



# **Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2012**

© 2013 Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties

Auteurs:

- dr. D.J. Klein Hesselink, TNO
- Mevr. ir. F.B.M. Giesen, TNO
- drs. J.M.A.F. Sanders, TNO

Leden Begeleidingscommissie:

- ing. B.G.J. Kempink, FLOW
- A. van den Brink, CNV Vakmensen
- Mevr. mr. C.M. Jongerius, Aedes vereniging van woningcorporaties

Gerealiseerd door Edicola, Deventer

Vormgeving: Varwig Design, Hengelo

# Voorwoord

De woningcorporatiebranche wordt al weer een aantal jaren geconfronteerd met een ongunstige economische ontwikkeling, waardoor ook de vastgoedmarkt van huur- en koopwoningen wordt getroffen. Onder meer reden voor FLOW om opnieuw een arbeidsmarktonderzoek door TNO te laten uitvoeren. Het onderzoek is een vervolg op de onderzoeken uit 2007 en 2010 en door een ongeveer gelijksoortige opzet kan nagegaan worden wat er in de loop van de jaren is veranderd.

Het onderzoek bestaat uit een enquête onder werkgevers en werknemers. Op verzoek van Aedes zijn in de enquête onder de werkgevers ook de vragen van het Bedrijfstakinformatiesysteem (BTI) van Aedes opgenomen. De reden is dat hiermee enige continuïteit verkregen wordt wat betreft het geven van referentiecijfers. De BTI-gegevens worden niet in dit rapport behandeld, maar zijn (alleen als de corporaties daarmee uitdrukkelijk hebben ingestemd) aan Aedes doorgegeven voor rapportage aan de branche.

Bij de oplevering van de onderzoeksresultaten door TNO in maart 2013 kwam een gunstiger beeld van de arbeidsmarkt van de corporaties dan uit de berichten in de media naar voren. Reden voor de begeleidingscommissie van het onderzoek, bestaande uit twee bestuursleden en de directeur van FLOW, om TNO te vragen om bij tien corporaties na te gaan of de gegevens in het rapport nog steeds up-to-date zijn. Dat bleek grotendeels het geval te zijn, zodat het onderzoek een goed beeld geeft van wat er bij de woningcorporaties eind 2012 leefde.

De eindrapportage is in juli 2013, in drievoud aangeboden aan alle woningcorporaties, één ter attentie van de directie, één ter attentie van de voorzitter van de ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging en één ter attentie van de HRM-discipline.

Mede op basis van de conclusies en aanbevelingen gaat het bestuur en de directie van FLOW zoals naar aanleiding van voorgaande onderzoeken weer beoordelen of de ingeslagen koers en doelen van FLOW moeten worden bijgesteld. Daarmee zal ook gezien worden welke nieuwe activiteiten en producten voor de branche moeten worden ontwikkeld.

Bestuur en directie FLOW  
Juli 2013



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1 Waarom een arbeidsmarktonderzoek in de corporatiebranche?	13
1.2 Vraagstelling en doelstellingen van het onderzoek	14
1.3 Opzet van dit rapport (leeswijzer)	15
1.4 Extra check op actualiteit gegevens voor 2013 (de boxen in dit rapport)	15
<b>2 Het onderzoek kort samengevat</b>	<b>17</b>
2.1 De internetenquête onder alle corporaties (werkgeversenquête)	17
2.2 De internetenquête onder werknemers	21
<b>3 Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties</b>	<b>24</b>
3.1 Huidige activiteiten	24
3.2 Nieuwe activiteiten	25
3.3 Organisatie- en marktontwikkelingen	27
<b>4 Personele bezetting nu en in de toekomst</b>	<b>30</b>
4.1 Personele bezetting bij de woningcorporaties	30
4.2 Kenmerken van het personeel in de branche	34
4.3 Ontwikkeling werkgelegenheid in de komende jaren	36
4.4 Personele consequenties uitbesteding en andere ontwikkelingen	38
4.5 Verschuivingen in personeelsbestand	39
<b>5 Huidige arbeidsmarkt</b>	<b>46</b>
5.1 Interne arbeidsmarkt	46
5.2 Externe arbeidsmarkt	52
<b>6 Arbeidsmarkt in de komende jaren</b>	<b>57</b>
6.1 Interne arbeidsmarkt: ontwikkelingen in de toekomst	57
6.2 Interne arbeidsmarkt: scholing	60
6.3 Interne arbeidsmarkt: HR-instrumenten en -beleid	62
6.4 Interne arbeidsmarkt: uitbreiding en beperking van aantal uren van werknemers	63
6.5 Externe arbeidsmarkt: vacatures	66
6.6 Knelpunten in de personele planning	70
<b>7 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>72</b>
7.1 Inleiding	72
7.2 Hoofdstuk 2: beschrijving van het onderzoek	72
7.3 Hoofdstuk 3: activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties	74
7.4 Hoofdstuk 4: personele bezetting nu en in de toekomst	75
7.5 Hoofdstuk 5: huidige arbeidsmarkt	81
7.6 Hoofdstuk 6: arbeidsmarkt in de komende jaren	83
7.7 Tot besluit	87

# Samenvatting

Opdrachtgever van het Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2012 is het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW). Het onderzoek is uitgevoerd door TNO en is een vervolg op de onderzoeken die in 2010 en 2007 zijn gehouden. Ook toen was FLOW de opdrachtgever voor het onderzoek. Doel van het onderzoek is het vaststellen van de huidige situatie van en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van woningcorporaties.

Het onderzoek bestaat uit twee internetenquêtes, één onder alle corporaties in Nederland en één onder een representatieve steekproef van 4.000 werknemers in de branche. De respons op de werkgeversenquête is 25 procent en op de werknemersenquête 27 procent. Dat is voldoende voor een representatief beeld van de arbeidsmarktsituatie in de branche.

Het algemene beeld dat uit het onderzoek naar voren komt, is dat er sprake is van een goed functionerende branche, die zich intensief aan het herbezinnen is op een betere en mogelijk ook efficiëntere wijze van uitvoering van taken en inzet van personeel. Tot en met 2012 heeft de economische recessie bij veel corporaties nog niet geleid tot ingrijpende personele consequenties, maar het is de vraag of ingrijpende maatregelen nog verder vooruitgeschoven kunnen worden. Werkgevers en werknemers maken zich zorgen. Het lijkt echter niet echt mogelijk om de personele inzet in de branche heel drastisch in te perken, omdat het dagelijkse werk moet worden uitgevoerd en even efficiënt zoals dat nu waarschijnlijk ook al gebeurt. Het is daarom van groot belang dat de branche beschikt over een goed instrumentarium om de uitvoering van de taken en de personele inzet daarbij zo optimaal mogelijk te realiseren. Opleiden en ontwikkelen zijn daarbij essentieel, vanwege de continu toenemende functie-eisen die aan het personeel worden gesteld. Het continu toenemen van de functie-eisen en het personeel dat onvoldoende gekwalificeerd lijkt te blijven, zijn centrale thema's in het arbeidsmarktonderzoek in de corporatiebranche.

Hierna volgt een beknopte samenvatting van de onderzoeksresultaten zoals die in dit rapport worden besproken en in hoofdstuk 7 uitgebreider worden samengevat. Daarna volgt puntsgewijs een opsomming van de aanbevelingen uit hoofdstuk 7. We zoomen in dit rapport vooral in op de knelpunten. Er gaat echter ook heel veel goed in de branche.

## *Samenvatting*

Opvallend is dat er door fusies en overnames steeds minder woningcorporaties zijn (379 eind 2012), terwijl het aantal werknemers vrijwel gelijk is gebleven (29.563 werknemers eind 2012). Daardoor neemt het aantal werknemers per corporatie toe. Deze toename en ook de toename van de eisen aan opleiding en kwalificatie van de werknemers heeft grote consequenties voor het personele beleid van de corporaties.

Woningcorporaties van nu richten zich vooral op de centrale taken rondom het verhuren van sociale huurwoningen, activiteiten op het gebied van leef-

baarheid en wijkbeheer, beleidsontwikkeling, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, administratie, personeel & organisatie, kwaliteitszorg en facilitair beheer. Doorgaans voert 80 procent of meer van de organisaties deze taken zelf uit. Specialistische activiteiten als technisch beheer (onderhoud en reparatie), ICT en project- en productontwikkeling worden door iets minder dan de helft van de organisaties uitbesteed. De in 2007 verwachte golf van uitbesteding van dit soort activiteiten is echter uitgebleven.

De recessie zorgt voor minder fusies en reorganisaties, maar wel aanzienlijk meer krimp en reorganisatie. Dat is bij ongeveer de helft van de corporaties het geval. De toename van de financiële lastendruk, stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten, tegenvallende huur- en/of verkoopresultaten en overheidsmaatregelen (verhuurdersheffing) lijken daaraan bij te dragen. In veel organisaties is sprake van bezuinigingen.

In 2012 is de totale overbezetting in de branche berekend op 1,1 procent (290 fte). Er is vrijwel geen onderbezetting. Per saldo is er in de woningcorporatiebranche een geschat personeeloverschot van ongeveer 1 procent van de totale personeelsformatie. Dat is niet groot.

Voor de komende drie jaren wordt een krimp van de personele bezetting verwacht van 5 procent. Mogelijk kunnen in de komende jaren dus ook ingrepen in de uitvoering van de taken van corporaties of de herbezetting van personeel worden verwacht.

Wat betreft de kenmerken van de werknemers in de branche blijkt dat het aandeel vrouwen vrijwel gelijk is aan het aandeel in de Nederlandse werknemerspopulatie. Wel komen er steeds meer vrouwen (cohort-effect; mannen zijn vaak ouder en gaan met pensioen) en lijkt het erop dat er in de branche over tien tot twintig jaar meer vrouwen dan mannen werken. Daarnaast is er vergrijzing in de branche. Het gemiddelde opleidingsniveau neemt toe, vooral omdat oudere werknemers laag geschoold zijn en met pensioen gaan (cohort-effect). Werkgevers schatten het opleidingsniveau in de organisatie vaak te laag in. Verder is het aantal uren van deeltijdwerkers toegenomen. In vergelijking met de landelijke situatie werken weinig werknemers in deeltijd en het aantal deeltijdwerkers neemt af. Het percentage werknemers met een vast dienstverband is toegenomen (bijna 90 procent in 2012). Waarschijnlijk komt dat omdat bij de werknemers met een tijdelijke aanstelling contracten niet zijn verlengd of zijn vervangen door een vaste aanstelling. Tot slot werken steeds meer werknemers in grote organisaties (schaalvergroting van de organisaties). In vergelijking met het landelijke beeld zijn er in de corporatiebranche relatief weinig werknemers werkzaam in kleine organisaties.

Wat de werkgelegenheid betreft verwacht ongeveer de helft van de woningcorporaties in de komende drie jaar een afname van de werkgelegenheid. De andere helft van de corporaties denkt dat dat gelijk blijft. Slechts 2 pro-

cent van de organisaties verwacht een toename van personeel. Een meerderheid van de corporaties verwacht bij het uitbesteden of onderbrengen van taken geen personele consequenties (inkrimping en/of uitbreiding). Ze verwachten wel vrij veel personele gevolgen bij een aantal organisatorische en marktontwikkelingen, waarbij er vooral sprake zal zijn van inkrimping.

Woningcorporaties verwachten voor de komende drie jaren een uitbreiding van in totaal 378 fte (414 werknemers). Ze denken daarnaast dat er in de komende drie jaren 1.107 formatieplaatsen (ongeveer 1.200 werknemers) zullen verdwijnen. Bij de balans tussen krimp en groei is er dus vooral sprake van krimp. Op basis van een kort herhaalonderzoek begin 2013 is de totale krimp van personeel in de komende jaren geschat op 5 procent. De belangrijkste conclusie bij de balans van krimp en groei is dat er vooral in de laagste niveaus banen gaan verdwijnen. Deze tendens was er ook in de onderzoeken van 2007 en 2010. Dat wijst erop dat corporaties ook voor de komende drie jaar een geleidelijke upgradering verwachten en dat het gevraagde opleidingsniveau van werknemers in de branche weer zal toenemen. Upgradering is permanent onderdeel van de arbeidsmarktsituatie van de woningcorporatiebranche geworden.

De doorstroom van personeel is afgenomen. Vergeleken met landelijke cijfers (12 procent) is de functiemobiliteit in de woningcorporatiebranche erg laag. De totale doorstroom in 2011 wordt geschat op 1,7 procent; dat is 450 fte en ongeveer 500 werknemers. Driekwart van de corporaties noemt de kansen om door te stromen niet goed. De uitstroom van personeel in 2011 was 5,8 procent, ofwel ruim 1.560 fte en 1.700 werknemers. Gedwongen ontslag is vaker een vertrekreden.

Van alle werknemers in de corporatiebranche zoekt 14 procent ander werk. Dat is minder dan in 2010 (18 procent) en 2007 (26 procent). Daarnaast solliciteerde 8 procent van de werknemers. Ook dat is minder geworden. In 2007 solliciteerde nog 16 procent naar een andere functie en in 2010 was dat 13 procent. De belangrijkste reden in 2012 om ander werk te zoeken is reorganisatie/fusie.

Het aandeel werknemers dat de kans op baanverlies als (zeer) groot inschat, is gestegen en is momenteel 8 procent. Werknemers zijn minder positief over de promotiekansen; 60 procent denkt niet in aanmerking te komen voor een hogere functie. De arbeidstevredenheid is wel hoog en deze komt overeen met het landelijke beeld: 80 procent van de werknemers zegt alles bij elkaar genomen (zeer) tevreden te zijn over het werk dat ze doen.

De instroom van personeel in 2011 is iets afgenomen, maar is nog steeds 5,2 procent, ofwel 1.412 fte en bijna 1.550 medewerkers. De meeste instroom is afkomstig uit de bouw en de zakelijke dienstverlening. Een advertentie in de lokale of regionale pers is nog steeds de meest succesvolle en de meest toegepaste wervingsmethode. Daarnaast zijn commerciële wervingsbureaus, het eigen netwerk, de internetvacaturebank en open sollicitaties belangrijk voor werknemers en werkgevers.



Werkgevers geven aan dat 5,4 procent van de werknemers niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk op dit moment stelt. Dat percentage was in 2010 meer dan twee keer zo hoog. Maar het is de verwachting dat in de komende drie jaar de eisen die aan de uitvoering van het werk worden gesteld zodanig zullen toenemen dat bijna één op de tien werknemers daarvoor niet voldoende is toegerust. Het beeld dat uit meldingen van werkgevers naar voren komt is dat er veel aan opleiding en kwalificatie wordt gedaan, maar ook dat de eisen steeds blijven toenemen. Het blijkt dat als de achterstand van het niet goed toegerust zijn lijkt te zijn ingelopen, er direct daarna alweer een flinke achterstand is. Het lijkt er dus op dat de branche achter de feiten blijft aanlopen.

Meer dan de helft van de medewerkers volgde in 2012 een door de werkgever betaalde cursus of opleiding. Het gemiddelde aantal cursusedagen per werknemer ligt rond de zeven dagen. Dat is vergelijkbaar met Nederland in het algemeen. De scholing die wordt gevolgd door werknemers lijkt echter minder gericht te zijn op vakvaardigheden en meer op algemene vaardigheden en communicatie. Bijna de helft van de werknemers geeft aan dat de opleiding of cursus géén gevolgen had voor de eigen functie in termen van promotie.

Loopbaanbegeleiding is volgens de meeste werknemers beschikbaar, maar er wordt maar beperkt gebruik van gemaakt. Wel verschaft ongeveer een kwart van de werkgevers informatie over vacatures en scholingsmogelijkheden binnen de branche en krijgt bijna een derde van de werknemers mogelijkheden aangeboden voor het volgen van een loopbaantraining. Slechts 35 procent van de werknemers schat de toekomstmogelijkheden bij de huidige werkgever gunstig tot zeer gunstig in. Dat is minder dan in voorgaande jaren. Ook over de toekomstmogelijkheden bij andere corporaties of buiten de branche zijn de werknemers minder optimistisch.

Gemiddeld genomen werkt bijna een derde van de werknemers parttime, waardoor de corporatiebranche achterblijft (of voorloopt?) bij andere branches. Redenen om parttime te werken zijn vooral huishoudelijke en zorgtaken. Gemiddeld melden de werknemers in de branche 4,6 uren overwerk per week. Dat is meer dan landelijk (3,4 uren). Werkgevers compenseren door het overwerk de aannames van veel nieuw personeel.

Naar schatting staan er in de corporatiebranche voor 93 fte aan vacatures open (0,34 procent van het totaal aantal fte's). Er is een flinke afname van het aantal vacatures, evenals een afname van het percentage corporaties dat vacatures heeft (15 procent). De meeste vacatures staan open omdat personeel dat is vertrokken, moet worden vervangen. Uitbreidingsvacatures komen nog maar sporadisch voor. Vooral voor de middenmanagementfuncties en in de hogere functieschalen I tot en met L wordt personeel gezocht.

Het realiseren van uitstroom van personeel is momenteel voor bijna de helft van de corporaties een belangrijk knelpunt in de personeelsplanning. Direct daarna volgt de leeftijdsopbouw van de medewerkers. Behoud van de juiste medewerkers en hun kwalificaties zijn ook knelpunten in veel organisaties.

Onvoldoende groeimogelijkheden en de onzekerheden over het toekomstperspectief van corporaties, worden als reden voor dit knelpunt genoemd.

#### *Aanbevelingen*

**Aanbeveling 1.** Door de steeds hogere eisen die aan het functioneren van werknemers worden gesteld, is het van belang om hen daarop voor te bereiden en optimale kansen te bieden. FLOW beschikt over een HR-instrumentarium en zet sinds 2012 drie ambassadeurs in die deze instrumenten onder de aandacht brengen van de corporaties. We bevelen aan te evalueren in hoeverre dat lukt en wat stimulerende en belemmerende factoren zijn bij organisaties om deze instrumenten in te zetten.

**Aanbeveling 2.** Stimuleer het gebruik van een Strategisch Ontwikkelingsplan, zodat corporaties in kaart kunnen brengen wat ze nodig hebben aan talenten, in het licht van hun ondernemingsplan.

**Aanbeveling 3.** Besteed meer aandacht aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Omdat er nog steeds vergrijzing van het personeelsbestand is, blijft deze aanbeveling relevant. Corporaties kunnen hiermee hun sociaal ondernemerschap verder invulling geven en de hiervoor door FLOW ontwikkelde Gids voor duurzaam inzetbare medewerkers gebruiken. Het is ook van belang dat de branche beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid gaat bevorderen.

**Aanbeveling 4.** Het voor de branche beschikbare HR-instrumentarium van FLOW, zoals de Talentenmonitor (zie de Woondiensten Employability Portal op [www.flowwep.nl](http://www.flowwep.nl)), kan worden ingezet om meer inzicht te krijgen in de capaciteiten van het personeel. Het is van belang om het FLOW-instrumentarium breder bekend te maken en het gebruik ervan verder te stimuleren.

**Aanbeveling 5.** Ga na welke mogelijkheden er zijn voor een meer optimale inrichting van de flexibele schil van personeel bij woningcorporaties. Dat maakt het mogelijk om fluctuaties in het werk via een meer efficiënte personele inzet aan te pakken. Matching van de belangen van werkgevers en werknemers kan worden gerealiseerd via een Strategisch Ontwikkelingsplan.

**Aanbeveling 6.** Door corporaties met personele overschotten en corporaties met personele tekorten onderling met elkaar te matchen, kan de personele inzet in de branche worden geoptimaliseerd en gaat geen verworven hoogwaardige en specifieke kennis en vaardigheden (menselijk kapitaal) voor de branche verloren. Dat gebeurt al in regionale platformen. Aanbevolen wordt om dit soort netwerken intensiever te benutten en na te gaan of het relevant is om meerdere netwerken in te richten.

**Aanbeveling 7.** Neem maatregelen om de krimp voor laaggeschoolde werknemers zo gunstig mogelijk op te vangen. Maatregelen als herplaatsingsbureaus, herscholing, bevorderen van employability en het zo veel mogelijk uitlenen van werknemers aan andere organisaties zijn dan van belang. Een langetermijnplanning van de organisatieontwikkeling en de eisen die daarbij aan de personele bezetting worden gesteld, kan daarbij helpen, bijvoorbeeld als werknemers zelf het initiatief gaan nemen om ander werk te vinden.

**Aanbeveling 8.** De doorstroommogelijkheden binnen de corporaties zijn beperkt. Bevorder dus de doorstroommogelijkheden van medewerkers in de woningcorporaties, waarbij het van belang is dat de doorstroommogelijkheden goed zichtbaar zijn voor de medewerkers (óók voor de instromers die daaraan waarde hechten). Daarnaast is het van belang om medewerkers te stimuleren om zelf regie te nemen en ook buiten de branche te kijken.

**Aanbeveling 9.** Voorkom dat medewerkers met voldoende potentiële capaciteiten op dit moment worden ontslagen of uitstromen vanwege het niet-aansluiten van de kwalificaties. Als medewerkers worden ontslagen, pas dan op voor te diep snijden. Als de economie weer aantrekt, zijn ze waarschijnlijk weer nodig. Dat geldt vooral voor de functies waarvoor goed opgeleid en gekwalificeerd personeel moeilijk te vinden is.

**Aanbeveling 10.** Te veel vastlopen van de doorstroom is niet bevorderlijk voor organisaties en werknemers. Stimuleer werknemers daarom om werk te zoeken en te solliciteren naar een andere baan binnen of buiten de organisatie. De FLOW Loopbaanwijzer kan medewerkers hierbij helpen. Stimuleer ook het gebruik van het Ervaringscertificaat en de website [www.werkenaanwonen.nl](http://www.werkenaanwonen.nl).

**Aanbeveling 11.** Er lijkt een 'deltaplan' nodig te zijn om de branche toekomstbestendig te maken. De upgradingtendens blijft gepaard gaan met meldingen van minder goede toerusting van personeel. Mogelijk worden werknemers in de grotere organisaties geconfronteerd met een breder takenpakket of complexere taken. Het deltaplan zou via onderzoek moeten nagaan of onderkwalificatie daadwerkelijk de oorzaak is van het gebrek aan inzetbaarheid en vervolgens daarop gerichte actie moeten ondernemen.

**Aanbeveling 12.** Ga na in hoeverre het huidige scholingsaanbod aansluit bij de scholingsvraag in de branche en bij de behoefte en groei van de werknemers. Op basis daarvan kan een branchespecifiek scholingsaanbod worden samengesteld. Voor corporaties is het aan te bevelen om zelf jonge mensen in de organisatie op te leiden, gericht op de specifieke behoefte aan kennis en vaardigheden in de corporatie.

**Aanbeveling 13.** Cursussen en opleidingen van medewerkers dienen beter geïntegreerd te worden in de behoefte aan kwalificatie van het personeel bij de organisaties en het carrièreperspectief. Niet alleen het onvoldoende toegerust zijn van het personeel kan daarmee worden voorkomen, maar ook dat de medewerkers gedemotiveerd raken wat betreft het carrièreperspectief. Het is van belang dat de opleidingen en trainingen gevolgen hebben in termen van de ontwikkeling van de eigen functie en promotie.

**Aanbeveling 14.** Het beperkte gebruik van de loopbaanbegeleiding door werknemers, terwijl er veel corporaties wel de mogelijkheid bieden, kan een middel zijn om personeelstekorten in de toekomst te verminderen. Ook hiervoor kunnen werkgevers op de website van FLOW ondersteunend materiaal vinden.

**Aanbeveling 15.** Overwerk en parttime werken bieden goede mogelijkheden om de arbeidsinzet aan te passen en, indien mogelijk, om het werk beter te verdelen onder de werknemers. Mogelijk kunnen er daardoor minder medewerkers uit dienst. Aanbevolen wordt dat corporaties nagaan wat de mogelijkheden zijn om eventueel via extra opleiding en kwalificatie werknemers te herscholen en te kwalificeren voor andere taken, zodat zij aan het werk kunnen blijven in functies waar nog wel overcapaciteit aan werk is.

