, E. (2016). *Peddy app*.

CBS. (2015). *Steeds meer ondernemers in Nederland*. BCS.

Deloitte. (2014). *De impact van automatisering op de Nederlandse Arbeidsmarkt*. Amstelveen: september.

Doevendans, P. (2013). *MOOI reorganiseren wat is de bedoeling?*
Alkmaar: Woonwaard.

J Coenen, F. C. (2009). *Onderbenutting van mbo'ers nuttig op de arbeidsmarkt*. Coenen: Raad van Werk en Inkomen.

K. van der Houwen, L. M. (2014). *Oordelen over jongere en oudere werknemers*. CBS.

Kuij, R. v. (2016). *Actieonderzoek Vernieuwing woningcorporaties*.

Kuij, R. v. (2017). *Onderzoek organisatievernieuwing Woningcorporaties*.

L. Hofstee, O. A. (2017). *WOR*. Amsterdam: DingemansVanderKind advocaten.

Rijksoverheid. (2009). *Medezeggenschap in een onderneming*.
Rijksoverheid. Opgehaald van Rijksoverheid .

S. ten Have, N. v. (2012). *Disfuncties in veranderende organisaties*.
Amsterdam: vrije universiteit.

INTERNETBRONNEN

123Management. (2017, januari 19). *Situationeel leiderschap*. Opgehaald van 123Management:
http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html

Bergsma, I. (2016, januari 8). *10 arbeidsmarkt trends 2016*. Opgehaald van Jobbird: <https://www.jobbird.com/nl/nieuws/5302436/10-arbeidsmarkt-trends-2016/>

Bourgondiën, I. (2015, december 1). *5 trends op de arbeidsmarkt die in 2016 jouw zoektocht naar werk beïnvloeden*. Opgehaald van Wetalent: <https://www.wetalent.nl/5-trends-arbeidsmarkt-solliciteren-in-2016/>

- BZW. (2015, maart 18). *Zes redenen om tevreden personeel te willen*. Opgehaald van MKB Nederland: <http://www.excellereninbrabant.nu/2246/zes-redenen-tevreden-personeel-willen.htm>
- Capital Value. (2016, februari 8). *Voorraad huurwoningen krimpt ondanks toename bouwproductie*. Opgehaald van Capital Value : http://www.capitalvalue.nl/nl/nieuws/voorraad-huurwoningen-krimpt-ondanks-toename-bouwproductie?news_id=311
- CBS. (2014, 12 1). *Arbeid kost in nederland gemiddeld 33 euro per uur* . Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/49/arbeid-kost-in-nederland-gemiddeld-33-euro-per-uur>
- CBS. (2016, februari 15). *Werkzame beroepsbevolking; vergrijzing per bedrijfstak SBI 2008* . Opgehaald van Centraal bureau voor statistiek: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80832NED&LA=NL>
- CBS. (2017, februari 8). *Laag en langdurig laag inkomen; personen in particuliere huishoudens*. Opgehaald van Centraal Bureau voor Statistiek: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70741ned&LA=NL>
- Haselhoff, M. (2012, 2 15). *Weerstand in je team*. Opgehaald van Managementsite: <https://www.managementsite.nl/weerstand-teamontwikkeling>
- Hoop, A. (2014, februari 18). *Stimuleer mobiliteit medewerkers*. Opgehaald van hrpraktijk: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategisch-hr/nieuws/stimuleer-mobiliteit-medewerkers>
- Horst, P. v. (2017, januari 19). *Verandermoe*. Opgehaald van Horstconsult: <http://www.horstconsult.nl/inzichten/verandermoe/>
- ING. (2015, februari 15). *Aantal ZZP'ers zal flink blijven groeien*. Opgehaald van stichting ZZP Nederland: <https://www.zzp-nederland.nl/actueel/nieuws/ing-aantal-zzpers-zal-flink-blijven-groeien>
- Leeuwen, S. v. (2010, maart 13). *Tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten*. Opgehaald van Klatgericht ondernemen in de 21ste eeuw: <http://klantgerichtondernemen.blogspot.nl/2010/03/tevreden-medewerkers-zorgen-voor.html>
- Management Goeroes. (2013, maart 29). *7S model McKinsey*. Opgehaald van ManagementGoeroes: <https://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>
- Managementgoeroes. (2012, december 30). *DESTEP analyse*. Opgehaald van managementgoeroes: <https://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/destep-analyse/>
- Maseland, A. (2016, december 5). *Beoordeling op de schop*. Opgehaald van XperthHR actueel: <https://www.xperthactueel.nl/beoordelen/beoordeling-op-schop/05-12-2016/>

NOS. (2017, januari 3). *Bedrijfsartsen: doorwerken na 65 voor velen niet mogelijk*. Opgehaald van NOS: <http://nos.nl/artikel/2151203-bedrijfsartsen-doorwerken-na-65-voor-velen-niet-mogelijk.html>