# 1. Inleiding

De economische en politieke ontwikkelingen in 2012 en 2013 hebben grote invloed op het beleid en functioneren van de woningcorporaties en dus ook op de arbeidsmarkt van de corporatiebranche. Tot voor kort was dat anders. In 2007 groeide de branche nog uitbundig, een ontwikkeling die mede mogelijk werd gemaakt door de marktwerking. Het Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2007 gaf het beeld van een stabiele, bloeiende en zelf-verzekerde branche, waar werknemers een goede en zekere baan hadden. In 2010 was er een economische crisis, maar het bleek dat de branche daar toen nog niet ernstig onder te lijden had. Een groot deel van de woonprojecten was nog in de fase van uitvoering en dat leidde tot relatief veel activiteit. De economische recessie die daarop volgde heeft echter in een aantal sectoren en branches hard toegeslagen. Ook de woningcorporatiebranche zag zich geconfronteerd met een aanzienlijke daling van het aantal nieuwbouwprojecten en politieke ontwikkelingen zorgden voor veel onzekerheid.

## 1.1 Waarom een arbeidsmarktonderzoek in de corporatiebranche?

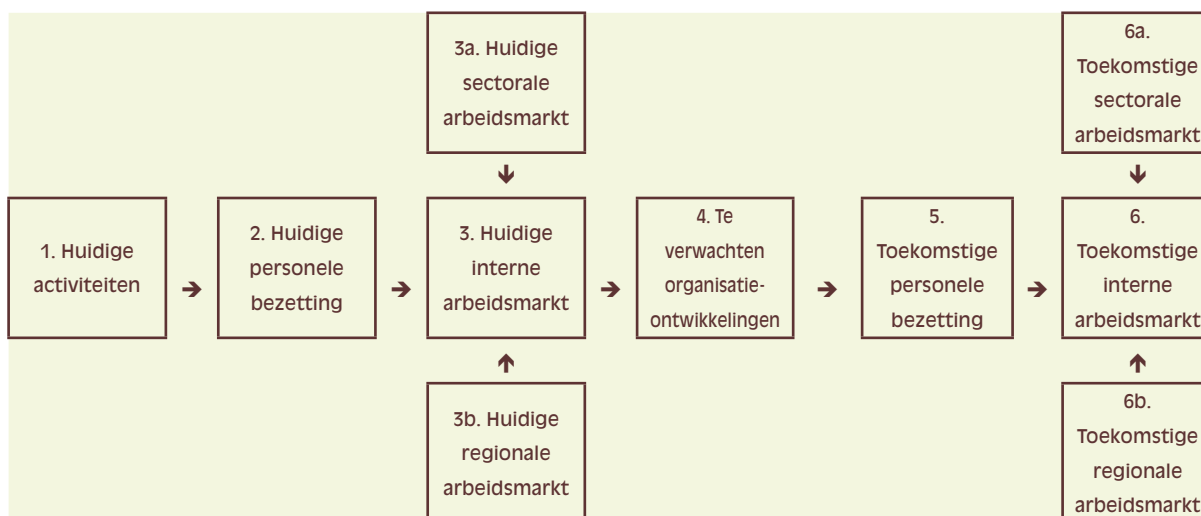
Deze ontwikkelingen hebben nogal wat gevolgen voor de arbeidsmarkt van woningcorporaties. Hoewel de basisactiviteiten rondom 'het voorzien in goede en goedkope huurwoningen voor mensen met een beperkt inkomen' blijven bestaan, is een belangrijk deel van de dynamiek van het ondernemen van de corporaties verdwenen: participeren in nieuwbouwprojecten. Veranderingen in het activiteitenpakket van de corporaties leiden direct tot een verandering van het takenpakket van een deel van het personeel. Herscholing, herplaatsing en zelfs ontslag zijn daarbij onvermijdbaar, zeker als bestaande activiteiten vervallen. De hoge vlucht van uitbesteding van activiteiten in 2007, waarbij eigen personeel wordt ondergebracht in afzonderlijke ondernemingen met een meer commerciële opzet of bij marktpartijen, is afgenomen maar nog steeds een optie voor corporaties die willen bezuinigen. Door deze ontwikkelingen veranderen ook de eisen die aan het interne en externe arbeidsmarktbeleid van corporaties worden gesteld. Personeel zal de consequenties daarvan ondervinden en zich moeten voorbereiden op een veranderende organisatie, waarbij leren en ontwikkelen een andere betekenis krijgen.

De huidige snelle ontwikkelingen waren voor het bestuur van het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) reden om opnieuw een arbeidsmarktonderzoek in de branche te laten uitvoeren. Dit onderzoek is een vervolg op de eerder uitgevoerde arbeidsmarktonderzoeken in 1995/1996, 2007 en 2010. Doel van het onderzoek is een actueel inzicht te geven in de kenmerken van het personeel, de ontwikkelingen in de omvang en samenstelling van het personeelsbestand, de ontwikkelingen bij het aantrekken en vasthouden van personeel, en de arbeidsmarktperspectieven van corporatiemedewerkers op de interne en de externe arbeidsmarkt. Het onderzoek is net als de arbeidsmarktonderzoeken in 2007 en 2010 uitgevoerd door TNO te Hoofddorp. In dit rapport worden de resultaten van het Arbeidsmarktonderzoek 2012 beschreven.

## 1.2 Vraagstelling en doelstellingen van het onderzoek

De woningcorporatiebranche is met 379 corporaties [1] en 29.563 werknemers [2] relatief klein. Desondanks heeft deze branche een belangrijke en brede maatschappelijke functie. Dat betreft zowel het investeren in en beheren van woningen (de vastgoedfunctie), als de wens om lagere-inkomensgroepen een goede en betaalbare woning te bieden (de maatschappelijke functie). Deze veelzijdige positie legt een druk op het bestuur en de medewerkers van de corporaties. Daarnaast zijn er nieuwe functies ontstaan rondom taken als leefbaarheid, commerciële verhuur van gebouwen en maatschappelijk ondernemen en wordt de dienstverlening aan klanten en derden steeds verder uitgebreid. Het samenwerken met commerciële organisaties en overheden vraagt specifieke kennis en vaardigheden van het personeel.

De vraag naar personeel kan niet los worden gezien van de ontwikkelingen in de branche. Anders gezegd: het is voor een arbeidsmarktonderzoek van belang om eerst de *activiteiten van de corporaties* in kaart te brengen en die vervolgens te koppelen aan de vereiste *personele bezetting nu en in de nabije toekomst*. In het onderzoek is er in overleg met de opdrachtgever voor gekozen om dat te onderzoeken *op dit moment* en voor *de komende jaren*. In het onderzoeksmodel dat is gebruikt, ziet dat er als volgt uit:



Afbeelding 1.1: Basismodel voor het arbeidsmarktonderzoek

Het doel van het onderzoek is dus samengevat: inzicht geven in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt van woningcorporaties aan de hand van: (1 en 4) de activiteiten van de corporaties, (2 en 5) de aard en de omvang van de personele bezetting bij de woningcorporaties en (3 en 6) de vraag naar en aanbod van personeel op de interne en externe (sectorale en regionale) arbeidsmarkt.

- 1 Bron: Lijst van woningcorporaties verkregen van FLOW: oktober 2010. Het getal van 379 betreft de toegelaten instellingen (en is dus exclusief de gelijkgestelde ondernemingen).
- 2 Bron: Cordares: Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW), december 2012.

De basisvragen waarop dit onderzoek antwoord geeft corresponderen met de blokken in dit model. Meer precies uitgewerkt kunnen ze als volgt worden geformuleerd:

1. Wat is de huidige stand van zaken op het gebied van de activiteiten die woningcorporaties uitvoeren?
2. Wat is de huidige stand van zaken op het gebied van de personele bezetting bij de woningcorporaties?
3. Wat is de huidige stand van zaken op het gebied van de vraag naar personeel op de interne en externe arbeidsmarkt en komt deze situatie in voldoende mate tegemoet aan de arbeidsvraag van de branche?
4. Wat zijn de belangrijkste te verwachten ontwikkelingen in de activiteiten van woningcorporaties?
5. Wat zijn de te verwachten gevolgen van deze ontwikkelingen voor de toekomstige personele bezetting bij de woningcorporaties?
6. Wat zijn de te verwachten ontwikkelingen op het gebied van de vraag naar personeel op de interne en externe arbeidsmarkt en komt deze situatie in voldoende mate tegemoet aan de toekomstige arbeidsvraag van de branche?

### **1.3 Opzet van dit rapport (leeswijzer)**

De indeling van dit rapport volgt grotendeels de structuur van het model in afbeelding 1.1 en daarmee ook de opzet van de rapporten Arbeidsmarkt-onderzoek woningcorporaties 2007 en 2010. Voor een optimale vergelijking is de hoofdstukindeling van het rapport van 2012 grotendeels gelijk aan die van de indeling van de rapporten van 2007 en 2010.

Hoofdstuk 2 beschrijft eerst de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Daarna volgen vier hoofdstukken die ingaan op één of meer blokken van het onderzoeksmodel. Hoofdstuk 3 geeft de ontwikkelingen in de branche weer, nu en in de komende jaren. Het gaat hier om de blokken 1 en 4 in het onderzoeksmodel. Hoofdstuk 4 behandelt de personele bezetting in de corporaties, ook nu weer vanuit de huidige situatie (blok 2) en voor de komende jaren (blok 5). De hoofdstukken 5 en 6 gaan in op de arbeidsmarkt vragen, hoofdstuk 5 op de situatie nu (blokken 3, 3a en 3b) en hoofdstuk 6 op de situatie in de komende jaren (blokken 6, 6a en 6b). Het laatste hoofdstuk zet de verschillende ontwikkelingen op een rij. Ook worden conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.

### **1.4 Extra check op actualiteit gegevens voor 2013 (de boxen in dit rapport)**

Vrijwel direct na afname van de enquêtes, in de periode november 2012 t/m januari 2013 en de oplevering van het eerste concept-rapport, bereikte de politiek overeenstemming over het woonakkoord. De verwachting was dat corporaties daardoor hun personele beleid zouden gaan herformuleren. Via telefonische gesprekken met tien corporaties is nagegaan in hoeverre dat al het geval was en om welke aanpassingen het gaat. Daarnaast zijn vragen

gesteld over het personeelsbestand eind 2012. In de enquête is namelijk gevraagd naar het personeelsbestand eind 2011, omdat tijdens de afname van de enquête de corporaties de cijfers voor 2012 nog niet paraat hadden. De gegevens van de belronde met de tien corporaties worden in dit rapport in afzonderlijke boxen weergegeven (zie box 1.1).

*Box 1.1: Nabellen tien corporaties voor actualiteitscheck gegevens*

Twaalf corporaties die de enquête hebben ingevuld zijn telefonisch benaderd. Met tien van hen is een aanvullend gesprek gevoerd aan de hand van een korte vragenlijst. Twee corporaties zagen af van deelname. Behalve corporaties zonder problemen zijn ook corporaties benaderd die in de enquête al personele consequenties aangaven.



## 2. Het onderzoek kort samengevat

Het Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2012 is net als de onderzoeken in 2010 en 2007 uitgevoerd door middel van twee internetenquêtes, één onder alle werkgevers in de branche en één onder een representatieve steekproef van 4.000 werknemers. De opzet en uitvoering van beide enquêtes worden in dit hoofdstuk toegelicht. In de tabellen en grafieken wordt steeds aangegeven uit welke enquête de gegevens afkomstig zijn.

### 2.1 De internetenquête onder alle corporaties (werkgeversenquête)

Deze enquête is gehouden in de periode november 2012 tot en met januari 2013. Het adressenbestand is verkregen van FLOW en is waar nodig bijgesteld met gegevens van het *Jaarboek Woningcorporaties 2012* [3] en informatie op de websites van de corporaties. Halverwege november 2012 is de uitnodigingsbrief om deel te nemen aan de enquête verzonden. In december en januari zijn twee reminders verzonden aan de corporaties die tot dan toe de vragenlijst nog niet (volledig) hadden ingevuld. Voor het onderzoek zijn alleen woningcorporaties aangeschreven.

De uitnodigingsbrief en de reminders zijn verzonden aan de voorzitter, de directeur/bestuurder of de verantwoordelijke voor de afdeling personeelszaken en zijn ondertekend door de directeur van FLOW. In de brief en de reminders werd de corporaties gevraagd om aan het onderzoek deel te nemen, werd het belang van het onderzoek uiteengezet en werd de website voor het invullen van de enquête en een voor iedere corporatie unieke inlogcode gegeven. De inlogcode maakte het mogelijk om de enquête op meerdere momenten in te vullen, met behoud van de reeds ingevulde gegevens.

#### *Responsgegevens*

In totaal 93 van 379 aangeschreven woningcorporaties namen deel aan het onderzoek. Dat is een respons van 25 procent. In 2007 was de respons 18 procent en in 2010 was deze 20 procent. Echter, in deze jaren werd slechts één reminder verzonden. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de aantallen corporaties en de respons naar bedrijfsgrootte en regio.

**Tabel 2.1: Corporaties en respons naar bedrijfsgrootte en regio**

	Populatie *)		Steekproef		Deelname in popu- latie
	Aantal	%	Aantal	%	
<b>Aantal werknemers in dienst</b>					
- geen werknemers in dienst	36	9%	5	5%	14%
- 1 tot 10 werknemers	43	11%	13	14%	30%
- 10 tot 50 werknemers	151	40%	42	45%	28%
- 50 tot 100 werknemers	65	17%	11	12%	17%
- 100 of meer werknemers	84	22%	22	24%	26%
<b>Totaal</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>
<b>Regio</b>					
- Noord (Groningen, Friesland, Drenthe)	33	9%	9	10%	27%
- Oost (Overijssel, Gelderland)	84	22%	17	18%	20%
- Midden (Utrecht, Flevoland)	35	9%	8	9%	23%
- West (Noord- en Zuid-Holland)	127	34%	29	31%	23%
- Zuid (Zeeland, Noord-Brabant, Limburg)	100	26%	30	32%	30%
<b>Totaal</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>

\*) Bron: Cordares: Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW), december 2012

Corporaties zonder werknemers en corporaties met 50 tot 100 werknemers nemen minder vaak aan het onderzoek deel. Er zijn echter in alle categorieën voldoende aantallen corporaties om het onderzoek representatief te noemen. Gebruik van een statistische weegfactor, die op basis van deze gegevens is berekend, laat nauwelijks verschillen zien ten opzichte van de resultaten van de ongewogen gegevens. Om die reden worden de gegevens in dit rapport, net als in de voorgaande onderzoeksjaren, op basis van de ongewogen data weergegeven.

#### *Vragenlijst werkgevers*

Bij het opstellen van de vragenlijst voor de werkgevers is zo veel mogelijk gebruikgemaakt van vragen uit de voorgaande FLOW-arbeidsmarktenquêtes in 2007 en 2010. De vragen in deze enquêtes zijn gedeeltelijk afkomstig uit landelijk representatief monitoronderzoek, zodat vergelijking met recent landelijk cijfermateriaal mogelijk is. Daarnaast is de vragenlijst in overleg met de begeleidingscommissie van het onderzoek geactualiseerd naar de situatie van 2012. Een groot deel van de vragen is echter niet aangepast om vergelijking met voorgaande jaren mogelijk te maken.

Voor de inventarisatie van de functies van werknemers is gebruikgemaakt van de functiematrix uit het *Handboek functie-indeling woondiensten* (zie tabel 2.2). Alle woningcorporaties maken daarvan gebruik, met uitzondering van enkele woonzorgorganisaties die een zorg-cao hanteren. De matrix voor het onderzoek is door de woningcorporaties ingevuld door per cel het aantal fulltime equivalenten (fte) in de organisatie aan te geven. Als peildatum is 31 december 2011 genomen, omdat het onderzoek grotendeels eind 2012 plaatsvond en de gegevens voor 2012 nog niet bekend konden zijn.

**Tabel 2.2: Schatting van het absolute aantal formatieplaatsen in de woningcorporatiebranche per 31 december 2011 en de percentages (relatief) eind 2011, 2009 en 2006 (werkgeversenquête)**

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal absoluut	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2011	2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				132	744	830	1001	604	154	120						3584	13%	23%	19%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		8	93	343	977	722	608	430	654	107	138					4080	15%	12%	11%
3. Receptie, balie		20	101	215	302	298										937	3%	3%	5%
4. Financiële administratie			56	271	514	383	423	194	255	128	78	24				2327	9%	8%	8%
5. Planning & control							39	44	92	182	90	68	28			543	2%	1%	2%
6. ICT				3	39	45	161	147	213	82	43					733	3%	3%	3%
7. Treasury									21	20	8	0	12			61	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		20	59	253	386	20										737	3%	4%	2%
9. Techniek, diverse disciplines		8	12	1047	908	110										2085	8%	6%	7%
10. Techniek, installatie/elektra				72	88	56	8									225	1%	0%	0%
11. Technisch toezicht						235	805	705	164	53						1961	7%	7%	8%
12. Voorbereiding					101	129	280	131	106	107						854	3%	3%	4%
13. Projectcoördinatie						40	145	106	478	299	222	40				1330	5%	4%	3%
14. Projectontwikkeling										96	162	195	104	67		624	2%	3%	3%
15. Personeel & organisatie					20	30	110	48	57	112	52	12	10			452	2%	1%	1%
16. Facilitaire diensten	81	145	130	233	123	85	26	51	30	23						928	3%	3%	3%
17. Communicatie, PR						19	71	107	87	89	57					430	2%	2%	2%
18. Kwaliteitszorg							16	8	32	29	11					95	0%	0%	0%
19. Juridische zaken									8	28	14	16				66	0%	0%	0%
20. Strategie & beleid					8	16	56	128	286	212	83	79	52			921	3%	3%	2%
21. Management									52	128	239	328	572	382	245	1945	7%	7%	8%
22. Managementondersteuning								50	25	45	28					149	1%	0%	1%
23. Secretariaat				22	242	344	292	92								992	4%	4%	4%
24. Algemeen	6	9	26	219	99	52	83	92	130	51	88	61	16	8	30	969	4%	1%	2%
Totaal absoluut	87	210	476	2810	4543	3408	4083	2863	2687	1987	1442	827	822	509	275	27028	100%	100%	100%
Totaal percentage eind 2011	0%	1%	2%	10%	17%	13%	15%	11%	10%	7%	5%	3%	3%	2%	1%	100%	27028	26644	25382
Totaal percentage eind 2009	0%	1%	2%	13%	21%	13%	11%	10%	8%	6%	5%	3%	3%	1%	1%	100%	26644		
Totaal percentage eind 2006	0%	1%	2%	18%	15%	13%	14%	10%	7%	6%	5%	3%	4%	2%	1%	100%	25382		

Tabel 2.2 geeft de schatting van het totale aantal fte's in de branche per functiefamilie en per functieschaal. De aantallen in de tabel zijn gebaseerd op de antwoorden van de 93 corporaties die de vragenlijst hebben ingevuld. De steekproefaantallen zijn geëxtrapoleerd naar de hele populatie van 29.563 werknemers [4] en volgens op basis van de schatting van de parttime factor in het werknemersonderzoek herberekend naar de fte's in de populatie. Naar schatting beschikten alle corporaties samen eind 2011 over 27.028 fte's aan personeel.

4 Bron: Cordares: Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW), exclusief de 82 gelijkgestelde ondernemingen.

### Box 2.1: Het aantal medewerkers in 2012 kan iets afwijken van 2011

Bij de belronde voor het nagaan van de actualiteit van de gegevens bleek dat de tien corporaties voor 2012 gemiddeld 2,5 procent minder personeel (aantal en fte) in dienst zouden hebben opgegeven dan dat ze voor 2011 hebben gedaan. Deze schatting is overigens niet in overeenstemming met het totaal aantal medewerkers in de branche in december 2012 [4]. Er waren toen 200 medewerkers minder werkzaam in de branche dan eind 2010.

Voor de vergelijking met de arbeidsmarktonderzoeken uit 2007 en 2010 zijn ook de kolom- en rijpercentages van deze onderzoeken aan de matrix toegevoegd. De drie laatste kolommen van de functiematrix laten zien dat de meest voorkomende functiefamilies zijn: (1) verhuur, verkoop, bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer, leefbaarheid, (4) financiële administratie, (8, 9 en 11) techniek en technisch toezicht en (21) management. In alle drie jaren zijn de percentages ongeveer vergelijkbaar, met uitzondering van de eerste functiefamilie (verhuur, verkoop, bemiddeling), waar een forse verschuiving heeft plaatsgevonden. Dat heeft mogelijk te maken met de schaalvergroting en economische situatie, waarbij vooral medewerkers uit deze groep naar andere functies zijn overgeplaatst. Bij de functieschalen (onderste rijen van de matrix) zijn de niveaus D tot en met I het meest gevuld, maar ook hier is sprake van een opmerkelijke verschuiving. Afbeelding 2.1 geeft een grafische vergelijking van de percentages in de drie jaren.



Afbeelding 2.1: Percentages fte per functieschaal (werkgeversenquête)

De afbeelding laat zien dat de meeste werknemers werkzaam zijn in de functieschalen D tot en met K. In de lage en hoge functieschalen werken minder werknemers. Ten opzichte van de twee vorige onderzoeken is er een opwaartse verschuiving te zien. In de functieschalen D en E daalt het percentage medewerkers en in de functieschalen G tot en met K is er sprake van een stijging. Dat wordt grotendeels verklaard door de upgradingtendens, die

ook in de vorige arbeidsmarktrapporten al werd gesignaleerd. Upgrading ontstaat als medewerkers bij de corporaties doorstromen naar de hogere functieschalen en nog maar nauwelijks medewerkers in de lage functieschalen worden aangetrokken. Verderop in dit rapport komt deze tendens vaker ter sprake. Bij de functieschalen D en E daalt het aantal functies vooral bij (1) verhuur, verkoop, bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, (3) receptie en balie, (8) techniek, één discipline en (23) secretariaat. Bij de functieschalen G tot en met K komen er vooral werknemers bij in de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, (5) planning & controle, (6) ICT, (14) projectontwikkeling, (15) personeel & organisatie, (20) strategie & beleid en (24) algemeen.

Aan de sterke stijging van het aantal arbeidsplaatsen in de voorgaande jaren is een einde gekomen. In 2007 werkten er 28.843 werknemers in de branche, in 2010 waren dat er 29.748 en eind 2012 werkten er 29.563 personen in de branche [5]. Er zijn tussen 2010 en 2012 dus zo'n 200 arbeidsplaatsen komen te vervallen. Wel is het totaal aantal fte's in de branche toegenomen. Dat komt mede omdat werknemers gemiddeld meer uren per week zijn gaan werken (zie tabel 4.1).

## 2.2 De internetenquête onder werknemers

De enquête onder werknemers is eveneens gehouden in de maanden november 2012 tot en met januari 2013. De uitnodigingsbrief voor het invullen van de enquête is verzonden door Cordares via het adressenbestand van het VUT-Fonds. Cordares is de uitvoerder van de pensioenverzekering van de branche. Vanwege privacyoverwegingen worden adresgegevens niet aan derden verstrekt. Cordares zelf heeft de steekproef getrokken en de uitnodigingsbrieven en reminders verstuurd.

De uitnodigingsbrief werd verzonden aan een representatieve steekproef van 4.000 werknemers. In de brief werd het onderzoek toegelicht en werd de website gegeven waarop iedere werknemer via een in de brief genoemde unieke inlogcode kon inloggen. Op verzoek konden werknemers een schriftelijke versie van de vragenlijst opvragen. Dat is tien keer gebeurd. Aan alle werknemers is door Cordares twee keer een herinneringsbrief verstuurd, in december en in januari. Omdat Cordares geen gegevens had over wie de enquêtes al hadden ingevuld, zijn de twee herinneringsbrieven steeds aan de volledige steekproef van 4.000 werknemers gestuurd. In beide herinneringen stond dat men deze als niet-verzonden kon beschouwen als men de vragenlijst al had ingevuld.

### *Responsgegevens*

Tabel 2.3 geeft een overzicht van de verhouding tussen populatie en de steekproef van werknemers naar de kenmerken leeftijd, organisatieomvang en regio.

---

5 Gegevens verkregen van Cordares: Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW).

**Tabel 2.3: Verdeling van werknemers werkzaam bij woningcorporaties in de populatie en in de steekproef (werknemersenquête)**

	Populatie *)		Steekproef		Deelname in populatie
	Aantal	%	Aantal	%	
<b>Leeftijd</b>					
- 15 tot 25 jaar	387	1%	22	2%	5,7%
- 25 tot 35 jaar	5164	17%	144	13%	2,8%
- 35 tot 45 jaar	8504	29%	250	23%	2,9%
- 45 tot 55 jaar	9258	31%	405	37%	4,4%
- 55 tot 65 jaar	6250	21%	267	25%	4,3%
<b>Werknemers in dienst</b>					
- 1 tot 10 werknemers	230	1%	14	1%	6,1%
- 10 tot 50 werknemers	4172	14%	151	14%	3,6%
- 50 tot 100 werknemers	5454	18%	197	18%	3,6%
- 100 tot 500 werknemers	14846	50%	566	52%	3,8%
- 500 of meer werknemers	4861	16%	159	15%	3,3%
<b>Regio</b>					
- Noord (Groningen, Friesland, Drenthe)	2913	10%	119	11%	4,1%
- Oost (Overijssel, Gelderland)	5845	20%	202	19%	3,5%
- Midden (Utrecht, Flevoland)	1508	5%	87	8%	5,8%
- West (Noord- en Zuid-Holland)	13336	45%	425	39%	3,2%
- Zuid (Zeeland, Noord-Brabant, Limburg)	5961	20%	254	23%	4,3%
<b>Totaal</b>	<b>29563</b>	<b>100%</b>	<b>1088</b>	<b>100%</b>	<b>3,7%</b>

\*) Bron: Cordares: Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW), december 2012

Van de 4.000 werknemers die zijn benaderd, hebben in totaal 1.088 werknemers de vragenlijst volledig ingevuld. Dat is een respons van 27 procent (niet in de tabel). In 2010 en 2007 vulden respectievelijk 837 en 1.052 werknemers de vragenlijst in. De responspercentages waren toen respectievelijk 21 en 26 procent.

Gemiddeld heeft 3,7 procent van de populatie van werknemers in de branche aan het onderzoek deelgenomen (zie de onderste regel van tabel 2.3). Er is een grotere bereidheid om aan het onderzoek deel te nemen bij oudere werknemers. Dat was in 2010 en 2007 ook het geval. Bij de organisatieomvang is er nauwelijks een verschil te zien. Qua regio is de respons het hoogst in regio Midden en het laagst in regio West. Dat was in 2010 ook zo.

Vanwege de ongelijkmatige verdeling naar leeftijd en regio zijn de gegevens van de werknemerssteekproef statistisch gewogen naar de populatieverhoudingen. In het gehele rapport worden deze gewogen aantallen en percentages weergegeven.

### *Vragenlijst werknemers*

De vragenlijst voor de enquête onder de werknemers is eveneens opgesteld op basis van vragen uit beide voorgaande enquêtes. Daarbij zijn de vragen geactualiseerd voor de situatie in 2012, maar ook weer zo veel mogelijk gelijk gehouden om vergelijking met voorgaande jaren mogelijk te maken. Naast vragen uit landelijk representatief onderzoek, zijn ook voor de branche specifieke vragen gesteld.

# 3. Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties

Voor het vaststellen van de personele behoefte van woningcorporaties nu en in de toekomst is het van belang om te weten welke activiteiten er worden uitgevoerd en staan gepland. Woningcorporaties staan midden in de samenleving en zijn betrokken bij een veelheid aan activiteiten en ontwikkelingen. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de huidige activiteiten van woningcorporaties en de ontwikkelingen daarin ten opzichte van de voorgaande vijf jaren.

## 3.1 Huidige activiteiten

Een deel van de woningcorporaties besteedt activiteiten uit aan marktpartijen en dochterondernemingen. Tabel 3.1 geeft een overzicht van de activiteiten die woningcorporaties anno 2012 zelf uitvoeren en uitbesteden en vergelijkt die met het onderzoek in 2010 en 2007.

*Tabel 3.1: Welke activiteiten voeren woningcorporaties zelf uit en hoe worden ze uitbesteed? (werkgeversenquête)*

	Voeren we zelf uit (2012)	Voeren we zelf uit (2010)	Voeren we zelf uit (2007)	Ondergebracht bij organisatie in eigen beheer	Eigen regie met externe ondersteuning	Uitbesteed aan marktpartij	Niet van toepassing
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	48%	43%	46%	5%	21%	23%	2%
Verhuur van sociale huurwoningen	94%	91%	89%	1%	1%	2%	2%
Commerciële verhuur (gebouwen)	53%	56%	45%	3%	9%	9%	27%
Leefbaarheid	87%	91%	90%	2%	4%	1%	5%
Wijkbeheer	77%	76%	81%	1%	4%	0%	18%
Maatschappelijk ondernemen (WMO)	63%	67%	67%	2%	9%	3%	23%
Beleidsontwikkeling / Strategie & beleid	88%	78%	87%	1%	7%	0%	3%
Projectontwikkeling	66%	59%	61%	2%	20%	4%	7%
Productontwikkeling	57%	65%	59%	1%	13%	2%	27%
Dienstverlening aan derden (VvE-beheer)	49%	53%	61%	9%	2%	19%	21%
Dienstverlening aan klanten	87%	86%	82%	2%	1%	4%	5%
Financieel beheer	88%	91%	93%	1%	5%	1%	4%
Treasury	66%	67%	76%	1%	26%	4%	3%
Administratieve organisatie, interne controle	85%	84%	88%	1%	7%	3%	3%
Personeel & organisatie	90%	82%	77%	2%	3%	0%	4%
Kwaliteitszorg	79%	76%	78%	1%	7%	3%	10%
ICT	48%	46%	51%	5%	30%	14%	3%
Faciliteer beheer (zoals receptie, catering)	82%	79%	83%	2%	3%	2%	11%



Het onderbrengen van activiteiten bij een aparte organisatie in eigen beheer betekent dat de activiteiten worden uitgevoerd door een juridisch onafhankelijke organisatie met een eigen rechtspersoon. Het bezit van die organisatie berust echter bij de woningcorporatie (dochter- en kleindochterondernemingen). Eigen regie met externe ondersteuning betekent dat men zelf verantwoordelijk is voor het project, maar dat deelactiviteiten in de uitvoering worden gedaan door andere partijen. Bij uitbesteding aan marktpartijen worden de verantwoordelijkheid en de uitvoering van activiteiten, via het sluiten van een contract, volledig aan deze partijen overgelaten.

#### *Kernactiviteiten intern, commerciële verhuur vaak zelf*

Kernactiviteiten als het verhuren van sociale huurwoningen, het verbeteren van de leefbaarheid en wijkbeheer doen de woningcorporaties voornamelijk zelf. Dat blijft ook ongeveer gelijk over de drie jaren. Ook beleidsontwikkeling, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, administratie, personeel & organisatie, kwaliteitszorg en facilitair beheer zijn activiteiten die vaak door de woningcorporaties zelf worden uitgevoerd. Meestal zo'n 80 procent of meer van de organisaties doet deze taken zelf. In 2007 en 2010 was dat ook het geval. Bij het eigen beheer van personeel & organisatie is wel een tendens te zien dat corporaties dat steeds vaker zelf gaan doen. Mogelijk is dat een gevolg van de schaalvergroting. Bij een bepaalde omvang van een bedrijf (in Nederland gemiddeld 80 tot 100 werknemers) trekken veel organisaties een personeelsfunctionaris aan. Bij financieel beheer en treasury lijkt er een omgekeerde tendens te zijn, namelijk dat er vaker wordt uitbesteed in 2012 ten opzichte van de voorgaande jaren, overigens vooral via externe ondersteuning en met eigen regie.

#### *Specialistische activiteiten vaak extern*

Het technisch beheer (onderhoud en reparatie) wordt door minder dan de helft van de woningcorporaties zelf uitgevoerd. De andere helft van de woningcorporaties voert het technisch beheer uit onder eigen regie en laat zich daarbij extern ondersteunen of besteedt het uit aan de markt. Dat geldt ook voor ICT. In 2007 en 2010 was dat ook zo voor beide soorten activiteiten.

#### *Meer bezinning op het beleid in 2012?*

Beleidsontwikkeling wordt in 2012 weer vaker zelf gedaan dan in 2010. In 2010 werd vaker een beroep gedaan op externe ondersteuning, overigens wel met behoud van eigen regie. Ook projectontwikkeling wordt weer vaker zelf gedaan. Mogelijk zijn de corporaties zich momenteel aan het bezinnen op het omgaan met deze ontwikkelingsvragen, gezien de recente economische en politieke ontwikkelingen.

## **3.2 Nieuwe activiteiten**

De economische crisis heeft de plannen voor uitbesteding in 2010 drastisch ingeperkt. Tabel 3.2 brengt in beeld hoe de situatie voor 2012 is.

**Tabel 3.2: Verwacht u in de komende jaren de onderstaande taken (verder) onder te brengen bij een aparte organisatie of deze uit te besteden aan derden? (werkgeversenquête)**

	Niet verwacht in 2012	Niet verwacht in 2010	Niet verwacht in 2007	Ondergebracht bij organisatie in eigen beheer	Eigen regie met externe ondersteuning	Uitbesteed aan marktpartij	Niet van toepassing
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	44%	41%	69%	3%	14%	12%	28%
Verhuur van sociale huurwoningen	71%	80%	87%	1%	1%	1%	26%
Commerciële verhuur (gebouwen)	38%	47%	64%	2%	12%	5%	43%
Leefbaarheid	66%	78%	88%	1%	3%	1%	29%
Wijkbeheer	55%	69%	85%	1%	4%	0%	39%
Maatschappelijk ondernemen (WMO)	46%	61%	73%	2%	13%	1%	38%
Beleidsontwikkeling / Strategie & beleid	67%	70%	88%	1%	5%	1%	26%
Projectontwikkeling	52%	51%	68%	1%	12%	3%	32%
Productontwikkeling	48%	58%	70%	2%	10%	3%	37%
Dienstverlening aan derden (VvE-beheer)	38%	41%	59%	2%	4%	16%	39%
Dienstverlening aan klanten	71%	72%	84%	1%	1%	1%	26%
Financieel beheer	70%	79%	88%	1%	3%	0%	26%
Treasury	50%	61%	88%	1%	20%	3%	26%
Administratieve organisatie, interne controle	64%	71%	89%	1%	6%	2%	27%
Personeel & organisatie	63%	68%	85%	3%	7%	0%	27%
Kwaliteitszorg	62%	64%	86%	2%	9%	0%	28%
ICT	36%	41%	73%	4%	22%	12%	26%
Faciliteitair beheer (zoals receptie, catering)	60%	67%	81%	1%	4%	2%	33%

Het aandeel corporaties dat verwacht in de komende jaren taken uit te besteden of onder te brengen is bij veel taken afgenomen ten opzichte van 2010 en zeker ten opzichte van 2007. Daarnaast hebben meer corporaties dan in 2010 de kolom 'niet van toepassing' aangekruist. Bij vrijwel alle taken is het percentage 'niet van toepassing' ten opzichte van 2007 en 2010 gestegen.

#### *Taken worden minder vaak uitbesteed*

Er zijn, net als in 2010, maar weinig corporaties die verwachten in de komende jaren kernactiviteiten uit te besteden of bij andere organisaties onder te brengen. De verwachting is dat vooral technisch beheer, commerciële verhuur, maatschappelijk ondernemen, project- en productontwikkeling, dienstverlening aan derden, treasury en ICT vaker worden uitbesteed, meestal via externe ondersteuning met behoud van de eigen regie. Bij technisch beheer, dienstverlening aan derden en ICT verwachten organisaties ook wat vaker dat deze activiteiten worden ondergebracht bij marktpartijen.

#### *Uitbesteding taken vaak op korte termijn*

Een belangrijke vervolgvraag is op welke termijn corporaties verwachten taken te gaan uitbesteden of elders onder te brengen. Deze vraag is alleen gesteld aan de corporaties die daadwerkelijk aangeven taken te zullen gaan uitbesteden of onderbrengen bij een aparte organisatie onder regie. De termijn waarop men van plan is om taken uit te besteden of onder te brengen bij andere organisaties blijkt vaak kort te zijn. Dat was in 2007 ook al zo. Slechts een klein deel van de plannen wordt op een wat langere termijn gerealiseerd. Het is opmerkelijk dat het beleid van de woningcorporaties vooral op de korte termijn gericht is. Weinig corporaties lijken een langetermijnplanning te hebben.

### 3.3 Organisatie- en marktontwikkelingen

Naast uitbesteden en onderbrengen van activiteiten is gevraagd naar organisatorische en marktontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de inrichting van de organisatie en de marktwerking. Tabel 3.3 geeft een overzicht van ontwikkelingen en de antwoorden daarop.

**Tabel 3.3: Antwoorden op de vraag: 'Kunt u van de volgende veranderingen en/of ontwikkelingen aangeven of ze in de komende jaren zullen plaatsvinden?' (werkgeversenquête)**

	Zal niet plaatsvinden in de komende jaren			Zal plaatsvinden:	
	2012	2010	2007	in 2012 of 2013	na 2013
Fuseren met één of meer andere corporaties	82%	75%	58%	4%	14%
Samenwerkingsverband met andere corporatie	54%	42%	29%	27%	18%
Onderdeel van een holdingstructuur *)	95%	80%	82%	3%	2%
Andere woningcorporatie(s) overnemen	91%	88%	87%	1%	8%
Krimp van de organisatie	55%	-	-	27%	18%
Einde samenwerking met andere corporatie	96%	92%	92%	1%	3%
Interne reorganisatie of herstructurering	52%	53%	56%	32%	16%
Meer concurrentie	77%	64%	53%	15%	8%
Minder concurrentie	92%	93%	99%	5%	2%
Toename financiële lastendruk *)	5%	3%	-	66%	29%
Krapte op de arbeidsmarkt	68%	53%	42%	13%	19%
Overschot op de arbeidsmarkt *)	52%	69%	-	41%	8%
Splitsing van de organisatie in DAEB en niet-DAEB	35%	-	-	51%	14%
Intensivering bestaande samenwerking	44%	39%	47%	47%	9%
Nieuwe klantgroepen (culturele diversiteit)	80%	54%	59%	17%	3%
Nieuwe producten en/of diensten	62%	37%	26%	20%	17%
Wijzigingen in personeelsbeleid	51%	47%	51%	40%	10%
Wijzigingen in overheidsbeleid	13%	18%	37%	80%	8%
Tekort aan huurwoningen	57%	-	-	34%	9%
Overschot aan huurwoningen	81%	-	-	8%	12%
Bezuinigingen op de bedrijfslasten *)	17%	17%	78%	71%	12%
Centralisering van taken	-	80%	84%	-	-
Centralisering van taken, ontwikkelingen in branche	68%	-	-	20%	12%
Centralisering van taken, ontwikkelingen in corporatie	69%	-	-	24%	8%
Decentralisatie van taken	-	85%	85%	-	-
Decentralisatie van taken, ontwikkelingen in corporatie	89%	-	-	4%	6%
Decentralisatie van taken, ontwikkelingen in branche	89%	-	-	6%	4%
Outsourcing van bedrijfsonderdelen	78%	70%	75%	12%	10%
Volledig afstoten van taken *)	83%	83%	-	5%	12%
Stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten *)	19%	34%	-	53%	28%
Tegenvallende huur- en/of verkoopresultaten *)	30%	31%	-	55%	15%
Toenemende krimpproblematiek*)	51%	42%	-	30%	19%
Andere veranderingen	81%	75%	91%	7%	12%

\*) In 2007 is deze vraag anders geformuleerd ('onderdeel van een groter organisatieheel' en 'bezuinigingen') of niet gesteld.

### *Minder fusies, overnames en samenwerkingsverbanden, wel meer samenwerking*

Aan de golf van overnames, fusies en samenwerkingsverbanden, waar in 2007 nog sprake van was, lijkt een einde te komen. Alleen de samenwerking met andere corporaties lijkt nog steeds toe te nemen. Bij meer dan de helft van de corporaties is sprake van intensivering van de samenwerking met andere corporaties in de komende jaren.

### *Krimp en reorganisatie*

Bij ongeveer de helft van de corporaties is sprake van krimp en reorganisatie. Mogelijke redenen zijn het overheidsbeleid en de toename van de financiële lastendruk. Ook het stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten, tegenvallende huur- en/of verkoopresultaten en een toenemende krimp-problematiek lijken daaraan bij te dragen.

### *Arbeidsmarkt blijft krap voor een aantal functies*

Hoewel de krapte op de arbeidsmarkt afneemt, is er nog zeker bij een derde van de corporaties sprake van krapte. Het gaat dan vooral om de functie-families en -schalen waarbij het moeilijk is om kwalitatief goed personeel te vinden (zie tabel 6.3). Op korte termijn meldt overigens twee vijfde van de corporaties (41 procent) ook een overschot op de arbeidsmarkt.

### *Recessie: bezuinigingen, krimp en minder inkomen*

Ten opzichte van 2007 valt vooral de toename op van het percentage corporaties met bezuinigingen op de bedrijfslasten. In 2007 verwachtte 78 procent géén bezuinigingen. In 2010 en 2012 is dat nog maar 17 procent. Veel corporaties verwachten een toename van de financiële lastendruk, dat ze moeten bezuinigen op de bedrijfslasten, dat ze bouwprojecten moeten stopzetten en/of uitstellen, dat er tegenvallende huur- en/of verkoopresultaten zijn en een toenemende krimp-problematiek.

### *Ook dynamiek in de huursector verwacht*

Opvallend is dat een flink aantal corporaties op de korte termijn toch een tekort aan huurwoningen meldt, hoewel er ook corporaties zijn met een overschot aan huurwoningen. Een deel van de corporaties verwacht ook nieuwe klantgroepen te gaan bedienen (culturele diversiteit) en nieuwe producten en/of diensten te gaan verlenen.

### *Overheidsbeleid en DAEB*

Het Nederlandse en Europese overheidsbeleid speelt momenteel een grote en onzekere rol in het beleid van de corporaties. Veel corporaties verwachten hiermee te maken te krijgen en ook met de financiële gevolgen ervan. De activiteiten van woningcorporaties worden op basis van de nieuwe DAEB-regeling (Diensten van Algemeen Economisch Belang) onderverdeeld in DAEB- en niet-DAEB-activiteiten. Alleen voor DAEB-activiteiten mag staatssteun worden ontvangen. DAEB-activiteiten zijn vooral het huisvesten van huishoudens met een inkomen kleiner dan 34.085 euro. Woningen met een kale huur van minder dan 664,66 euro per maand dienen voor minimaal 90 procent aan deze huishoudens te worden toegewezen. Daarnaast kunnen DAEB-activiteiten zijn gericht op maatschappelijk vastgoed dat is opgeno-

men in de gelimiteerde lijst uit de Europese beschikking en overige DAEB-activiteiten. Onder deze laatste groep valt bijvoorbeeld infrastructuur die is verbonden met de woning en investeringen in de leefbaarheid. Niet-DAEB-activiteiten zijn bijvoorbeeld het verhuren van woningen met een kale huur van meer dan 664,66 euro per maand, koopwoningen, commerciële ruimten en maatschappelijk vastgoed dat niet op de EC-lijst is vermeld.

*Box 3.1: Besluitvorming over woonakkoord heeft gevolgen voor personeel*

Begin 2013 kwam de politiek tot overeenstemming over het woonakkoord. Dat kan gevolgen hebben voor het personeel van de corporaties. Bij het nabellen van de tien corporaties bleek dat er drie ongeveer even grote groepen van corporaties zijn te onderscheiden. De eerste groep geeft aan dat het woonakkoord geen gevolgen zal hebben voor de personele bezetting. Ze zitten financieel en organisatorisch 'redelijk goed in hun jasje'. De tweede groep wil eerst de definitieve besluitvorming afwachten voordat er plannen gaan worden gemaakt. Ze zagen de bui al hangen, maar hadden niet verwacht dat het zo erg zou worden. Sommige van hen hebben in 2012 al maatregelen genomen. De derde groep maakt momenteel extra plannen. Het gaat dan om het niet meer invullen van vacatures en het stopzetten van tijdelijke contracten, maar ook om gedwongen ontslag van medewerkers met contracten voor onbepaalde tijd.

# 4. Personele bezetting nu en in de toekomst

Voor het goed functioneren van organisaties is het van belang dat de personele bezetting zo goed mogelijk is afgestemd op de gewenste bezetting. De eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk schetsen het beeld van de huidige personele bezetting bij woningcorporaties. In de paragrafen 4.3 tot en met 4.5 wordt een overzicht gegeven van wensen over de personele bezetting in de toekomst.

## 4.1 Personele bezetting bij de woningcorporaties

Tabel 4.1 geeft een overzicht van het aantal werknemers zoals opgegeven door de woningcorporaties. Gevraagd is naar het aantal werknemers en het aantal fulltime equivalenten (fte). Van daaruit is de parttime factor berekend. De gegevens over de gemiddelde werkweek komen uit de opgaaf van de werknemers in de werknemersenquête.

*Tabel 4.1: Gemiddelde personele bezetting van de woningcorporatie op drie peildata (werkgeversenquête)*

	31-12-2011	31-12-2009	31-12-2006
Gemiddeld aantal werknemers	84	73	50
Gemiddeld aantal fte	76	65	44
Ratio fte/aantal werknemers (parttime factor)	0,91	0,89	0,88
Gemiddelde werkweek (werknemersenquête) *)	33	32	32
Aantal woningcorporaties	94	80	84

*\*) In 2011 bood de cao werkgevers en werknemers de mogelijkheid om in overleg het aantal werkuren per week uit te breiden van 36 uur naar 40 uur. Een beperkt aantal werknemers (2,8 procent) heeft dat gedaan.*

### *Schaalvergroting door fusies en reorganisaties zet door*

Het gemiddeld aantal werknemers dat woningcorporaties in dienst hadden was 84 (76 fte). In beide vorige onderzoeken was dat aanzienlijk minder. Er is dus sprake van een schaalvergroting, die voornamelijk wordt veroorzaakt door fusies en reorganisaties [6]. Vooral het percentage grote corporaties met 100 of meer werknemers is gestegen van 15 procent in 2007 naar 22 procent in 2012 (zie tabel 2.1).

### *Gemiddelde werkweek neemt toe*

De fulltime werkweek in de corporatiebranche is 36 uur. Er is in 2011 een mogelijke uitloop van de overeengekomen werkweek naar 40 uur, als werk-

6 In 2012 waren er 379 woningcorporaties, in 2010 waren dit er 414 en in 2007 waren er nog 476 corporaties.

nemer en werkgever samen daartoe beslissen. Dat is gebeurd bij ongeveer 3 procent van de werknemers. Uit de enquête onder de werknemers blijkt dat werknemers eind 2012 gemiddeld een werkweek van 33 uur hebben. Dat is het gemiddelde van de formele omvang van het dienstverband, exclusief overwerk. In 2010 en 2007 was dat nog 32 uur. De gemiddelde werkweek neemt dus toe. De parttime factor is berekend via de werkgeversenquête en is 0,91. Ook de parttime factor neemt toe ten opzichte van de vorige onderzoeksjaren. Gemiddeld gaan werknemers (contractueel gezien) dus steeds meer uren per week werken. In de Nederlandse arbeidssituatie als geheel zijn werknemers vaker parttime gaan werken en neemt de parttime factor af van 0,84 in 2007 naar 0,80 in 2011, overigens uitgaande van een gemiddelde fulltime werkweek van 38 uur per week.