Overstrategischepersoneelsplanning. (2017, mei 30). *Oudere medewerkers opleiden: 5 Tips*. Opgehaald van Overstrategischepersoneelsplanning: <http://overpersoneelsplanning.nl/oudere-medewerkers-opleiden-5-tips/>

Papma, A. (2015, november 13). *De kiantoren van de toekomst: duurzaam, gezond en groen*. Opgehaald van intogreen: <http://www.intogreen.nl/nl/themas/werkplek/onderzoek/de-kantoren-van-de-toekomst-duurzaam-gezond-en-groen-1>

Rendement. (2016, december 22). *Wet werk en zekerheid (WWZ)*. Opgehaald van Rendement: <https://www.rendement.nl/hr/wet-werk-en-zekerheid>

Steemers, F. (2017, maart 20). *Rabobank gaat met de nieuwe beoordelingsmethodiek van inzetbaarheid naar continue groei*. Opgehaald van LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/rabobank-gaat-met-nieuwe-beoordelingsmethodiek-van-naar-steemers>

Steemers, F. (2017, 3 20). *Rabobank gaat met nieuwe beoordelingsmethodiek van inzetbaarheid naar continue groei*. Opgehaald van LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/rabobank-gaat-met-nieuwe-beoordelingsmethodiek-van-naar-steemers>

Stop de bankiers. (2016, augustus 2016). *Geen vertrouwen meer in de politiek*. Opgehaald van Stop de bankiers: <http://www.stopdebankiers.com/geen-vertrouwen-meer-politiek/>

Stroomversnelling. (2017, 4 7). *Wat is stroomversnelling*. Opgehaald van Stroomversnelling: <http://stroomversnelling.nl/over-stroomversnelling/stroomversnelling/wat-is-stroomversnelling/>

T. Zwagers, C. S. (2017). *Respons verhogend effect van aantrekkelijke vragenlijsten*. Opgehaald van Panelclix: <https://www.panelclix.nl/expertise/onderzoekpublicaties/responseverhogendeffect.htm>

Trust barometer 2016. (2016, januari 18). *Vertrouwen in bedrijfsleven daalt verder in Nederland*. Opgehaald van Duurzaam ondernemen: <http://www.duurzaam-ondernemen.nl/edelman-trust-barometer-2016-vertrouwen-in-bedrijfsleven-daalt-verder-in-nederland/>

Tweede Kamer. (2014, september 30). *Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties*. Opgehaald van tweedekamer: <https://www.tweedekamer.nl/kamerleden/commissies/pew>

Vliet, V. v. (2013, oktober 18). *DESTEP analyse*. Opgehaald van toolshero: http://www.toolshero.nl/marketing-modellen/destep-analyse/#Sociaal_cultureel

Werk. (2015, november 13). *Toekomstige kansen op de arbeidsmarkt voor MBO'ers*. Opgehaald van werk: https://www.werk.nl/werk_nl/arbeidsmarktinformatie/achtergrond/toekomstige-kansen-arbeidsmarkt-mbo

Werk. (2016, december 28). *De gevolgen van automatisering voor de werkgelegenheid*. Opgehaald van Werk: https://www.werk.nl/werk_nl/arbeidsmarktinformatie/achtergrond/gevolgen-van-automatisering-voor-de-werkgelegenheid

Woonwaard. (2016, december 19). *Waar staan we voor*. Opgehaald van Woonwaard: https://www.woonwaard.nl/fileadmin/user_upload/Over_Woonwaard/Beleidsvisie_2016-2019.pdf

OVERIG

Aedes (Regisseur). (sd). *Wat betekent de Woningwet in praktijk* [Film].

B. Schouten, C. d. (2015, december). Interview gesprekkencyclus. (C. Simenon, Interviewer)

Nevi. (sd). *Macht en invloed: Mintzberg*.

KRANTEN

M van Woerkom, C. F. (2015, september 29). Schaf het beoordelingsgesprek af. *Volkskrant*.

Oostrum, M. v. (2016, januari 2016). Nooit meer een functioneringsgesprek. *NRC*.

WOONWAARD BELEID

Prins, Y. (2017). *Jaarplan HR advies*. Alkmaar: Woonwaard.

Woonwaard. (2013). *Competentiewoordenboek*.

Woonwaard. (2013). *mOOi reorganiseren ... wat is de bedoeling?* Alkmaar: Woonwaard.

Woonwaard. (2016). *Sociaal jaarverslag*. Alkmaar: Woonwaard.

Woonwaard. (2017, 2 2). *beleidsvisie*. Opgehaald van woonwaard: www.woonwaard.nl

Woonwaard. (2017, januari 18). *Programma vitaliteitsmaand*. Opgehaald van Sharepoint: <https://woonwaard.sharepoint.com/Paginas/Vitaliteitsmaand.aspx>