*Personele inzet: overbezetting neemt iets af*

Eind 2012 is bij 9 procent van de corporaties sprake van overbezetting. Geëxtrapoleerd naar populatiecijfers betekent dat dat het bij 31 corporaties speelt. In 2007 was er nauwelijks overbezetting bij de woningcorporaties. Slechts één van de 80 corporaties gaf aan een geringe overbezetting te hebben. In 2010 was er bij corporaties wel sprake van overbezetting, namelijk bij 15 procent.

**Tabel 4.2: Populatieschatting overbezetting in fte in 2012, 2010 en 2007 (werkgeversenquête)**

Functiefamilie	Functieschaal																Totaal absoluut	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	2012		2010	2007	
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	0	0	0	2	0	0						2	0%	1%	0%	
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	1	2	0	0	0	0	0	0	1					4	0%	3%	0%	
3. Receptie, balie		4	6	0	3	0										13	1%	4%	0%	
4. Financiële administratie			0	20	31	16	0	0	0	0	0	4				71	3%	0%	0%	
5. Planning & control							0	0	4	0	0	0	0			4	1%	0%	0%	
6. ICT				0	8	0	0	12	0	0	0					20	3%	1%	0%	
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%	
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	0%	0%	
9. Techniek, diverse disciplines		0	0	0	2	0										2	0%	2%	0%	
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%	0%	
11. Technisch toezicht						0	0	4	0	0						4	0%	1%	0%	
12. Voorbereiding					0	0	0	0	0	0						0	0%	1%	0%	
13. Projectcoördinatie						0	0	0	0	4	0	0				4	0%	1%	0%	
14. Projectontwikkeling										8	3	4	0	0		15	2%	1%	0%	
15. Personeel & organisatie					4	0	0	0	0	0	0	0	0			4	1%	2%	0%	
16. Facilitaire diensten	0	2	0	0	0	0	0	8	0	0						10	1%	3%	0%	
17. Communicatie, PR						0	4	3	0	0	0					7	2%	1%	0%	
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	0%	
19. Juridische zaken									0	0	0	0				0	0%	0%	0%	
20. Strategie & beleid						40	20	0	0	2	0	0	0	0		62	7%	1%	0%	
21. Management									0	0	0	0	0	0	0	0	0%	1%	0%	
22. Managementondersteuning								0	0	0	0					0	0%	0%	0%	
23. Secretariaat				0	8	10	8	8								34	3%	2%	0%	
24. Algemeen	0	0	0	0	0	14	8	10	0	0	0	0	0	0	0	32	3%	32%	0%	
Totaal absoluut	0	6	7	22	56	80	40	47	4	14	4	8	0	0	0	290	1,1%	1,8%	0,0%	
Totaal percentage 2012	0%	3%	2%	1%	1%	2%	1%	2%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	1,1%				
Totaal percentage 2010	17%	0%	4%	1%	3%	1%	4%	1%	1%	0%	1%	2%	1%	0%	0%	1,8%				
Totaal percentage 2007	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,0%				

*Overbezetting 1 procent: vooral functiefamilies 4, 6, 20, 23, 24 en functieschaal B, D t/m H*

In totaal wordt voor de hele corporatiebranche geschat dat er 290 fte bovemtallig zijn (zie tabel 4.2). Dat is 1,1 procent van de totale populatie ofwel 317 medewerkers. In absolute en relatieve termen is de overbezetting het hoogst bij de functiefamilies (4) financiële administratie, (20) strategie & beleid, (23) secretariaat en (24) algemeen. Relatief gezien is er ook veel overbezetting bij (6) ICT en vooral bij (20) strategie & beleid. Daarnaast is er veel overbezetting bij de functieschalen D tot en met H, maar relatief gezien is er veel overbezetting in de schaal B.

*Oorzaken overbezetting: bezuinigingen en stopzetten/uitstellen (bouw)projecten*

Het kleine aantal woningcorporaties met overbezetting is gevraagd aan te geven hoe dat is ontstaan. Het meest genoemd zijn: bezuinigingen door financiële lastendruk, stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten, minder werk, efficiënter werken en taken die zijn geautomatiseerd. De genoemde strategieën om de overbezetting tegen te gaan zijn natuurlijk verloop, gedwongen ontslag en van werk naar werk buiten de branche.

*Personele bezetting: vrijwel geen onderbezetting*

Met de toename van het aandeel corporaties dat met een overbezetting te maken heeft, valt een afname te verwachten van het percentage dat met een onderbezetting kampt. Dat blijkt inderdaad het geval te zijn. In 2012 geeft 5 procent van de woningcorporaties aan dat zij kampen met onderbezetting. In 2010 was dat 14 procent en in 2007 nog 25 procent.



Tabel 4.3: *Populatieschatting onderbezetting in fte in 2012, 2010 en 2007 (werkgeversenquête)*

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	absoluut	2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	0	0	0	0	0	0						0	0%	0%	1%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	2	2	0	0	0	0	0					4	0%	0%	3%
3. Receptie, balie		0	0	0	0	0										0	0%	1%	1%
4. Financiële administratie			0	0	0	0	4	0	0	0	0	0				4	0%	1%	2%
5. Planning & control							0	0	0	0	0	0	0			0	0%	1%	3%
6. ICT				0	0	0	0	0	0	0	0					0	0%	0%	1%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	0%	0%
9. Techniek, diverse disciplines		0	0	0	0	0										0	0%	0%	0%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%	7%
11. Technisch toezicht						2	0	0	0	0						2	0%	0%	3%
12. Voorbereiding					0	0	0	0	0	0						0	0%	0%	1%
13. Projectcoördinatie						0	0	0	0	0	0	0				0	0%	0%	3%
14. Projectontwikkeling										0	0	0	0	0		0	0%	1%	3%
15. Personeel & organisatie					0	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0%	1%	5%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0%	0%	1%
17. Communicatie, PR						2	0	0	0	0	0					2	0%	0%	0%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	0%
19. Juridische zaken									0	0	0	0				0	0%	0%	23%
20. Strategie & beleid						0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0%	0%	1%
21. Management									0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	1%
22. Managementondersteuning								0	0	0	0					0	0%	0%	4%
23. Secretariaat				0	0	0	0	0								0	0%	0%	1%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	1%
Totaal absoluut	0	0	0	0	2	6	4	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0,04%	0,3%	1,4%
Totaal percentage 2012	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,04%			
Totaal percentage 2010	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0,3%			
Totaal percentage 2007	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	4%	5%	2%	3%	0%	0%	0%	1,4%			

**Vrijwel geen onderbezetting: 0,04 procent**

Tabel 4.3 geeft een overzicht van de geschatte onderbezetting in de branche in 2012. Deze komt neer op 12 fte. Dat is 0,04 procent van de totale populatie van werknemers in de branche. Er is dus vrijwel geen onderbezetting meer. Overigens is de onderbezetting in 2010 met 0,3 procent ook al drastisch gedaald ten opzichte van 2007 toen deze nog 1,4 procent was. Er is enige onderbezetting bij de functiefamilies (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, niveaus E en F en (4) financiële administratie, niveau G. Corporaties die te maken hebben met onderbezetting geven aan dat dat komt doordat de hoeveelheid werk is toegenomen.

## 4.2 Kenmerken van het personeel in de branche

In deze paragraaf komt de diversiteit van het personeel in de woningcorporatiebranche aan bod. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de gegevens van de werknemers- en de werkgeversenquête.

**Tabel 4.4: Geschatte samenstelling personeelsbestand in de woningcorporatiebranche**

	Werkgevers		Werknemers			Nederland	
	2011	2009	2006	2012	2010	2007	2011
Man	54%	59%	55%	57%	53%	56%	53%
Vrouw	46%	41%	44%	43%	47%	44%	47%
15 tot 25 jaar	2%	5%	2%	1%	1%	1%	15%
25 tot 35 jaar	18%	20%	18%	18%	19%	16%	21%
35 tot 45 jaar	29%	28%	34%	29%	29%	30%	24%
45 tot 55 jaar	32%	30%	29%	31%	32%	35%	25%
55 tot 65 jaar	19%	16%	16%	21%	20%	19%	15%
Ongeschoold	0%	2%	0%	0%	1%	0%	2%
Basisonderwijs	2%	3%	2%	1%	1%	2%	4%
Mavo, voorbereidend beroepsonderwijs	16%	18%	13%	16%	10%	16%	20%
Havo/vwo, middelbaar beroepsonderwijs	47%	47%	54%	39%	42%	43%	43%
Hoger beroepsonderwijs	27%	24%	24%	31%	33%	29%	21%
Wetenschappelijk onderwijs	8%	6%	5%	13%	14%	10%	11%
0 tot en met 24 uur	16%	16%	22%	14%	17%	19%	30%
25 tot en met 32 uur	20%	20%	18%	17%	19%	15%	16%
33 uur of meer	64%	64%	59%	69%	64%	67%	54%
Vast	89%	81%	84%	93%	91%	92%	79%
Tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast	4%	7%	5%	4%	5%	5%	8%
Tijdelijk dienstverband zonder uitzicht op vast	3%	2%	5%	2%	2%	1%	8%
Anders	3%	11%	2%	0%	1%	1%	6%
Onbekend	0%	0%	4%	2%	0%	0%	0%

Tabel 4.4 geeft een overzicht van de geschatte samenstelling van het personeelsbestand naar vijf kenmerken. Daarbij zijn de gegevens van de werknemers- en werkgeversenquêtes weergegeven voor de drie onderzoeksjaren. De gegevens worden vergeleken met de samenstelling van de Nederlandse werknemerspopulatie als geheel.

### *Verdeling mannen en vrouwen vrijwel gelijk aan Nederlandse werknemerspopulatie*

Mannen zijn iets in de meerderheid in de corporatiebranche, maar de verhouding tussen mannen en vrouwen is bijna gelijk aan die in de totale Ne-

derlandse populatie van werknemers in 2011. De ontwikkeling in de man-vrouwverdeling laat een geleidelijke toename van de vrouwen in de branche zien. In 1995 was nog 63 procent van alle werknemers in de branche man. Het lijkt erop dat het verdwijnen van de scheve verdeling tussen mannen en vrouwen vooral een zogenaamd cohort-effect is: er stromen meer mannen uit dan vrouwen, zodat het aandeel vrouwen geleidelijk toeneemt. Vooral bij de werknemers boven de 45 jaar zijn er meer mannen. Als de ontwikkelingen zo doorgaan dan zullen er uiteindelijk meer vrouwen dan mannen in de branche werken.

#### *Vergrijzing in de branche*

Tabel 4.4 laat een vergrijsd personeelsbestand zien in de branche. Het aandeel 45-plussers is groter dan gemiddeld in Nederland en het aandeel werknemers onder de 35 jaar is aanzienlijk kleiner. In de jongste leeftijdsgroep stromen nauwelijks werknemers in. In de branche is de gemiddelde leeftijd 48,3 jaar (werknemersenquête). In de Nederlandse werknemerspopulatie is de gemiddelde leeftijd 40,1 jaar.

#### *Gemiddeld opleidingsniveau neemt toe*

De vergelijking met de eerdere arbeidsmarktonderzoeken in de branche laat zien dat er een geleidelijke toename is van het opleidingsniveau van het personeel. Het gemiddelde opleidingsniveau neemt vooral toe omdat oudere werknemers laag geschoold zijn. Als zij met pensioen gaan, worden ze vervangen door werknemers met een hoger opleidingsniveau (cohort-effect). Voor de toekomst betekent dat dat het opleidingsniveau in de branche zal blijven stijgen. Overigens is er een opmerkelijk verschil tussen de werkgevers- en werknemersenquête als het gaat om de inschatting van de twee hoogste opleidingsniveaus. Werkgevers geven aanzienlijk minder werknemers op met hbo- en wo-opleidingen dan werkelijk het geval is. Klaarblijkelijk onderschatten werkgevers in de branche, overigens net als veel andere werkgevers in Nederland, het opleidingsniveau van hun medewerkers of werkt personeel op plaatsen waar zij overgekwalificeerd zijn.

#### *Parttimers gaan meer uren per week werken*

Zo'n 14-16 procent van de werknemers werkt parttime in een baan van 24 of minder uur per week. Dat is een lager percentage dan in de jaren daarvoor. Daarnaast werkt 17-20 procent van de werknemers in een parttime baan van 25-32 uur per week. Dat is toegenomen ten opzichte van de voorgaande jaren en ook het aantal werknemers met een baan van meer dan 32 uur per week is toegenomen. Parttimers zijn dus meer uren per week of zelfs full-time gaan werken en/of corporaties vragen bij de aanstelling van nieuwe werknemers om meer uren. In vergelijking met het landelijke beeld werken minder werknemers in deeltijd. De reeds gesignaleerde afname van personeel met ongeveer 200 werknemers kan dus gecompenseerd zijn doordat werknemers meer uren zijn gaan werken.

#### *Vaste contracten de norm*

Er is een flink verschil tussen werkgevers en werknemers als het gaat om de inschatting van de soorten arbeidsovereenkomsten. Dat komt vooral omdat de werkgevers ook de werknemers met contracten bij andere werkgevers

meetellen, zoals gedetacheerden en uitzendkrachten. De steekproef van de werknemers omvat alleen SPW-deelnemers (Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties). Om die reden zijn er in de steekproef van werknemers meer werknemers met een vast dienstverband en in de steekproef van werkgevers meer werknemers met een ander dienstverband. Toch zijn er ten opzichte van de Nederlandse situatie weinig werknemers met een tijdelijk dienstverband. De reden is waarschijnlijk dat er weinig personeel wordt aangetrokken. Doorgaans komen nieuwe medewerkers eerst met een tijdelijke arbeidsovereenkomst in dienst.

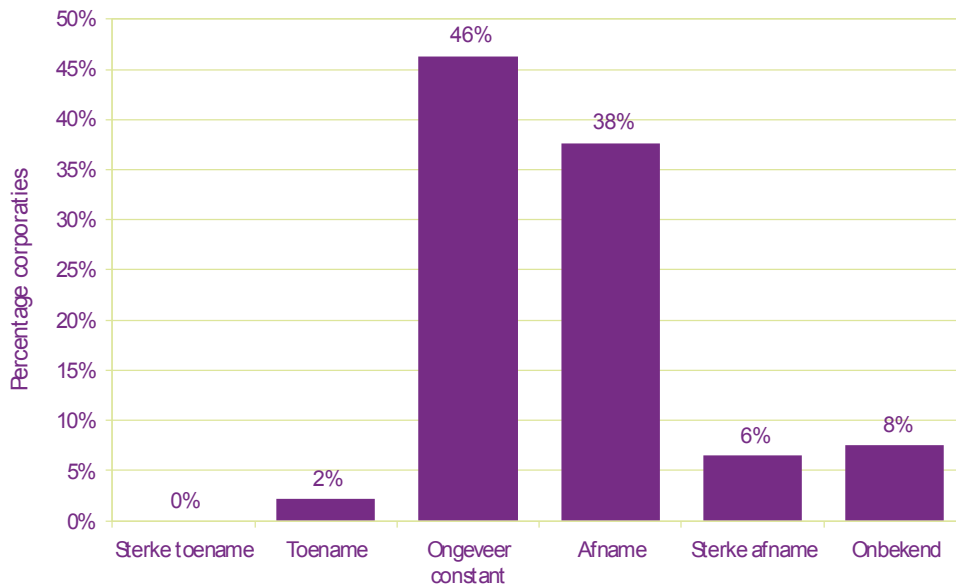
Volgens de werkgevers waren er eind 2011 in totaal 0,4 procent oproepkrachten in dienst, 1,8 procent uitzendkrachten, 0,4 procent werknemers met een ervaringsbaan via een opleidingsinstelling en 0,1 procent ingeleend personeel via een andere corporatie. In 2009 behoorde 11 procent van de medewerkers tot de categorie ander ingeleend personeel, waarbij het ging om inleen via organisaties zoals gemeentes, bureaus of zzp'ers. Ook toen was er vrijwel geen ingeleend personeel via een andere corporatie. Dat werkgevers bij het begin van de economische crisis in 2009 vooral tijdelijk personeel zijn gaan aannemen is een bekend gegeven.

#### *Schaalvergroting: steeds meer werknemers werken in grote corporaties*

Tabel 2.3 laat zien dat 66 procent van de werknemers werkt in een corporatie van 100 of meer werknemers. In 2010 was dat 61 procent en in 2007 nog maar 35 procent. Deze toename gaat ten koste van kleine en middelgrote corporaties. In vergelijking met het landelijke beeld (43 procent) zijn er in de corporatiebranche relatief veel werknemers werkzaam in grote organisaties van 100 of meer werknemers. In tabel 4.1 is te zien dat de corporaties gemiddeld 76 fte per corporatie in dienst hebben. In 2010 was dat nog 65 fte en in 2007 was dat 44 fte.

### **4.3 Ontwikkeling werkgelegenheid in de komende jaren**

Voor iedere organisatie is het van belang om de personele bezetting zo goed mogelijk op de bedrijfsactiviteiten af te stemmen. Aan de woningcorporaties is daarom gevraagd aan te geven wat hun verwachting is voor de werkgelegenheid in de komende drie jaar. Afbeelding 4.1 geeft een overzicht van de antwoorden.



*Afbeelding 4.1: Verwachte ontwikkeling werkgelegenheid bij woningcorporaties in de komende drie jaar (werkgeversenquête)*

#### *Afname werkgelegenheid verwacht*

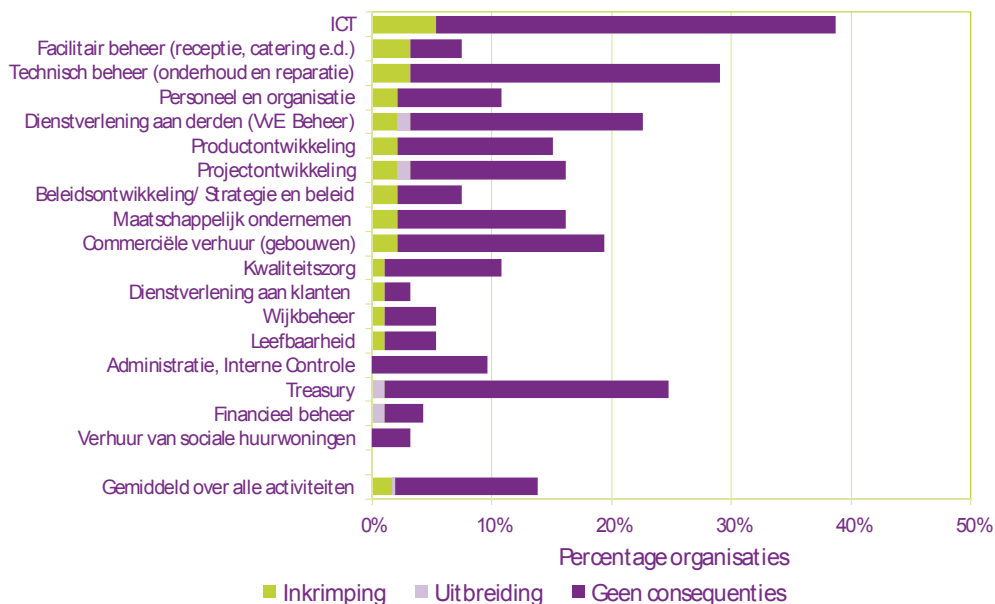
Voor de komende drie jaar verwacht bijna de helft van de woningcorporaties geen toe- of afname van de werkgelegenheid. De andere helft verwacht een afname of zelfs sterke afname. Vrijwel geen van de corporaties anticipeert op een toename. Ook in 2010 verwachtten de meeste corporaties geen toename en zeker 20 procent dacht toen al dat er een afname zou komen. In hoofdstuk 2 bleek dat er inderdaad een geringe afname is geweest.

*Box 4.1: Besluitvorming over het woonakkoord raakt al het personeel, maar vooral de stafdiensten, tekorten worden met extern personeel opgelost*

Uit de belronde bij de tien corporaties bleek dat de belangrijkste motor achter het laten vervallen van functies is: het bereiken van efficiency in de organisatie. Er zijn daarvoor drie knoppen op het dashboard van de corporaties: vastgoed, bewoners en personeel. Bij de inzet van personeel wordt meestal naar alle functies gekeken, maar corporaties geven aan dat efficiency vooral wordt gezocht bij de ondersteuning en de stafdiensten. Daarnaast worden de woonconsulenten en medewerkers van klantenservice genoemd, vanwege de verdergaande digitalisering van de dienstverlening. Corporaties geven ook aan dat er geen specifieke groepen zijn aan te wijzen, vooral omdat nu eerst de tijdelijke contracten worden stopgezet. Het ontstane tekort aan arbeidscapaciteit wordt dan eventueel weer aangevuld met tijdelijk personeel, zzp'ers en inhuur van medewerkers van gespecialiseerde bureaus.

#### 4.4 Personele consequenties uitbesteding en andere ontwikkelingen

Voor alle activiteiten die woningcorporaties verwachten te gaan uitbesteden of onderbrengen (zie tabel 3.2) en organisatie- en marktontwikkelingen (zie tabel 3.3) is gevraagd naar personele consequenties die dat zal hebben. Afbeelding 4.2 geeft een overzicht van wat er op personeelsgebied wordt verwacht als activiteiten worden uitbesteed of ondergebracht.

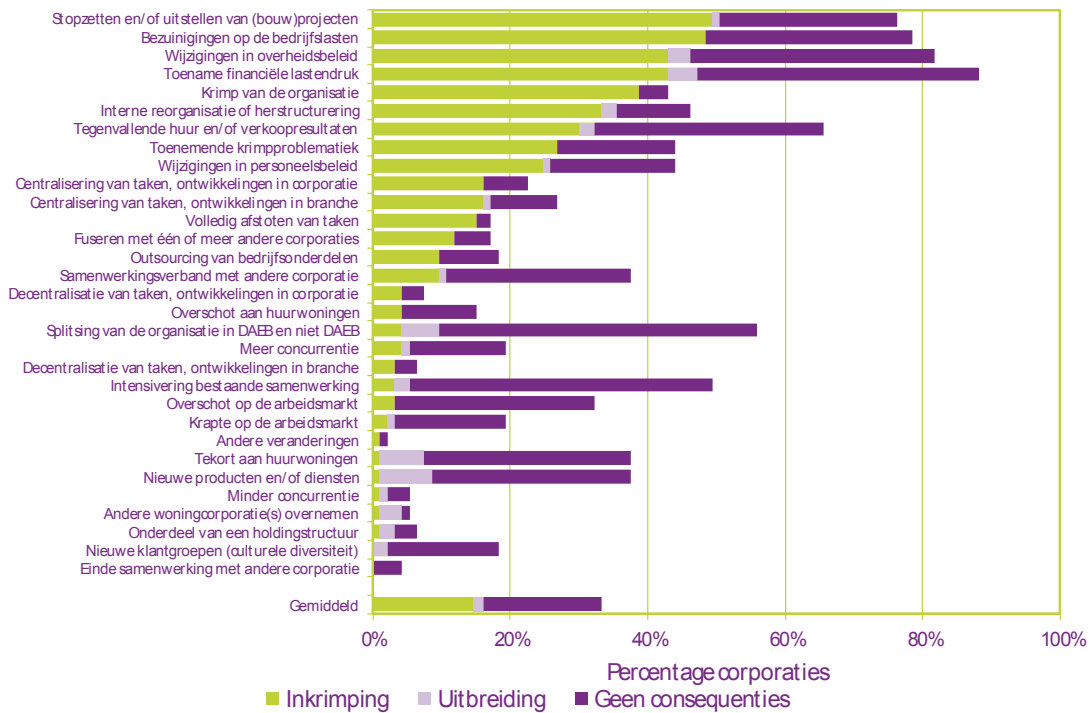


*Afbeelding 4.2: Verwachte personele consequenties van uitbesteding van activiteiten van woningcorporaties of het onderbrengen ervan bij andere organisaties (werkgeversenquête)*

##### *Uitbesteding heeft nauwelijks personele consequenties*

De effecten van de uitbesteding op het personeelsbestand zijn gering. Een meerderheid van de corporaties verwacht geen personele consequenties van het uitbesteden of elders onderbrengen van activiteiten. Maar als er consequenties worden ingeschat, dan is er wat vaker sprake van inkrimping van het personeelsbestand. Het uitbesteden van ICT, facilitair beheer en technisch beheer leidt het vaakst tot krimp. Weinig corporaties geven aan dat ze uitbreiding verwachten. Alleen als dienstverlening aan derden, projectontwikkeling, treasury en financieel beheer worden uitbesteed leidt dat mogelijk tot uitbreiding van het personeel bij enkele corporaties. Gemiddeld bij 12 procent van de organisaties leidt uitbesteding of onderbrengen niet tot personele consequenties. Opmerkelijk is dat dat ook bij het uitbesteden of onderbrengen van ICT en technisch beheer het geval is.

Dezelfde vraag naar de verwachte personele consequenties is gesteld voor de ingeschatte organisatie- en marktontwikkelingen door woningcorporaties. Afbeelding 4.3 geeft een grafisch overzicht en een aanzienlijk ander beeld dan bij het uitbesteden of onderbrengen van de activiteiten.



**Afbeelding 4.3: Verwachte personele consequenties van een aantal ingeschatte organisatie- en marktontwikkelingen door woningcorporaties (werkgeversenquête)**

**Verwachting bij veel organisatie- en marktontwikkelingen: krimp personeel**  
 Het blijkt dat veel van de door de woningcorporaties verwachte organisatie- en marktontwikkelingen gepaard gaan met een verwacht verlies aan arbeidsplaatsen. Meer dan 40 procent van de corporaties verwacht krimp van het personeel door het stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten, bezuinigingen op de bedrijfslasten, wijzigingen in overheidsbeleid en een toename van de financiële lastendruk. Veel minder corporaties verwachten een toename van het personeel, als gevolg van het ontwikkelen van nieuwe producten en/of diensten, een tekort aan huurwoningen, de splitsing van de organisatie in DAEB en niet-DAEB en een toename van de financiële lastendruk. Een aantal corporaties schat ook in dat de organisatie- en marktontwikkelingen geen personele consequenties zullen hebben.

#### 4.5 Verschuivingen in personeelsbestand

Aan de woningcorporaties is tevens gevraagd om in de functiematrix aan te geven hoeveel fte's aan personeelsplaatsen er per cel in de komende drie jaren bijkomen en hoeveel er komen te vervallen. Groei en krimp kunnen naast elkaar voorkomen als er groei is bij bepaalde functiefamilies of functieschalen en krimp bij andere. Tabel 4.5 geeft een overzicht van waar in de functiematrix groei wordt verwacht.

**Tabel 4.5: Schatting van de absolute en relatieve groei in het aantal formatieplaatsen in de woningcorporatiebranche in de komende drie jaar (werkgeversenquête)**

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal absoluut	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				2	0	10	14	0	4	0						30	1%	1%	2%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	4	0	4	17	2	10	4	4	0					45	1%	3%	6%
3. Receptie, balie		0	2	9	3	3										17	2%	7%	2%
4. Financiële administratie			0	3	4	2	12	10	64	8	0	0				102	4%	3%	2%
5. Planning & control							0	4	0	8	2	0	0			13	2%	9%	5%
6. ICT				0	0	4	2	0	4	0	0					10	1%	5%	1%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	5%	0%
8. Techniek, één discipline		0	4	0	0	0										4	1%	0%	3%
9. Techniek, diverse disciplines		0	0	0	0	8										8	0%	20%	0%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	2									2	1%	0%	7%
11. Technisch toezicht						4	6	0	4	0						14	1%	3%	1%
12. Voorbereiding					0	0	0	8	4	0						12	1%	10%	5%
13. Projectcoördinatie						0	0	0	8	4	4	0				16	1%	1%	4%
14. Projectontwikkeling										4	0	8	0	0		12	2%	0%	15%
15. Personeel & organisatie					0	0	0	0	1	0	0	0	0			1	0%	6%	7%
16. Facilitaire diensten	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0						5	1%	4%	1%
17. Communicatie, PR						2	0	3	2	0	0					8	2%	4%	0%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	19%	18%
19. Juridische zaken									0	0	0	0				0	0%	0%	0%
20. Strategie & beleid						0	0	2	8	4	0	0	0	0		14	2%	2%	4%
21. Management									0	4	6	16	16	0	4	46	2%	1%	1%
22. Managementondersteuning								4	0	0	0					4	3%	4%	4%
23. Secretariaat				0	0	10	0	0								10	1%	1%	4%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	6	1%	2%	2%
Totaal absoluut	2	0	10	14	10	60	41	41	103	38	12	24	16	0	7	378	1,4%	3,5%	3,1%
Totaal percentage 2012	2%	0%	2%	0%	0%	2%	1%	1%	4%	2%	1%	3%	2%	0%	2%	1,4%			
Totaal percentage 2010	0%	0%	0%	10%	2%	1%	6%	5%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	3,5%			
Totaal percentage 2007	0%	0%	4%	1%	3%	3%	5%	4%	3%	4%	4%	7%	0%	6%	0%	3,1%			

**Minder dan in 2010 en 2007, maar wel 1,4 procent groei verwacht**

De tabellen 4.2 en 4.3 lieten zien dat er sprake was van 1 procent overbezetting en nauwelijks onderbezetting. Ondanks de overbezetting en de verwachting van krimp als gevolg van organisatorische en marktontwikkelingen (zie de afbeeldingen 4.2 en 4.3), verwachten corporaties voor de komende drie jaren toch een uitbreiding met 378 fte. Dat is 414 werknemers. Per jaar is dat ongeveer 125 fte (140 werknemers), minder dan in de voorgaande jaren. In absolute termen zullen de meeste formatieplaatsen worden gerealiseerd bij (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, (4) financiële administratie, schaal I en (21) management. Vooral bij de laatste gaat het om de hogere functieschalen. Relatief gezien is de meeste groei te verwachten bij (4) financiële administratie en (22) managementondersteuning.



**Tabel 4.6: Schatting van de absolute en relatieve krimp in het aantal formatieplaatsen in de woningcorporatiebranche in de komende drie jaar (werkgeversenquête)**

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal absoluut	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				6	19	32	38	6	4	4						111	3%	1%	1%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	16	8	0	0	22	0	38	8	4					96	2%	1%	1%
3. Receptie, balie		4	14	52	7	0										77	8%	4%	2%
4. Financiële administratie			8	23	30	14	4	3	6	0	4	0				93	4%	2%	5%
5. Planning & control							0	0	4	23	0	0	4			31	6%	0%	0%
6. ICT				4	0	0	8	28	0	0	4					44	6%	1%	0%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	14%
8. Techniek, één discipline		8	12	0	20	0										40	5%	22%	3%
9. Techniek, diverse disciplines		0	0	87	14	1										102	5%	6%	2%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%	0%
11. Technisch toezicht						17	12	52	4	8						93	5%	0%	0%
12. Voorbereiding					0	17	7	10	12	6						53	6%	7%	1%
13. Projectcoördinatie						0	0	0	4	16	0	12				32	2%	4%	1%
14. Projectontwikkeling										20	12	12	12	0		56	9%	5%	11%
15. Personeel & organisatie					5	2	0	0	0	11	0	0	0			18	4%	1%	5%
16. Facilitaire diensten	2	14	8	8	4	10	0	0	3	4						51	5%	3%	0%
17. Communicatie, PR						0	11	3	0	4	0					18	4%	2%	2%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	7	0					7	7%	11%	9%
19. Juridische zaken									0	0	0	0				0	0%	17%	0%
20. Strategie & beleid						0	0	0	6	10	4	4	2	36		62	7%	2%	1%
21. Management									0	12	4	0	4	0	12	32	2%	1%	0%
22. Managementondersteuning								0	0	4	4					8	5%	0%	0%
23. Secretariaat				0	40	26	7	0								73	7%	2%	1%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	10	0	2	0	0	0	0	0	0	0	12	1%	4%	5%
<b>Totaal absoluut</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>58</b>	<b>188</b>	<b>140</b>	<b>128</b>	<b>109</b>	<b>105</b>	<b>81</b>	<b>136</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>1107</b>	<b>4,1%</b>	<b>2,8%</b>	<b>1,8%</b>
<b>Totaal percentage 2012</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>4,1%</b>			
<b>Totaal percentage 2010</b>	<b>17%</b>	<b>5%</b>	<b>40%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>	<b>2,8%</b>			
<b>Totaal percentage 2007</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1,8%</b>			

#### *Forse krimp en beperkte groei verwacht*

Tabel 4.5 liet zien dat de woningcorporaties verwachten dat er in de komende drie jaar 378 formatieplaatsen bijkomen (414 werknemers). Tegelijkertijd is in tabel 4.6 te zien dat corporaties schatten dat er in de komende drie jaren 1.107 formatieplaatsen zullen verdwijnen. Dat is ruim 1.200 werknemers. Per saldo verwachten corporaties voor de komende drie jaren dus een verlies van ruim 700 fte, bijna 800 werknemers. Met dit saldo worden de optimistische verwachtingen in tabel 4.5 dus wat meer in perspectief gezet en meer in lijn gebracht met de eerdere gegevens over de bezetting en de personele consequenties van de ontwikkelingen in de sector.

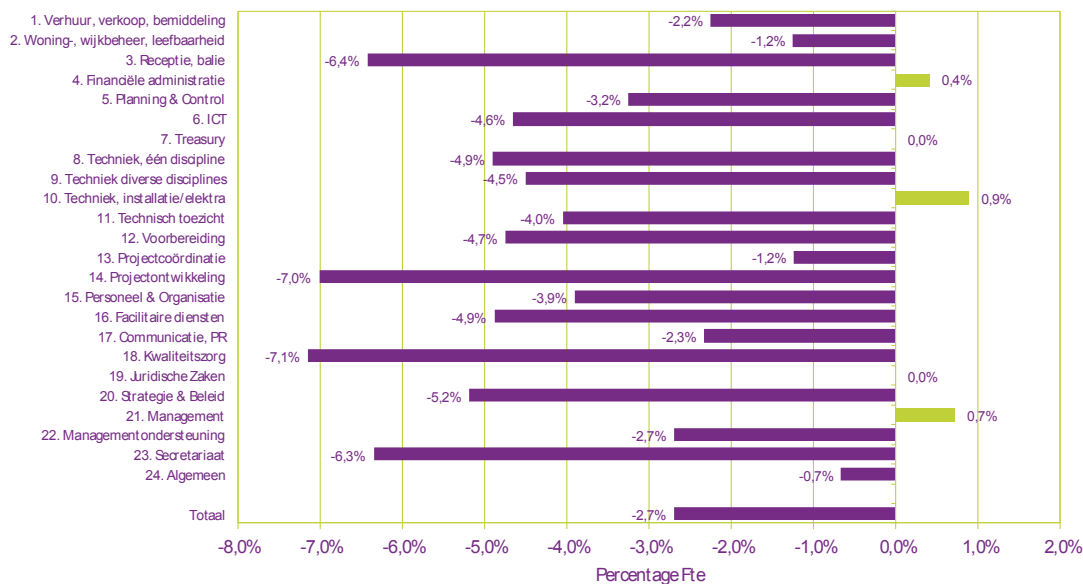
### *Reorganisatie en herbezinning van de meeste taken verwacht*

De meeste krimp vindt plaats bij (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, (3) receptie en balie, (4) financiële administratie, (9) techniek, diverse disciplines, (11) technisch toezicht, (14) projectontwikkeling, (16) facilitaire diensten, (20) strategie & beleid en (23) secretariaat. Relatief gezien vervallen veel functies bij (3) receptie en balie, (5) planning & control, (6) ICT, (12) voorbereiding, (14) projectontwikkeling, (18) kwaliteitszorg, (20) strategie & beleid en (23) secretariaat. Het lijkt er dus op dat de corporaties zich aan het voorbereiden zijn op een ingrijpende reorganisatie en een algemene herbezinning op de wijze van uitvoering van de taken die zij verrichten (zie ook box 4.1 en 4.2).

#### *Box 4.2: De besluitvorming over het woonakkoord raakt de inzet van medewerkers in de vastgoedontwikkeling, die nu vaker extern worden aangetrokken*

Bij vrijwel alle corporaties worden nieuwbouwprojecten uitgesteld of komen projecten te vervallen. Dat heeft te maken met de woningmarkt en wil niet zeggen dat er geen andere vastgoedactiviteiten zijn. Een deel van de renovatieprojecten gaat gewoon door en er zijn nog steeds nieuwbouwprojecten als daarvoor huurders zijn. Dat heeft gevolgen voor de medewerkers die zich bezighouden met de vastgoedontwikkeling. Het gaat hier overigens maar om kleine aantallen gespecialiseerde medewerkers (minder dan 5 procent van het totale personeelsbestand). Een deel van deze medewerkers kan zonder meer worden ingezet op renovatieprojecten of elders in de organisatie. Als het niet anders kan, dan wordt van deze medewerkers afscheid genomen. Er wordt momenteel minder vaak gewacht op herstel van de economie dan in de voorgaande jaren. Een deel van de corporaties heeft echter al maatregelen genomen en medewerkers aangetrokken op basis van tijdelijke aanstellingen of heeft zzp'ers en medewerkers via gespecialiseerde bureaus ingehuurd.

In de afbeeldingen 4.4 en 4.5 worden de procentuele randtotalen van de tabellen 4.5 en 4.6 tegen elkaar afgezet, zodat duidelijk is binnen welke functiefamilies en functieschalen er voor de komende drie jaar de meeste groei of krimp wordt verwacht in het aantal formatieplaatsen.



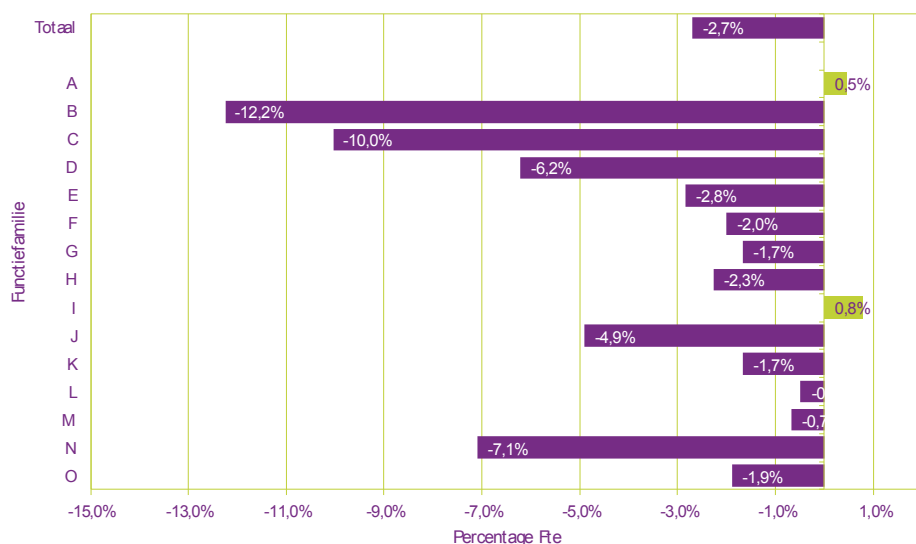
**Afbeelding 4.4: Balans tussen verwachte groei en krimp van het aantal fte's naar functiefamilie in de komende drie jaren (werkgeversenquête)**

**Balans: aanzienlijk meer krimp dan groei bij de meeste functiefamilies**

In afbeelding 4.4 is te zien dat de meeste corporaties verwachten dat er in de komende drie jaar een totale krimp van 2,7 procent van het totaal aantal fte's zal gaan plaatsvinden. Dat is ook het verschil tussen 1,4 procent groei en 4,1 procent krimp in de tabellen 4.5 en 4.6. Dit beeld moet echter door de ontwikkelingen in de eerste maanden van 2013 worden bijgesteld. Mogelijk is de totale krimp die wordt verwacht 5 procent (zie box 4.3). Bij vrijwel alle disciplines zal krimp gaan plaatsvinden. Alleen bij (4) financiële administratie, (10) techniek, installatie en elektra en (21) management zal naar verwachting enige groei plaatsvinden.

**Box 4.3: De besluitvorming over het woonakkoord beïnvloedt de inschatting van het aantal functies dat komt te vervallen in de komende drie jaar**

Uit de belronde in 2013 bij de tien corporaties is de vraag gesteld of de kennis over de besluitvorming over het woonakkoord de inschatting van het aantal functies dat in de komende jaren komt te vervallen zou hebben beïnvloed. Zes corporaties gaven aan dat het antwoord niet zou zijn gewijzigd. De andere vier corporaties meldden te verwachten dat er meer functies gaan vervallen dan dat ze tijdens het invullen van de enquête dachten. In de enquête geven de tien organisaties aan dat 2,5 procent van de functies zouden komen te vervallen. Met de nieuwe gegevens is dat gemiddeld 5 procent.



**Afbeelding 4.5: Balans tussen verwachte groei en krimp van het aantal fte's naar functieschaal in de komende drie jaren (werkgeversenquête)**

#### *Upgrading zet door*

De belangrijkste conclusie uit afbeelding 4.5 is dat er op de niveaus B en C in de branche per saldo veel formatieplaatsen gaan vervallen. Deze tendens zagen we ook in het onderzoek van 2010 en 2007. Verschil is er vooral bij functieschaal C, waar in 2007 nog groei werd verwacht, maar in 2010 en 2012 een forse krimp. Bij functieschaal D werd in 2007 geen groei verwacht, maar in 2010 wel en in 2012 krimp. Dat wijst erop dat corporaties ook voor de komende drie jaar upgrading beogen en dat het gevraagde opleidingsniveau van werknemers in de branche geleidelijk zal toenemen.

#### *Ook werknemers verwachten complexer werk en meer taken*

Het personeel in de branche bemerkt eveneens de upgrading van functies. In totaal 31 procent van de werknemers verwacht dat de huidige functie complexer zal worden. Dat is vergelijkbaar met de jaren 2010 en 2007. Een kleine minderheid van de werknemers (4 procent) verwacht dat het werk eenvoudiger en/of routinematiger wordt. Daarnaast verwacht 33 procent van de werknemers dat er in de huidige functie taken bij zullen komen. Dat was in 2010 31 procent en in 2007 nog 38 procent. Veranderingen die werknemers verwachten zijn dat ze commerciëler moeten handelen (10 procent) en dat ze beter moeten communiceren met bewoners en klanten (7 procent). Dat was in 2010 en 2007 ook al zo. Slechts 10 procent verwacht dat taken wegvallen.

#### *Werknemers melden veel onrust in de organisatie en zijn onzeker over hun baan*

Op basis van de vraag of het werk in de huidige functie aan het veranderen is of in de toekomst zal gaan veranderen, geeft 11 procent van de medewerkers een schriftelijke toelichting. Daaruit blijkt dat de externe ontwikkelingen die op de corporaties afkomen van grote invloed zijn en dat de corporaties daarop sterk reageren. Er zijn al veel reorganisaties en fusies geweest en in veel organisaties vinden er op dit moment bezuinigingen en

efficiencyslagen plaats, waarbij functies en banen komen te vervallen. Uit de reacties van de werknemers blijkt dat ze onzeker zijn over het voortbestaan van hun baan. Een aantal meldt al dat hun baan komt te vervallen en/of dat ze in een andere organisatie komen te werken. Kortom: de sector is in beweging en veel werknemers merken dat in hun functie.

# 5. Huidige arbeidsmarkt

Woningcorporaties voorzien in personeel door het eigen personeel te stimuleren om door te stromen naar andere functies, door gekwalificeerd personeel aan te trekken en door tijdig afscheid te nemen van personeel van wie kwalificaties niet meer goed aansluiten bij dat wat de corporaties vragen. Het arbeidsmarktbeleid omvat dus zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. Dit hoofdstuk bespreekt de activiteit op beide arbeidsmarkten.

## 5.1 Interne arbeidsmarkt

Tabel 5.1 geeft de totale doorstroom van personeel in fte in 2011. Met doorstroom bedoelen we in dit onderzoek een verandering van functie binnen de huidige woningcorporatie. Mobiliteit op de *interne* arbeidsmarkt dus. Het kan gaan om mobiliteit op hetzelfde niveau (horizontale mobiliteit) of om mobiliteit naar een hoger of lager niveau (verticale mobiliteit).

**Tabel 5.1: Schatting van de absolute en relatieve doorstroom van corporatiemedewerkers in fte in 2011 (werkgeversenquête)**

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	absoluut	2011	2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				3	11	49	24	8	22	8						126	4%	2%	3%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	2	23	8	41	9	6	4	8					101	2%	3%	4%
3. Receptie, balie		0	3	7	4	4										18	2%	1%	2%
4. Financiële administratie			0	4	23	6	0	4	0	0	4	0				41	2%	2%	0%
5. Planning & control							0	0	4	4	0	0	0			8	1%	2%	1%
6. ICT				0	0	8	0	8	0	0	0					16	2%	6%	3%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	0%	0%
9. Techniek, diverse disciplines		0	0	0	24	0										24	1%	0%	0%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%	0%
11. Technisch toezicht						18	2	0	0	0						20	1%	2%	3%
12. Voorbereiding					0	0	0	4	0	0						4	0%	2%	2%
13. Projectcoördinatie						0	0	0	7	0	0	0				7	1%	8%	3%
14. Projectontwikkeling										4	4	0	0	0		8	1%	6%	4%
15. Personeel & organisatie					0	0	3	0	4	0	4	0	0			11	2%	22%	0%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	0	4	2	0	0	0	0						6	1%	1%	1%
17. Communicatie, PR						0	0	5	0	0	0					5	1%	0%	1%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	5%	0%
19. Juridische zaken									0	0	0	0				0	0%	0%	0%
20. Strategie & beleid						0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0%	7%	0%
21. Management									0	0	4	4	8	4	8	28	1%	0%	1%
22. Managementondersteuning								0	0	0	0					0	0%	9%	8%
23. Secretariaat				0	2	16	3	0								21	2%	1%	4%
24. Algemeen	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	7	1%	22%	3%
<b>Totaal absoluut</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>91</b>	<b>111</b>	<b>73</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>450</b>	<b>1,7%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,1%</b>
<b>Totaal percentage 2011</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>1,7%</b>			
<b>Totaal percentage 2009</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>2,8%</b>			
<b>Totaal percentage 2006</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>2,1%</b>			

*Doorstroom van personeel in 2011: 1,7 procent, 450 fte, ongeveer 500 werknemers*

In totaal 37 procent van de corporaties geeft aan dat er in 2011 doorstroom van personeel heeft plaatsgevonden. De totale doorstroom in 2011 wordt geschat op 450 fte. Ongeveer 500 werknemers zijn dus binnen de corporatie van functie veranderd. Dat is 1,7 procent van de totale formatie. Ten opzichte van 2009, toen deze nog 2,8 procent was, is dat een afname van de doorstroom. Een vergelijking met landelijke gegevens leert dat de functiemobiliteit landelijk fors hoger ligt dan in de corporatiebranche. Landelijk veranderde gemiddeld 12 procent van de werknemers van functie.

De meeste doorstroom in absolute zin vond plaats bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling en (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid. Verder was er relatief veel doorstroom bij de functiefamilie (1) verhuur, verkoop, bemiddeling. In absolute aantallen en relatieve percentages vallen als bestemming vooral de functieschalen E, F en G op, maar ook de hoogste schaal O als het gaat om managementbanen.

*Evaluatie doorstroomkansen door de corporaties zelf: 'niet zo goed'*

De corporaties is ook gevraagd een schatting te geven van de kansen om door te stromen. In totaal 84 procent van de corporaties acht die kansen niet zo goed (58 procent), slecht (17 procent) of zeer slecht (9 procent). Deze resultaten zijn vergelijkbaar met die in 2010 en 2007. Grote corporaties zijn iets positiever dan kleine en middelgrote. Daar is ook vaker doorstroom, vooral ook omdat er meer mogelijkheden zijn.

**Tabel 5.2: Schatting van de absolute en relatieve uitstroom van corporatiemedewerkers in fte in 2011 (werkgeversenquête)**

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	absoluut	2011	2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				6	57	202	46	30	8	0						350	10%	4%	5%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	8	28	24	51	40	35	30	14	20					249	6%	7%	4%
3. Receptie, balie		4	12	9	24	5										55	6%	8%	2%
4. Financiële administratie			0	7	29	16	12	20	24	12	4	4				129	6%	6%	5%
5. Planning & control							0	0	0	4	4	0	0			8	1%	1%	3%
6. ICT				4	4	24	8	3	4	4	4					55	7%	6%	3%
7. Treasury									0	2	0	0	0			2	3%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	8	20	12	0										40	5%	7%	5%
9. Techniek, diverse disciplines		0	0	28	8	0										36	2%	3%	4%
10. Techniek, installatie/elektra				0	4	0	0									4	2%	4%	14%
11. Technisch toezicht						6	16	12	4	8						46	2%	4%	5%
12. Voorbereiding					4	12	12	8	4	0						40	5%	5%	5%
13. Projectcoördinatie						24	4	4	16	12	12	0				72	5%	3%	3%
14. Projectontwikkeling										8	0	24	8	0		40	6%	4%	5%
15. Personeel & organisatie					0	3	9	0	0	10	8	0	0			30	7%	8%	14%
16. Facilitaire diensten	13	19	0	8	12	4	12	4	4	0						75	8%	6%	8%
17. Communicatie, PR						0	20	12	10	6	4					51	12%	5%	15%
18. Kwaliteitszorg							4	0	0	0	0					4	4%	0%	0%
19. Juridische zaken									0	4	0	0				4	5%	0%	23%
20. Strategie & beleid						0	0	12	0	20	8	4	2	0		47	5%	6%	3%
21. Management									12	4	12	8	28	28	8	100	5%	4%	6%
22. Managementondersteuning								0	4	4	4					12	8%	9%	7%
23. Secretariaat				0	30	9	10	0								49	5%	7%	8%
24. Algemeen	0	4	0	0	4	4	20	12	8	0	8	0	0	4	0	64	7%	14%	11%
Totaal absoluut	13	27	28	110	213	360	213	152	128	111	88	40	38	32	8	1562	5,8%	5,1%	5,2%
Totaal percentage 2011	15%	13%	6%	4%	5%	11%	5%	5%	5%	6%	6%	5%	5%	6%	3%	5,8%			
Totaal percentage 2009	12%	10%	5%	5%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	9%	3%	4%	5,1%			
Totaal percentage 2006	0%	6%	5%	4%	5%	6%	6%	6%	6%	3%	7%	3%	5%	6%	11%	5,2%			

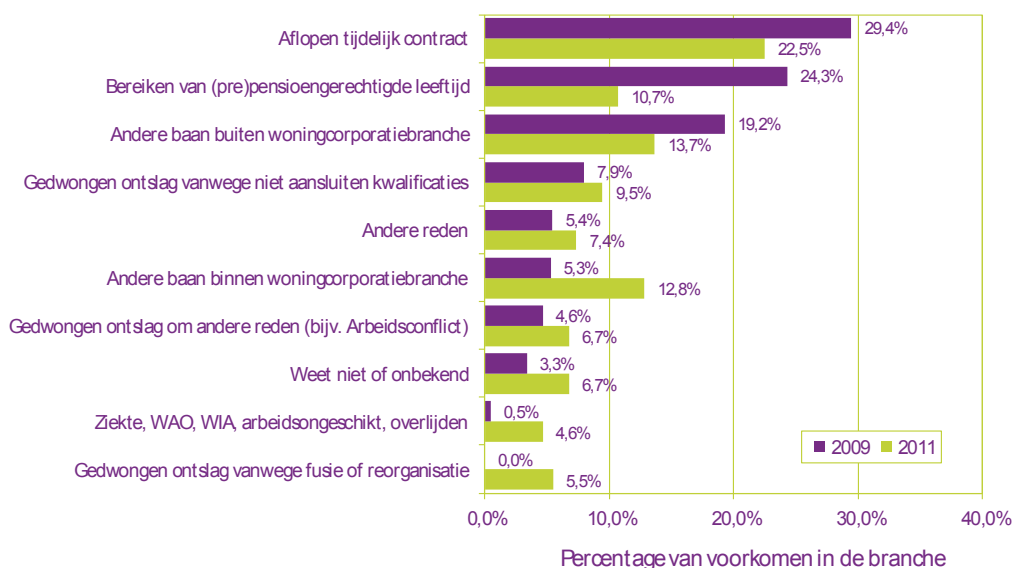
**Uitstroom in 2011 van 5,8 procent, ruim 1.560 fte en 1.700 werknemers**

Tabel 5.2 laat zien dat de uitstroom van personeel in 2011 in totaal 1.562 fte bedraagt. Dat is ruim 1.700 werknemers, ofwel 5,8 procent van de totale formatie. Ten opzichte van 2009 en 2006 is de totale uitstroom slechts iets gestegen. Dat de uitstroom zo weinig is gestegen in een periode van recessie is opmerkelijk. De woningcorporaties blijken tot en met 2011 niet massaal afscheid te hebben genomen van personeel. Absoluut gezien was er vooral veel uitstroom uit de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling en (2) woning-, wijkbeheer, leefbaarheid. Dat verklaart mede een deel van de grote veranderingen bij deze functiefamilies in tabel 2.2. Relatief gezien is er veel uitstroom bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling, (6) ICT, (15) personeel & organisatie, (16) facilitaire diensten, (17) communicatie & PR, (22) managementondersteuning en (24) algemeen. De functieschalen waar in absolute zin de meeste uitstroom plaatsvond zijn D tot en met J, waarbij vooral de forse uitstroom op niveau F opvalt. Relatief gezien is er veel uitstroom bij de functieschalen A en B. Dat was in 2009 ook al zo.



**Box 5.1: In 2011 en 2012 ongeveer evenveel medewerkers uit dienst gegaan**

Bij de belronde voor het nagaan van de actualiteit van de gegevens voor 2012 is slechts een klein verschil te zien met 2011 wat betreft het aantal medewerkers dat uit dienst is gegaan. Bij de tien organisaties waarmee is gesproken, is in 2011 in totaal 3 procent van de medewerkers uit dienst gegaan, in 2012 is dat 4 procent. Bij zeven van de tien corporaties zijn er in 2012 minder of een gelijk aantal medewerkers uit dienst gegaan. Bij drie corporaties zijn er in 2012 meer medewerkers uit dienst gegaan dan in 2011.



**Afbeelding 5.1: Redenen voor werknemers om te vertrekken naar de mening van de werkgevers (werkgeversenquête)**

**Reden uit dienst: vooral niet verlengen tijdelijke contracten**

Aan de corporaties waar personeel is uitgestroomd, is tevens gevraagd aan te geven wat de belangrijkste reden was voor het vertrek. Afbeelding 5.1 geeft hiervan een overzicht voor twee onderzoeksjaren. Ten opzichte van het vorige arbeidsmarktonderzoek is er nogal wat verschuiving. De meest genoemde vertrekredenen is nog steeds het niet verlengen van tijdelijke contracten, maar dat is wel in omvang afgenomen. Het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd is minder vaak een reden, wat mogelijk te maken heeft met de landelijke tendens dat werknemers langer doorwerken. Beide redenen worden echter minder vaak genoemd dan in 2006.

**Reden uit dienst: gedwongen ontslag en gezondheid steeds vaker een reden**

Het vinden van een andere baan binnen en buiten de branche wordt eveneens vaak genoemd. Gedwongen ontslag is vaker dan in voorgaande jaren een vertrekreden. De toename bij de categorie Ziekte, WAO, WIA, arbeids-

ongeschikt en overlijden is wat de arbeidsongeschiktheid betreft ook een landelijk gegeven. UWV-cijfers laten zien dat de instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen in 2011 is toegenomen [7].

Tabel 5.3 geeft een overzicht van de percentages werknemers die tijdens het invullen van de enquête ander werk zochten en/of in de drie maanden voorafgaand aan het invullen hebben gesolliciteerd. De vragen zijn onafhankelijk van elkaar gesteld en er is steeds een onderscheid gemaakt naar het zoeken van ander werk en/of solliciteren binnen en buiten de woningcorporatiebranche. Het is dus mogelijk dat werknemers geen ander werk zoeken, maar wel hebben gesolliciteerd omdat ze daarvoor bijvoorbeeld zijn uitgenodigd.

**Tabel 5.3: Percentage werknemers dat momenteel ander werk zoekt en/of in de afgelopen drie maanden actief heeft gesolliciteerd naar een andere functie (werknemersenquête)**

	Man	Vrouw	15-30	30-55	55-65	Totaal 2012	Totaal 2010	Totaal 2007
Zoekt ander werk (ja):	12%	16%	23%	15%	6%	14%	18%	26%
Zoekt ander werk in:								
- huidige corporatie	5%	7%	10%	6%	3%	6%	5%	7%
- de branche, andere corporatie	6%	7%	8%	8%	2%	6%	8%	10%
- andere branche	6%	10%	17%	8%	4%	8%	7%	9%
Actief gesolliciteerd (ja):	8%	9%	13%	9%	4%	8%	13%	16%
Actief gesolliciteerd bij:								
- huidige corporatie	2%	2%	1%	2%	1%	2%	3%	4%
- de branche, andere corporatie	3%	3%	5%	3%	2%	3%	5%	6%
- andere branche	4%	5%	9%	5%	1%	4%	4%	6%

***Minder vaak op zoek naar ander werk in 2012: vrouwen en jongeren zijn vaker op zoek***

Van alle werknemers in de corporatiebranche zoekt 14 procent ander werk. Het aandeel dat ander werk zoekt is gedaald in de periode van de economische crisis. In 2010 zocht 18 procent een andere baan. In 2007, toen het nog goed ging met de economie, was dat 26 procent. Van alle werknemers die op zoek zijn naar werk, zoekt iets minder dan de helft een baan in een andere branche. In de voorgaande jaren was dat minder. Uit tabel 5.3 blijkt verder dat 6 procent van de werknemers naar een andere baan zoekt bij de huidige woningcorporatie en 6 procent bij een andere woningcorporatie. Vrouwen en vooral jonge werknemers van 15 tot en met 29 jaar zoeken vaker ander werk. Zij doen dat ook vaak buiten de branche.

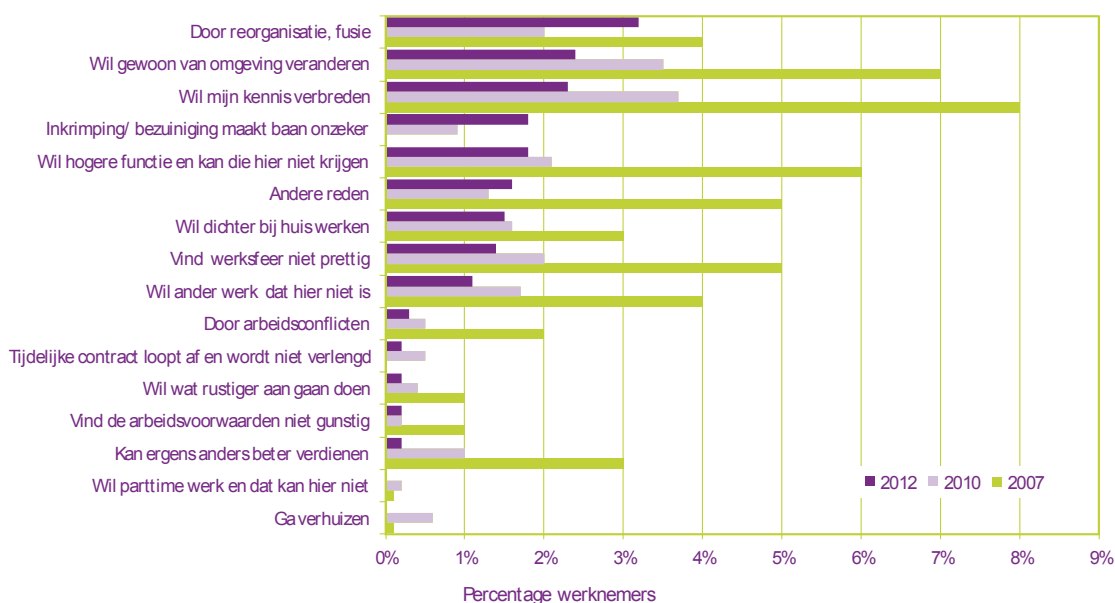
7 Zie website UWV (kennis, cijfers, onderzoek): Kwantitatieve informatie 2011.

### *Minder solliciteren naar ander werk in 2012: jongeren solliciteren vaker*

Niet alleen zijn werknemers in de branche in 2012 minder vaak op zoek naar ander werk, ook zijn ze minder actief aan het solliciteren dan in 2010 en 2007. Solliciteerde in 2007 nog 16 procent actief naar een andere functie, in 2010 was dat nog maar 13 procent en in 2012 8 procent. Bij het solliciteren blijkt dat vooral jonge werknemers van 15 tot en met 29 jaar actiever zijn. Zij solliciteren ook vaker naar werk buiten de branche.

### *Reorganisatie/fusie belangrijkste zoekredenen*

Afbeelding 5.2 laat zien welke redenen werknemers hebben om ander werk te zoeken. De balken in de grafiek corresponderen met het percentage werknemers dat op zoek is naar ander werk. Vandaar dat de balken in 2012 het kleinst zijn. In 2012 zijn reorganisatie/fusie en inkrimping/bezuiniging belangrijke redenen om ander werk te zoeken. Daarnaast zijn er nog steeds veel werknemers die vanuit persoonlijke overwegingen zoeken naar ander werk, zoals het verbreden van kennis, het veranderen van omgeving en een hogere functie. Deze persoonlijke redenen waren in de voorgaande jaren het belangrijkste.



*Afbeelding 5.2: Redenen van werknemers om ander werk te zoeken (werknemersenquête)*

### *Kans op baanverlies stijgt, maar pas in 2012, niet in 2010*

In 2012 schat 8 procent van de werknemers de kans op baanverlies in als groot tot zeer groot. Nog eens 24 procent schat deze kans in als redelijk groot. In 2010 had de werkzekerheid bij werknemers in de corporatiebranche niet te lijden onder de economische recessie. Net als bij het onderzoek van 2007 achtte 4 procent de kans op baanverlies groot tot zeer groot. Het percentage werknemers dat de kans op verlies van werk klein of zeer klein achtte, was zelfs gestegen tussen 2007 en 2010: van 74 tot 80 procent. In 2012 is deze ervaren werkzekerheid (kans op verlies baan is klein tot zeer klein) gedaald naar 67 procent.

### *Minder optimisme over interne promotiekansen*

Promotiekansen worden minder positief beoordeeld dan in 2010 en 2007. Van alle werknemers denkt 60 procent niet in aanmerking te komen voor een hogere functie. In 2010 en 2007 was dat de helft. Het percentage werknemers dat denkt in aanmerking te komen voor een interne promotie bij de huidige corporatie is 13 procent. In 2010 was dat 19 procent en in 2007 meer dan 20 procent.

### *Tevredenheid conform landelijk beeld*

Als aan werknemers wordt gevraagd hoe tevreden zij alles bij elkaar zijn over hun werk, dan zegt 80 procent (zeer) tevreden te zijn. Dat komt overeen met het landelijke beeld (78 procent). Ten opzichte van eerdere metingen is de arbeidstevredenheid nauwelijks veranderd. In 2010 en 2007 was bijna 80 procent tevreden of zeer tevreden.

## **5.2 Externe arbeidsmarkt**

Als er binnen de eigen woningcorporatie geen kandidaten zijn voor een functie, dan wordt op de externe arbeidsmarkt geworven. In totaal nam 65 procent van de corporaties nieuw personeel aan. In beide voorgaande onderzoeken nam nog driekwart van de woningcorporaties één of meerdere nieuwe werknemers aan.

Tabel 5.4: Schatting van de absolute en relatieve instroom van corporatie-medewerkers in fte in 2011 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal absoluut	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2011	2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				59	80	73	63	18	4	8						306	9%	4%	8%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	6	40	116	31	8	24	8	12					246	6%	9%	8%
3. Receptie, balie		0	2	7	24	10										44	5%	10%	10%
4. Financiële administratie			4	19	65	14	3	8	4	16	4	0				137	6%	7%	6%
5. Planning & control							0	0	0	4	15	4	0			23	4%	8%	7%
6. ICT				4	4	28	0	4	0	12	0					52	7%	10%	7%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		8	4	16	28	0										56	8%	5%	13%
9. Techniek, diverse disciplines		8	0	31	16	0										55	3%	2%	5%
10. Techniek, installatie/elektra				2	0	0	0									2	1%	8%	7%
11. Technisch toezicht						8	15	20	0	0						43	2%	3%	7%
12. Voorbereiding					28	0	16	12	12	0						68	8%	8%	1%
13. Projectcoördinatie						4	4	0	4	0	4	4				20	2%	11%	8%
14. Projectontwikkeling										0	4	4	0	0		8	1%	11%	14%
15. Personeel & organisatie					2	0	5	0	0	16	4	0	0			27	6%	8%	14%
16. Facilitaire diensten	3	9	2	36	12	8	16	2	0	0						87	9%	6%	3%
17. Communicatie, PR						0	8	16	6	0	4					35	8%	3%	34%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	0%
19. Juridische zaken									7	4	0	0				11	16%	0%	23%
20. Strategie & beleid						4	4	12	6	4	4	8	2	0		44	5%	9%	9%
21. Management									0	4	20	12	30	8	4	78	4%	2%	7%
22. Managementondersteuning								4	0	3	0					7	5%	0%	12%
23. Secretariaat				0	6	10	7	0								24	2%	8%	16%
24. Algemeen	0	0	0	2	4	10	12	4	0	4	0	0	4	0	0	39	4%	9%	19%
Totaal absoluut	3	25	12	182	309	286	185	109	67	82	71	32	36	8	4	1412	5,2%	6,1%	8,4%
Totaal percentage 2011	3%	12%	3%	6%	7%	8%	5%	4%	3%	4%	5%	4%	4%	2%	1%	5,2%			
Totaal percentage 2009	0%	10%	7%	6%	6%	5%	8%	6%	8%	7%	8%	2%	8%	3%	4%	6,1%			
Totaal percentage 2006	4%	9%	10%	7%	7%	10%	10%	7%	11%	10%	11%	9%	4%	6%	5%	8,4%			

*Instroom afgenomen: 5,2 procent, 1.412 fte, bijna 1.550 medewerkers*

Tabel 5.4 laat zien dat de instroom van personeel in 2011 nog vrij groot was, maar wel is afgenomen ten opzichte van 2009 en 2006. De instroom is iets geringer dan de uitstroom in tabel 5.2.

*Daling instroom vooral bij (13) projectcoördinatie en (14) projectontwikkeling*

De instroom is het grootst bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer, leefbaarheid en (4) financiële administratie. Relatief gezien is er veel instroom bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (6) ICT, (8) techniek, één discipline, (12) voorbereiding, (16) facilitaire diensten, (17) communicatie & PR en (19) juridische zaken. Wel is er in 2011 een forse daling van de instroom bij de functiefamilies (13) projectcoördinatie en (14) projectontwikkeling. Instroom vond vooral plaats bij

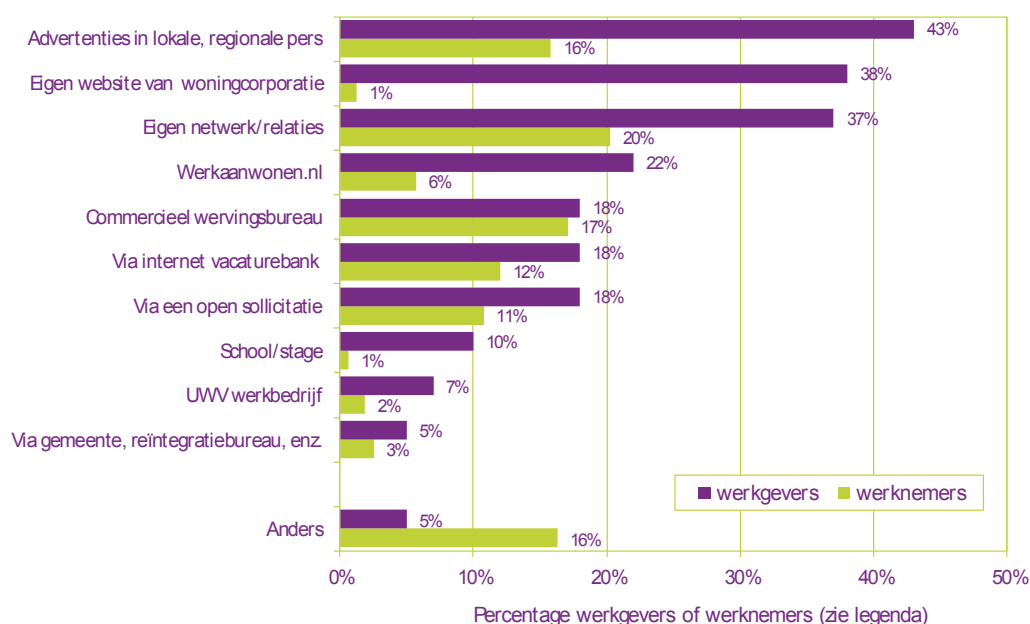
de functieschalen B en D tot en met G. Dat zijn de wat lagere schalen, wat niet verwonderlijk is gezien de salarissen en groeikansen.

#### *Vooraf instroom van buiten de branche*

De helft van de nieuwe werknemers heeft gewerkt in een bedrijf buiten de branche en 40 procent van de nieuwe werknemers komt uit andere woningcorporaties. Ook in de vorige arbeidsmarktonderzoeken en in het onderzoek van 1995/1996 waren andere branches de belangrijkste bron van instroom van nieuwe werknemers. Ongeveer 6,5 procent van de nieuwe intreders is schoolverlater, waarvan twee derde via een stage een baan krijgt. Re-integratie, gesubsidieerde banen en herintreders die niet zijn gesubsidieerd, maken ieder voor ongeveer 1 procent deel uit van het totale aantal nieuwe intreders.

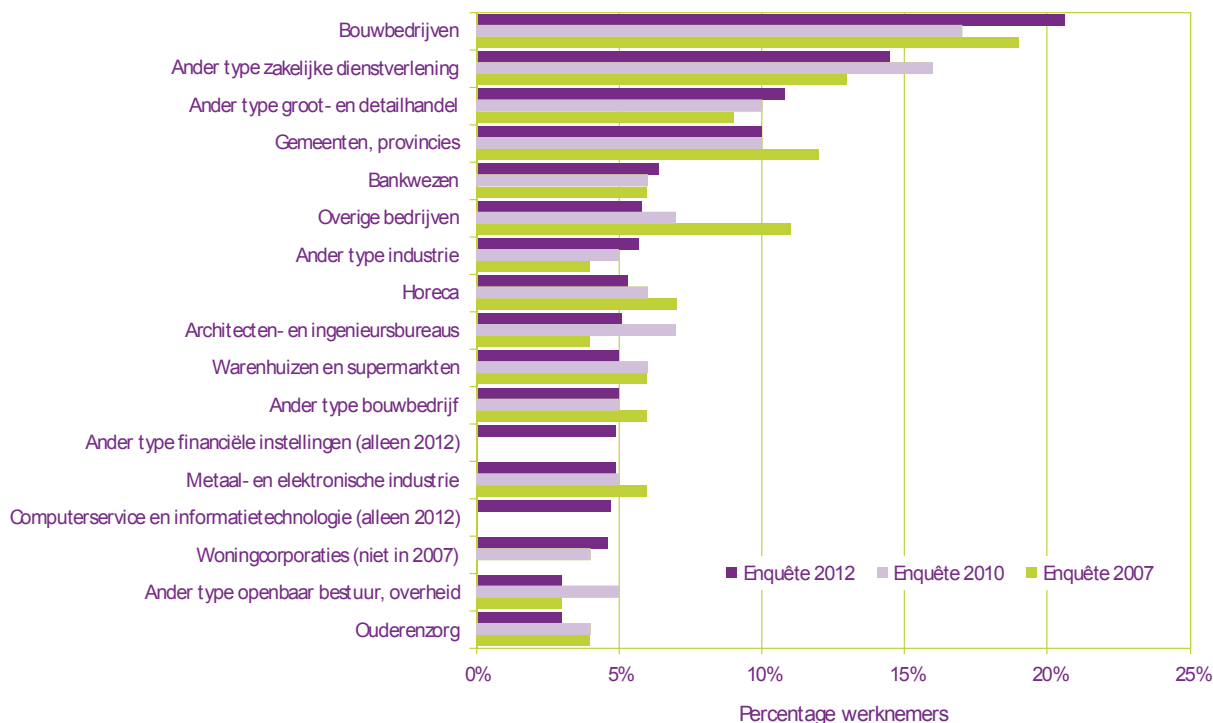
#### *Werving via advertenties, eigen netwerk en website woningcorporaties*

Net als in de voorgaande arbeidsmarktonderzoeken is een advertentie in de lokale of regionale pers het meest toegepaste wervingskanaal bij de werkgevers (afbeelding 5.3). Ruim 40 procent van de corporaties werft nieuwe werknemers op die wijze. In totaal 16 procent van de nieuw aangetrokken werknemers is zo aan de baan gekomen. Dit traditionele wervingskanaal verliest wel wat aan populariteit ten opzichte van het onderzoek in 2007, toen nog ruim 50 procent van de corporaties advertenties gebruikten als wervingskanaal. De eigen website van de woningcorporatie is het tweede wervingskanaal voor corporaties, maar is voor werknemers nauwelijks belangrijk. Dat geldt ook voor [www.werkenaanwonen.nl](http://www.werkenaanwonen.nl). Klaarblijkelijk worden deze kanalen door de werkgevers belangrijk gevonden, maar staan ze maar beperkt op het netvlies van werknemers. Wel belangrijk voor beiden zijn het eigen netwerk, commerciële wervingsbureaus, de internetvacaturebank en open sollicitaties.



**Afbeelding 5.3: Wijze waarop werkgevers werven (werkgeversenquête) en wijze waarop werknemers in de afgelopen twee jaar (n=158 werknemers) in dienst zijn gekomen bij de huidige woningcorporatie (werknemersenquête)**

Werknemers in de corporatiebranche hebben in het verleden in veel verschillende bedrijven en bedrijfstakken gewerkt. Afbeelding 5.4 laat zien wat de laatste sector of branche was waar werknemers werkten voordat zij in de corporatiebranche instroomden.

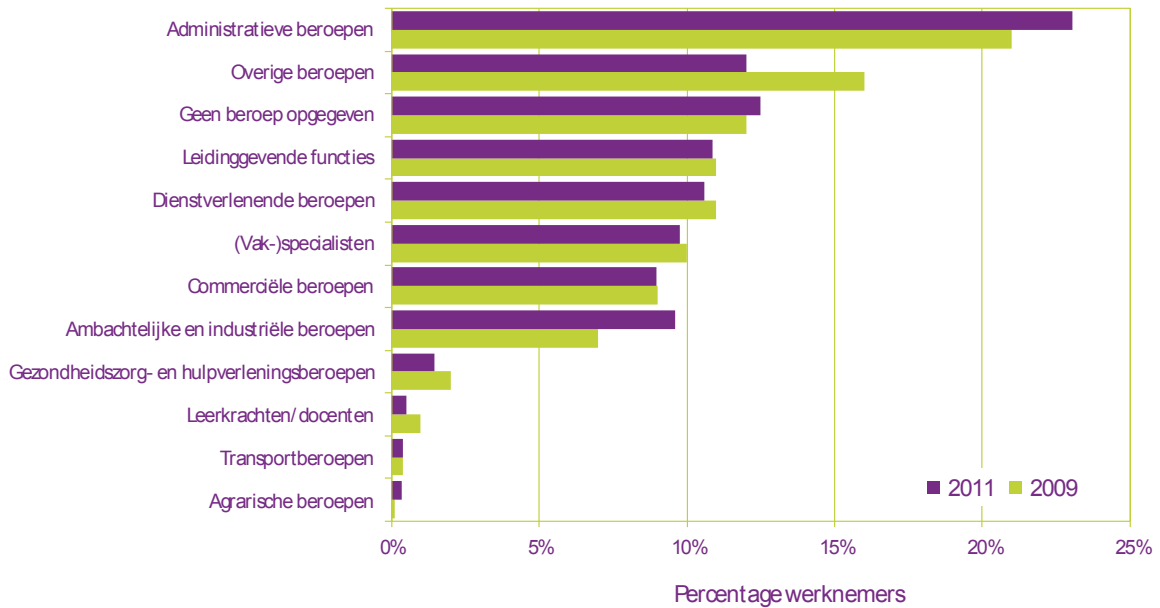


*Afbeelding 5.4: Top-17 van sectoren van waaruit werknemers zijn ingestroomd (werknemersenquête)*

***Meeste instroom afkomstig uit bouw en zakelijke dienstverlening***

Vermeld worden de zeventien sectoren waaruit de meeste werknemers zijn ingestroomd. Het beeld over de jaren heen is redelijk stabiel. Werknemers komen het vaakst uit de bouwnijverheid. Werknemers komen daarnaast

vaak uit de overige zakelijke dienstverlening, uit de groot- of detailhandel of hebben bij een gemeente of provincie gewerkt.



*Afbeelding 5.5: Beroepsgroepen van waaruit werknemers zijn ingestroomd (werknemersenquête)*

*Instream vooral vanuit administratieve beroepen*

Afbeelding 5.5 laat zien uit welke beroepsgroepen werknemers instromen in de corporatiebranche. Net als in het onderzoek in 2007 en 2010 is er relatief veel instroom uit administratieve beroepen. Meer dan één op de vijf werknemers werkte voordat ze in de corporatiebranche zijn gaan werken in een administratief beroep.

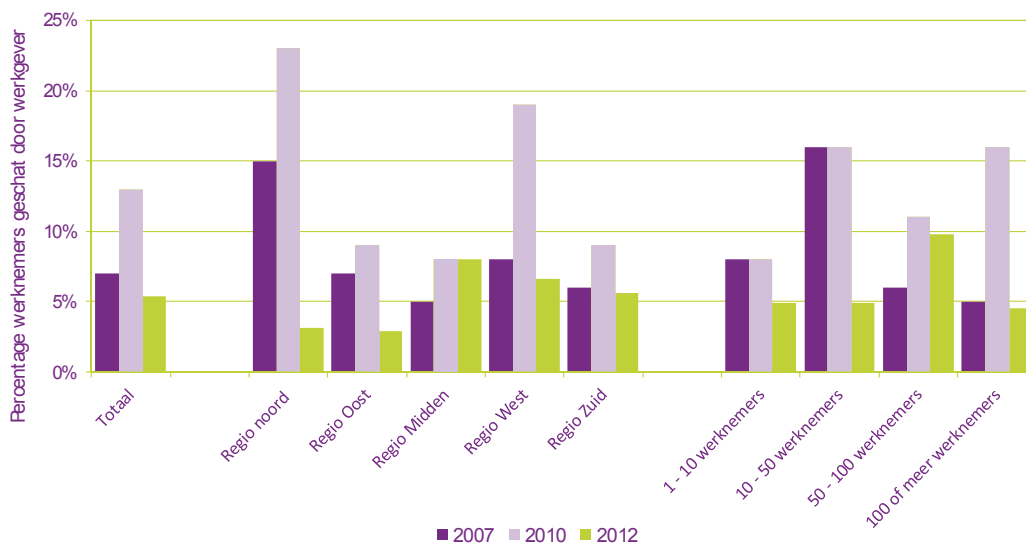


# 6. Arbeidsmarkt in de komende jaren

Na jaren van groei, gevolgd door een aantal jaren van afwachten, lijkt het erop dat de corporatiebranche zich momenteel niet meer kan onttrekken aan de economische en politieke ontwikkelingen en dat veel organisaties zich aan het voorbereiden zijn op krimp. Niemand weet nog in hoeverre die krimp zich zal gaan voltrekken en welke vormen die zal gaan aannemen. Er worden zelfs nog nieuwe activiteiten opgestart (zoals nieuwe klantgroepen en nieuwe producten en diensten, zie tabel 3.3), maar vaker nemen de activiteiten af. Toch kan de branche zich niet permitteren om taken volledig af te stoten. Woningbezit vergt nu eenmaal onderhoud en administratie, en bewoners blijven een beroep doen op de diensten van de corporaties. Bovendien kan worden verwacht dat de economie zich op termijn gaat herstellen en dan is volledige afbouw ook geen optie. De crisis zorgt er wel voor dat het werk van de mensen in de branche onder druk staat. Aan medewerkers worden soms hoge eisen gesteld, omdat bijvoorbeeld het werk complexer wordt of omdat ze meer met klanten, huurders, leveranciers en afnemers te maken krijgen. Het uitbesteden van taken of het onderbrengen van taken bij andere organisaties betekent zeker niet dat de eindverantwoordelijkheid voor die taken ook verdwijnt.

## 6.1 Interne arbeidsmarkt: ontwikkelingen in de toekomst

Afbeelding 6.1 geeft een overzicht van het aandeel werknemers dat volgens de werkgevers momenteel niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk stelt. Deze vraag is ook gesteld in de onderzoeken in 2007 en 2010.



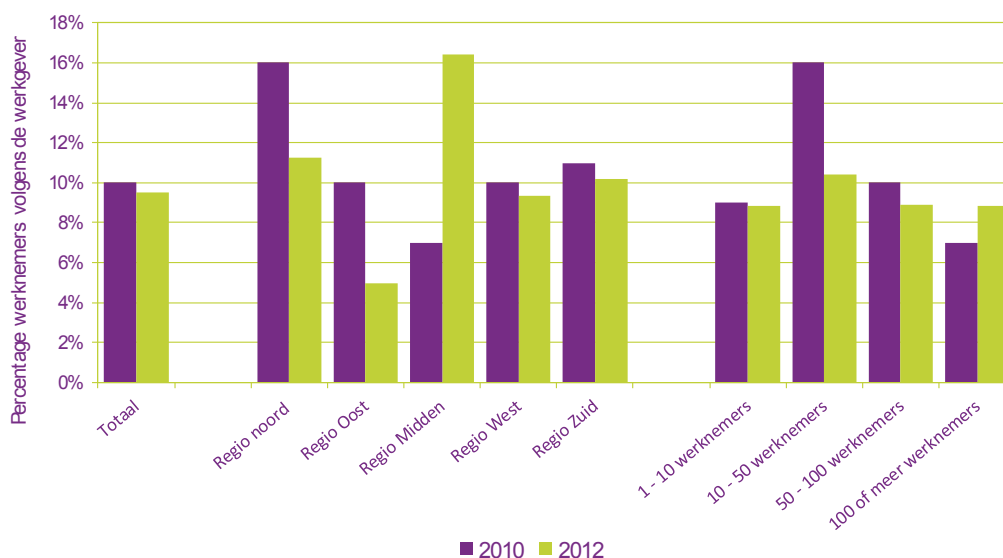
Afbeelding 6.1: Percentage werknemers dat volgens de werkgevers in 2007, 2010 en 2012 niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk stelt (werkgeversenquête)

### *Inschatting inzetbaarheid van werknemers meer optimistisch*

In 2012 geven de werkgevers aan dat 5,4 procent van de werknemers niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk op dit moment stelt. Dat percentage lag in 2010 meer dan twee keer zo hoog (en kwam met 14 procent overeen met het landelijke beeld) en komt nu onder het niveau van 2007. Klaarblijkelijk is er door de corporaties veel gedaan om het personeelsbestand beter toe te rusten voor de eisen die het werk stelt. Eisen die overigens ook steeds toenemen.

### *Over referentiecijfers en ambities*

De verschillen tussen de regio's waren groot maar zijn sterk afgenomen. Opvallend is dat het percentage van de corporaties in de regio Midden, die in 2007 en 2010 het meest gunstig scoorden, in 2012 niet is gedaald en nu zelfs het hoogst is. Mogelijk schuilt hier het gevaar van referentiecijfers, waarbij men niet verontrust is als men gunstiger dan het gemiddelde scoort. Ook dan moet echter de ambitie zijn om te verbeteren. Verder heeft bij alle organisatiegrootteklassen een daling plaatsgevonden, waarbij de daling het geringst is bij corporaties van 50 tot 100 werknemers.



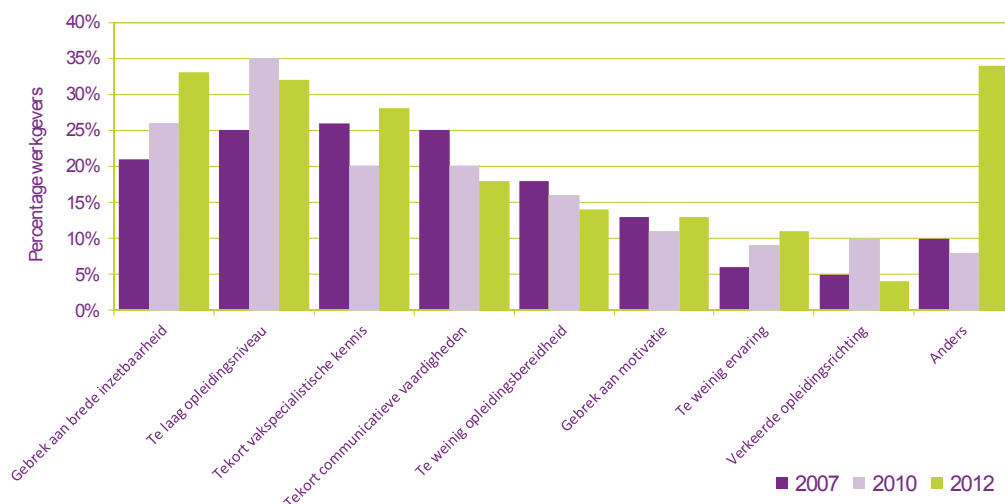
*Afbeelding 6.2: Percentage werknemers dat volgens de werkgevers in 2010 en 2012 niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk in de komende drie jaren stelt (werkgeversenquête)*

### *Eisen die aan het werk van werknemers worden gesteld nemen snel toe*

Afbeelding 6.2 geeft de inschatting van de werkgevers over het percentage werknemers in het huidige personeelsbestand dat volgens hen niet goed is toegerust voor de eisen die het werk stelt in de komende drie jaren. Dat is schrikken, omdat de verwachting is dat in de komende drie jaar de eisen die aan de uitvoering van het werk worden gesteld, zodanig toenemen dat bijna één op de tien werknemers daarvoor niet voldoende is toegerust. Dat is twee keer zo veel als de ruim 5 procent werknemers die momenteel niet voldoende zijn toegerust voor het werk (zie afbeelding 6.1). In alle regio's zijn de percentages voor de komende drie jaren aanzienlijk hoger dan in

afbeelding 6.1. Er is dus nog veel te doen als het gaat om opleiding, kwalificatie en selectie van personeel.

Aan de woningcorporaties is ook gevraagd waarom zij vinden dat werknemers onvoldoende zijn toegerust. Afbeelding 6.3 geeft een overzicht van de antwoorden.



**Afbeelding 6.3: Redenen waarom werknemers onvoldoende toegerust zijn voor het werk (werkgeversenquête)**

#### *Deltaplan opleiden nodig?*

Er moet nogal wat gebeuren in de branche om de werknemers op te leiden en te kwalificeren. Werkgevers schatten vooral het gebrek aan een brede inzetbaarheid, het te lage opleidingsniveau en het tekort aan vakspecifieke kennis hoog in. Maar ook de overige redenen scoren hoog. Gegeven de hoge percentages werknemers die momenteel en in de komende drie jaar niet voldoende zijn toegerust, is het de vraag of niet de noodklok moet worden geluid en een deltaplan nodig is om de branche toekomstbestendig te maken. Overigens is het personeel in de woningcorporatiebranche al wel hoger opgeleid dan de gemiddelde werknemer in Nederland.

#### *Leidt upgradering tot een minder goede toerusting van het personeel voor het werk?*

Grote corporaties melden vaker dan kleine en middelgrote corporaties dat het opleidingsniveau te laag is. Van de corporaties met 100 of meer werknemers noemt bijna 80 procent dat als oorzaak voor het onvoldoende toegerust zijn van werknemers. De vraag is dan ook of de huidige upgradetrends niet ook gepaard gaat met een minder goede toerusting van het personeel, dat uit kleinere organisaties afkomstig is en mogelijk in de grotere organisaties met andere taakeisen wordt geconfronteerd.

#### *Andere eisen aan het personeel gesteld?*

Wat verder opvalt in afbeelding 6.3 is dat de balk van de categorie 'anders' in 2012 veel hoger is dan in de voorgaande jaren. De werkgevers konden aan-

geven wat ze hiermee bedoelden. Hieronder volgt een korte opsomming van de reacties:

- tekort aan vaardigheden, kennis en competenties om alle veranderingen bij te benen
- ontwikkelingen in maatschappij en werk
- te weinig competenties
- te weinig veranderbereidheid
- gebrek aan leidinggevende capaciteiten
- veranderende omstandigheden extern vragen om een meer commerciële/zakelijke dienstverlening
- veranderingen in organisatie/werkwijzen/ICT en dergelijke
- veel werknemers zijn wel voldoende toegerust
- zitten hun tijd uit vanwege bijna bereikten pensioengerechtigde leeftijd.

## 6.2 Interne arbeidsmarkt: scholing

Als steeds meer werknemers volgens de corporaties onvoldoende zijn toegerust voor de eisen die het werk nu en in de toekomst stelt, dan is het voor zowel de werkgevers als de werknemers in de branche van belang te investeren in meer opleiding. Scholing en ontwikkeling is één van de maatregelen die kunnen worden ingezet om het opleidingsniveau te verbeteren, de vakspecifieke kennis te vergroten en een bredere inzetbaarheid te realiseren (zie afbeelding 6.3). Tabel 6.1 geeft een overzicht van de scholings- en ontwikkelmogelijkheden die woningcorporaties volgens werknemers bieden.

*Tabel 6.1: Leren en ontwikkelen in 2012, 2010 en 2007 (werknemersenquête)*

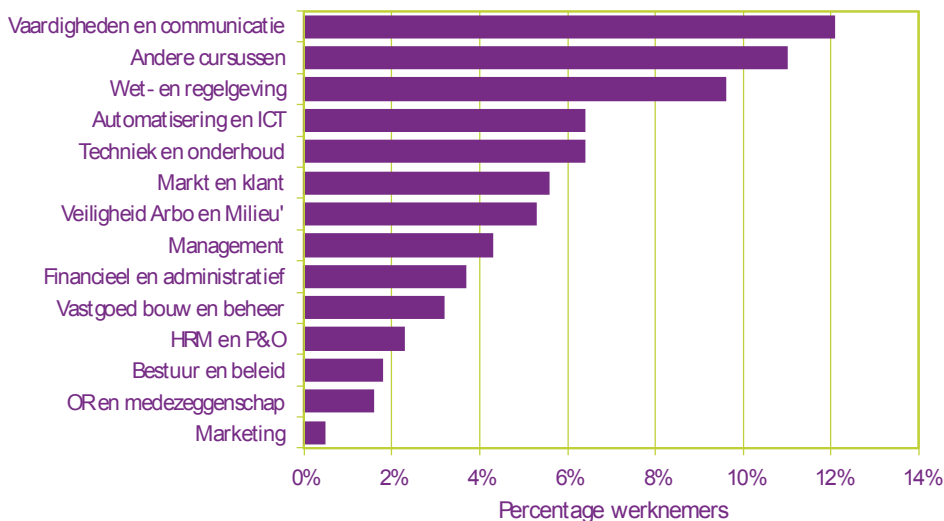
	2012	2010	2007
Alle werknemers in branche			
- door werkgever betaalde cursussen/opleidingen gevolgd	57%	53%	57%
<i>Vanaf hier: alleen werknemers met cursussen/opleidingen</i>			
- gemiddelde duur cursus/opleiding in dagen	6,9	7,0	6,8
Initiatief scholing/opleiding genomen door:			
- werknemer	42%	40%	34%
- werkgever	17%	15%	21%
- gezamenlijk of wisselend	41%	45%	45%
Belangrijkste reden om cursus/opleiding te volgen:			
- blijven in beroep	77%	70%	77%
- promotie maken	14%	15%	10%
- kans op andere baan vergroten	18%	13%	10%
- verplicht voor mijn baan	20%	22%	23%
Waar toe heeft volgen cursus/opleiding geleid:			
- had geen gevolgen voor mijn functie	47%	41%	35%
- functie behouden	3%	1%	1%
- nu andere functie van hetzelfde niveau	1%	2%	2%
- promotie gemaakt	2%	7%	6%
- kan huidige functie beter uitoefenen	40%	37%	33%
- werk veel prettiger	20%	18%	20%
- anders	9%	11%	10%

### *Deelname aan cursussen/opleidingen stabiel*

Corporaties besteden relatief veel aandacht aan opleiding en ontwikkeling van personeel. Meer dan de helft van de medewerkers volgde in 2012 een door de werkgever betaalde cursus of opleiding. Dat percentage lag alleen in 2010 iets lager. Het gemiddelde aantal cursusedagen per werknemer ligt in alle drie onderzoeksjaren rond de zeven dagen. Het percentage werknemers dat een opleiding volgt, ligt ongeveer op landelijk niveau, maar het aantal cursusedagen is landelijk gemiddeld 19. Veel cursussen en opleidingen zijn een gezamenlijk initiatief van werkgever en werknemer, maar ook de werknemers zelf nemen vaak initiatief.

### *Cursussen en opleidingen hebben geen gevolgen voor carrière*

Tabel 6.1 laat ook zien dat bijna de helft van de werknemers aangeeft dat de opleiding of cursus géén gevolgen had voor de eigen functie in termen van verbetering van het uitoefenen van het werk, baanbehoud of carrière. Dat percentage neemt toe. In 2007 was dat nog maar een derde van de werknemers. Wel stijgt het percentage werknemers dat vindt dat de cursus of opleiding ertoe heeft geleid dat ze de huidige functie beter kunnen uitoefenen en 20 procent geeft aan veel prettiger te werken dankzij de cursus of opleiding. Het volgen van een cursus of opleiding heeft echter nauwelijks gevolgen voor de loopbaan van de werknemers. Nog maar 2 procent van de werknemers geeft aan promotie te hebben gemaakt, 1 procent heeft een andere functie op hetzelfde niveau verworven dankzij de opleiding en 3 procent heeft de functie behouden. Er is wel een kleine verschuiving van promotie naar functiebehoud.



*Afbeelding 6.4: Soort bedrijfsopleidingen of bedrijfscursussen waaraan werknemers in 2012 hebben deelgenomen (alle werknemers, werknemersenquête)*

### *Veel cursussen en opleidingen niet gericht op professionalisering*

Afbeelding 6.4 toont de soort bedrijfsopleidingen of bedrijfscursussen waaraan werknemers in 2012 hebben deelgenomen. Het gaat hier om alle werknemers in de steekproef. Vaardigheden en communicatie en andere cursussen staan bovenaan, wat aangeeft dat de ontwikkeling vaak op algemene werknemersvaardigheden en minder op specifieke vakvaardigheden is gericht.

## **6.3 Interne arbeidsmarkt: HR-instrumenten en -beleid**

In het personeelsbeleid zijn vooral opleidingen en cursussen het instrument om de inzetbaarheid van werknemers te beïnvloeden. Daarnaast beschikken werkgevers over een aantal andere instrumenten. Deze paragraaf beschrijft enkele daarvan en de mate waarin ze worden toegepast.

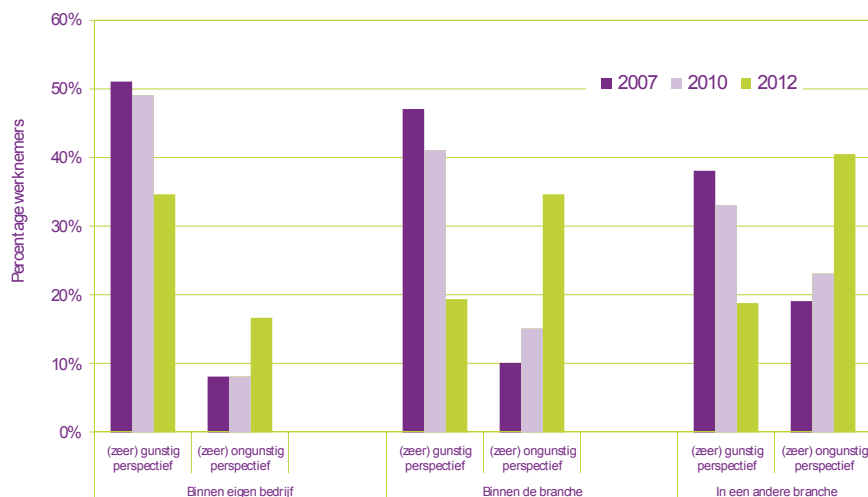
### *Loopbaanbegeleiding vaak beschikbaar, maar weinig gebruikt*

Het percentage werknemers dat aangeeft dat hun werkgever een vorm van loopbaanbegeleiding aanbiedt is 80 procent. In 2010 was dat 78 procent en in 2007 70 procent. In 2012 maakt 7 procent van de werknemers ook daadwerkelijk gebruik van de loopbaanbegeleiding die hun werkgever biedt. Dat was in 2010 nog 11 procent en in 2007 13 procent. Loopbaanbegeleiding lijkt dus weliswaar vaak beschikbaar te zijn, maar wordt niet vaak gebruikt.

### *Loopbaan en scholing belangrijke onderwerpen in loopbaanbeleid*

De meest gebruikte vormen van loopbaanbegeleiding (volgens de werknemers) zijn dat deelname aan scholing wordt gestimuleerd en dat door-groeimogelijkheden tijdens functioneringsgesprekken worden besproken. Ongeveer 30 procent van de werknemers geeft aan dat deze vormen van loopbaanbegeleiding bij hun woningcorporatie worden aangeboden. Dat was in de vorige arbeidsmarktonderzoeken ook zo. Ook het percentage werknemers dat aangeeft dat de werkgever informatie verschaft over vacatures en scholingsmogelijkheden binnen de branche is met 24 procent ongeveer gelijk gebleven. In 2012 geeft 27 procent van de werknemers aan dat de werkgever mogelijkheden biedt voor het volgen van loopbaantrainingen. In 2010 was dat ook 27 procent, maar in 2007 was dat 17 procent.

Loopbaan en scholing hebben als doel de kansen van werknemers op de arbeidsmarkt te vergroten. Daarom is aan de werknemers gevraagd aan te geven hoe zij de eigen toekomstmogelijkheden zien binnen het huidige bedrijf (de interne arbeidsmarkt) en binnen en buiten de corporatiebranche (de externe arbeidsmarkt). Afbeelding 6.5 geeft een overzicht van de antwoorden.



**Afbeelding 6.5: Inschatting toekomstmogelijkheden door werknemers (werknemersenquête)**

*Werknemers zien toekomstmogelijkheden steeds slechter worden*

Maar 35 procent van de werknemers schat de toekomstmogelijkheden bij de huidige werkgever gunstig tot zeer gunstig in. Dat is aanzienlijk minder dan in de vorige onderzoeken. Het percentage dat de toekomstmogelijkheden bij de huidige corporatie als ongunstig of zeer ongunstig beoordeelt, is gestegen. Ook over de toekomstmogelijkheden bij andere corporaties of buiten de branche zijn de werknemers minder optimistisch. In totaal noemt 35 procent van de werknemers de toekomstmogelijkheden bij andere corporaties ongunstig of zeer ongunstig. Dat is een sterke stijging. De mogelijkheden buiten de branche vindt 40 procent (zeer) ongunstig. Ook dat is een sterke stijging. Het percentage dat de eigen toekomstmogelijkheden op de externe arbeidsmarkt binnen of buiten de branche gunstig of zeer gunstig noemt, is gedaald naar onder de 20 procent.

**6.4 Interne arbeidsmarkt: uitbreiding en beperking van aantal uren van werknemers**

Bij veel organisaties zijn er mogelijkheden om de personele inzet op het organisatieproces af te stemmen via het aantal uren dat werknemers werken. Bekende voorbeelden zijn parttime werk, overwerk, en tele- en/of thuiswerk; dat laatste vooral omdat het werk dan beter met zorgtaken of een opleiding kan worden gecombineerd. In deze paragraaf wordt een schatting gegeven van de mogelijkheden voor werkgevers en werknemers om van deze regelingen gebruik te maken.

### *Grote meerderheid werknemers tevreden met aantal arbeidsuren*

Van alle werknemers is 88 procent tevreden met het aantal uren dat zij werken, wil 5 procent meer uren werken en 8 procent minder. De vorige onderzoeken gaven vrijwel dezelfde resultaten. Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen in de tevredenheid met het aantal arbeidsuren. Daarmee is het beeld in de corporatiebranche vergelijkbaar met het landelijke beeld.

### *45-plusser wil vaker minder uren werken*

Nadere analyse van de werknemersenquête laat zien dat 55-plussers weliswaar net zo tevreden zijn over het aantal arbeidsuren dat ze maken als hun collega's, maar als ze niet tevreden zijn, is dat vooral omdat ze minder uren zouden willen werken (11 procent) en minder vaak omdat ze meer uren willen werken (2 procent). Ook 45- tot 54-jarige werknemers willen vaker minder uren werken (9 procent) en minder vaak meer uren (7 procent). De corporatiebranche is ook in dit opzicht geen uitzondering. Uit landelijke cijfers blijkt dat oudere werknemers vaker minder uren willen werken dan jongere werknemers.

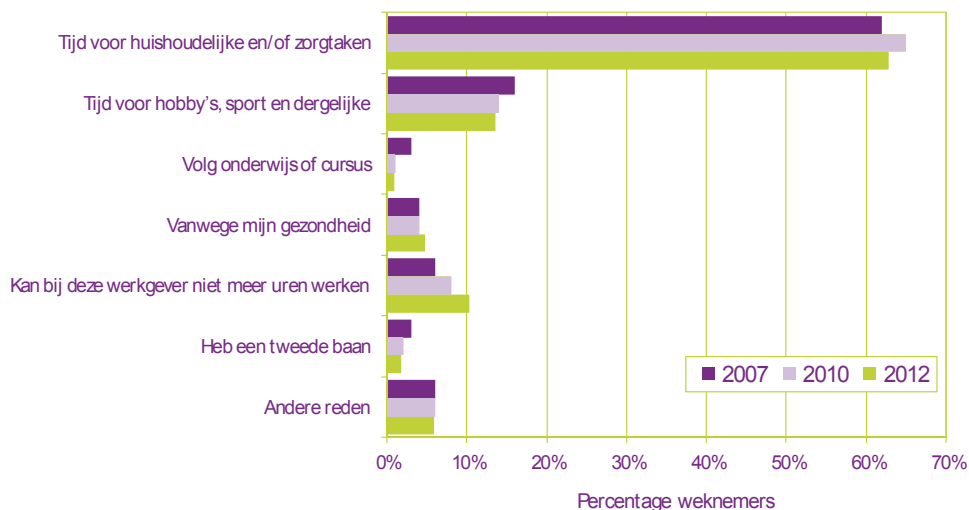
### *Gewenste uren werknemers bieden nauwelijks oplossing voor bezettingsvragen*

Een uitbreiding of beperking van de arbeidsinzet van werknemers door meer aandacht te besteden aan optimalisering van de aansluiting van gewenste en feitelijke arbeidsduur biedt gezien het bovenstaande maar weinig mogelijkheden. Omgerekend naar de hele populatie levert de bereidheid om meer uren te gaan werken in totaal 21 fte op en de bereidheid om minder uren te gaan werken in totaal 18 fte. Dat is dus geen oplossing voor actuele bezettingsvragen, nog los van de vraag of de werknemers die dat willen zich in een organisatie bevinden en het functies betreft waar sprake is van over- of onderbezetting.

### *Minder deeltijdwerk in de corporatiebranche dan in overige branches*

Zo'n 31 procent van de werknemers in de corporatiebranche werkt in deeltijd. Dat percentage is gedaald sinds de vorige onderzoeken toen het nog ongeveer 37 procent was. Het aandeel fulltime werknemers neemt dus toe, maar de branche blijft qua deeltijdwerk achter bij andere branches. Landelijk is het percentage werknemers dat in deeltijd werkt bijna 50 procent. Vrouwelijke werknemers in de woningcorporatiebranche werken gemiddeld 29 uur per week, mannen gemiddeld 35 uur. In de corporatiebranche werken weinig mannen in deeltijd (6 procent). Dat is minder dan landelijk (bijna 30 procent). Van de vrouwen in de corporatiebranche werkt 65 procent in deeltijd. Dat is eveneens minder dan landelijk (75 procent).





*Afbeelding 6.6: Redenen voor parttime werken (werknemersenquête)*

*Huishoudelijke en zorgtaken meest genoemde reden om in deeltijd te werken*

Afbeelding 6.6 geeft een overzicht van de redenen van corporatiemedewerkers om parttime te werken. De afbeelding laat zien dat vooral huishoudelijke en zorgtaken de reden zijn om parttime te werken. Bij vrouwen is het percentage dat in deeltijd werkt om deze reden (66 procent) hoger dan bij in deeltijd werkende mannen (36 procent). Mannen werken vaker in deeltijd vanwege hobby's, sport en dergelijke (25 procent). Dat is bij de vrouwen minder het geval (12 procent). Van de 55-plussers werkt 11 procent van de werknemers om gezondheidsredenen in deeltijd, bij de andere leeftijdsgroepen is dat hooguit 4 procent.

*Bij werkgevers steeds minder mogelijkheden om meer uren te gaan werken*

Gemiddeld 10 procent van de werknemers werkt in deeltijd omdat ze bij hun huidige werkgever niet méér uren kunnen werken. Dat percentage is ten opzichte van de voorgaande jaren gestegen.

*Structureel overwerk en overuren nemen af*

Van alle werknemers in de corporatiebranche werkt 19 procent structureel over, 60 procent doet dat incidenteel. Daarmee neemt het percentage werknemers dat structureel overwerkt af (was 22 procent in 2010), terwijl het percentage dat incidenteel overwerkt toeneemt (was 55 procent in 2010). Het percentage werknemers dat nooit overwerkt is met 24 procent ongeveer gelijk gebleven. In 2011 werkte in de totale Nederlandse werknemerspopulatie 27 procent structureel over en 47 procent incidenteel. Gemiddeld melden alle werknemers in de branche 4,6 uren overwerk per week. In Nederland werkten werknemers in 2011 gemiddeld 3,4 uur over, minder dan de gemiddelde werknemer in de corporatiebranche dus.

*Veel extra arbeidscapaciteit door overwerk*

Omgerekend in populatieaantallen van de branche wordt met overwerk een aanzienlijke arbeidscapaciteit gegenereerd, zonder dat daarvoor extra werknemers worden aangetrokken. Dat is overigens ook de bedoeling van werkgevers en ook werknemers zien betaald overwerk vaak als een gunstige

aanvulling op hun inkomen. In totaal genereerde het overwerken 3.740 extra fte in 2012. Daarvan werd 1.634 fte door structureel overwerk gegenereerd en 2.106 fte door incidenteel overwerk. Incidenteel overwerk genereert dus meer extra arbeidscapaciteit dan structureel overwerk, omdat er meer werknemers incidenteel overwerken.

#### *Overwerk vaak op eigen initiatief*

In dit onderzoek is aan werknemers ook gevraagd of zij van hun leidinggevende opdracht krijgen om over te werken. In totaal 84 procent van *alle* werknemers krijgt die opdracht niet. De overige 13 procent krijgt in een deel van de gevallen opdracht om over te werken. Men kiest er dus vaak zelf voor om over te werken, waarschijnlijk vanwege de werklast. Slechts 3 procent van de werknemers doet het overwerk altijd in opdracht van de leidinggevende. Deze percentages zijn vrijwel hetzelfde als in 2010.

## **6.5 Externe arbeidsmarkt: vacatures**

De ontwikkeling in het aantal vacatures is een belangrijke graadmeter voor de ontwikkeling van de arbeidsmarkt in de branche. In tijden van economische groei zoeken de corporaties nieuw personeel om hun productiviteit op te voeren. Vacatures die ontstaan als gevolg van economische groei noemen we uitbreidingsvacatures. Het ontstaan van deze uitbreidingsvacatures zorgt ervoor dat mensen gemakkelijker van baan veranderen, waardoor er weer vacatures ontstaan als gevolg van het vertrek van mensen naar nieuwe banen. Deze laatste soort vacatures noemen we vervangingsvacatures.

**Tabel 6.2: Schatting van het aantal en percentage vacatures bij woningcorporaties in november 2012 t/m januari 2013 in fte (werkgeversenquête)**

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal absoluut	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	4	8	0	0	0	0						12	0%	1%	2%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	0	4	4	0	4	0	0					12	0%	1%	3%
3. Receptie, balie		0	0	0	0	0										0	0%	0%	2%
4. Financiële administratie			0	11	3	0	0	0	0	0	4	0				18	1%	1%	3%
5. Planning & control							0	0	0	0	0	0	0			0	0%	3%	1%
6. ICT				0	0	2	0	0	0	0	0					2	0%	0%	1%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	0%	1%
9. Techniek, diverse disciplines		0	0	0	0	0										0	0%	0%	2%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%	0%
11. Technisch toezicht						0	4	4	0	0						8	0%	1%	3%
12. Voorbereiding					0	0	0	0	0	0						0	0%	2%	3%
13. Projectcoördinatie						0	0	0	0	0	0	0				0	0%	3%	7%
14. Projectontwikkeling										0	0	4	0	0		4	1%	1%	4%
15. Personeel & organisatie					0	0	0	0	2	0	0	0	0			2	1%	1%	7%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0						4	0%	0%	3%
17. Communicatie, PR						0	0	0	0	0	0					0	0%	0%	0%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	9%
19. Juridische zaken									0	0	0	0				0	0%	9%	0%
20. Strategie & beleid						0	2	0	4	0	0	0	0	0		6	1%	2%	2%
21. Management									0	0	0	0	8	4	0	12	1%	1%	2%
22. Managementondersteuning								0	0	0	0					0	0%	0%	0%
23. Secretariaat				0	0	0	0	0								0	0%	0%	4%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	0	0	12	1%	0%	2%
Totaal absoluut	0	0	0	11	11	14	10	4	10	0	8	8	12	4	0	93	0,34%	1,0%	2,6%
Totaal percentage 2012	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0,34%			
Totaal percentage 2009	0%	0%	0%	2%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	1,0%			
Totaal percentage 2006	0%	9%	5%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	7%	4%	4%	1%	0%	0%	2,6%			

### *Aantal corporaties met openstaande vacatures verder afgenomen*

Van alle corporaties in de branche heeft 15 procent op het moment van de enquête (november 2012 tot en met januari 2013) één of meerdere vacatures openstaan. Bij het vorige onderzoek (oktober tot en met november 2010) was dat 36 procent en in 2007 (mei tot en met juni) 44 procent. Corporaties met minder dan tien werknemers hebben uiteraard minder vacatures dan middelgrote en grote corporaties. Er zijn geen regionale verschillen. Tabel 6.2 geeft een schatting van het totale aantal vacatures in de hele branche.

### *Voor 93 fte aan vacatures, 0,34 procent van banen in branche niet bezet*

In tabel 6.2 is te zien dat er naar schatting in de corporatiebranche voor 93 fte aan vacatures openstaan. Dat staat gelijk aan 0,34 procent van het totaal aantal fte's. Het aantal vacatures is aanzienlijk teruggelopen. In 2010 was 1

procent van de fte's in de branche een vacature en in 2007 was dat nog 2,6 procent.

#### *Meeste vacatures bij financiële administratie*

De vacatures zijn te vinden bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, (4) financiële administratie, (11) technisch toezicht, (21) management en (24) algemeen. Relatief gezien valt geen van de functiefamilies op.

#### *Meeste vacatures op niveau D t/m G en de hoogste functieniveaus*

De functieschalen waarvoor in absolute zin veel mensen worden gezocht zijn de niveaus D tot en met G, I en M. Relatief gezien zijn echter de meeste vacatures bij de hoogste functieniveaus. Op de drie laagste niveaus A, B en C zijn er geen vacatures. Er werken op de niveaus A, B en C overigens al weinig mensen in de branche. Het ontbreken van vacatures op deze niveaus hangt mogelijk samen met het grotere aantal vacatures op de schalen daarboven en kan erop wijzen dat er hogere eisen worden gesteld aan werknemers. Dat is weer een indicatie dat er een tendens is van upgrading, hoewel tabel 5.4 ook liet zien dat er in 2011 relatief veel werknemers zijn aangetrokken in functieschaal B.

#### *Meeste vacatures door vertrek personeel, vervangings- en uitbreidingsvraag nemen sterk af*

De meeste vacatures staan open omdat personeel dat is vertrokken, vervangen moet worden. We noemen dat vervangingsvacatures ofwel de vervangingsvraag. Bijna 10 procent van de corporaties heeft vacatures omdat personeel is vertrokken. Dat was in 2010 nog bijna 30 procent en in 2007 57 procent. Andere typen vervangingsvacatures komen nauwelijks voor: corporaties hebben nauwelijks vacatures openstaan om personeel dat vanwege zwangerschap (1 procent) en/of ziekte (1 procent) afwezig is te vervangen. Het percentage corporaties met vacatures die zijn ontstaan doordat de hoeveelheid werk is toegenomen (uitbreidingsvacatures of uitbreidingsvraag), is eveneens afgenomen en is nu 4 procent. Eind 2010 was dat 8 procent. Medio 2007 had nog 41 procent van de corporaties een uitbreidingsvraag.

#### *Kwalitatief goed personeel beter te vinden dan in 2007*

Het percentage woningcorporaties dat aangeeft voor alle functies en functieschalen in staat te zijn kwalitatief goed personeel te vinden op de (regionale) arbeidsmarkt (47 procent), is ten opzichte van het onderzoek in 2010 vrijwel gelijk gebleven. Ongeveer de helft van de corporaties kan dus geen goed personeel vinden voor alle functies. In 2007 was dat nog twee derde van de corporaties. Daarnaast geeft 18 procent van de corporaties aan wel kwalitatief goed personeel te kunnen vinden, maar niet voor alle functies en functieschalen. Dat was in 2010 nog 30 procent en in 2007 nog meer dan 60 procent. Tabel 6.3 geeft een overzicht van het percentage corporaties dat moeilijk kwalitatief goed personeel kan vinden voor de verschillende functiefamilies en functieschalen.

**Tabel 6.3: Percentage woningcorporaties dat aangeeft bij welke functiefamilies en functieschalen kwalitatief goed personeel moeilijk te vinden is, in november 2012 t/m januari 2013 (werkgeversenquête)**

Functiefamilie	Functieschaal															Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling						1%	3%									4%	13%	9%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%						12%	6%	9%
3. Receptie, balie																0%	0%	2%
4. Financiële administratie							1%		4%	2%	1%	1%				11%	21%	24%
5. Planning & control									2%	2%	3%	2%	3%			13%	21%	4%
6. ICT																0%	11%	7%
7. Treasury									1%	1%	1%	1%	1%			5%	0%	7%
8. Techniek, één discipline																0%	0%	4%
9. Techniek, diverse disciplines																0%	4%	9%
10. Techniek, installatie/elektra				1%	1%	1%	1%									4%	0%	9%
11. Technisch toezicht						1%	2%	1%								4%	11%	22%
12. Voorbereiding									1%							1%	4%	19%
13. Projectcoördinatie										1%	2%					3%	11%	21%
14. Projectontwikkeling										1%	1%	2%				4%	15%	45%
15. Personeel & organisatie																0%	0%	0%
16. Facilitaire diensten																0%	0%	1%
17. Communicatie, PR										1%	1%					2%	0%	2%
18. Kwaliteitszorg																0%	0%	0%
19. Juridische zaken									1%							1%	0%	0%
20. Strategie & beleid										1%	1%	1%				3%	13%	6%
21. Management										1%	1%	2%	4%	1%		10%	30%	21%
22. Managementondersteuning																0%	4%	0%
23. Secretariaat							1%	1%								2%	0%	0%
24. Algemeen																0%	0%	2%
Totaal percentage eind 2012	0%	1%	1%	2%	3%	4%	10%	4%	12%	12%	12%	10%	9%	1%	0%			
Totaal percentage eind 2010	0%	0%	0%	2%	9%	4%	21%	15%	32%	15%	23%	13%	19%	9%	2%			
Totaal percentage midden 2007	0%	1%	0%	10%	12%	19%	30%	25%	21%	30%	30%	17%	16%	11%	1%			

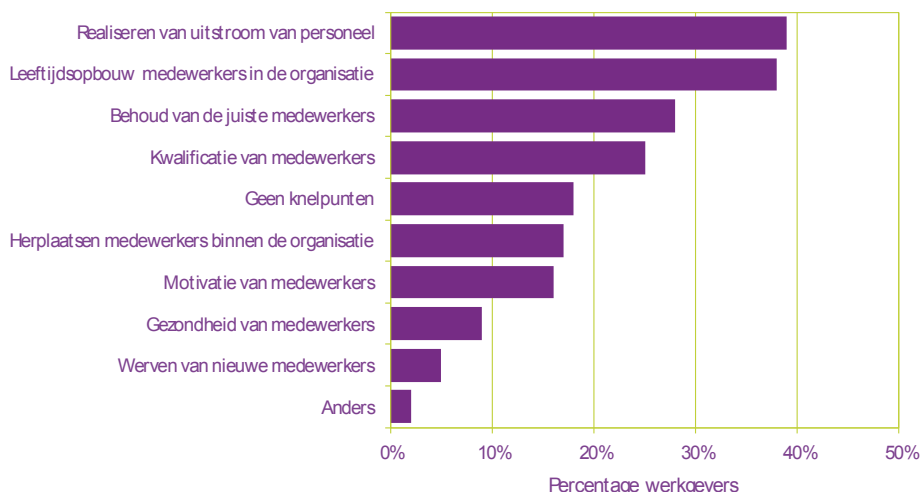
**Het blijft moeilijk om kwalitatief goed personeel te vinden voor 'dure' vacatures**

Tabel 6.3 geeft per functiefamilie en functieschaal aan wat het percentage organisaties is dat problemen heeft met het vinden van kwalitatief goed personeel. Het blijkt dan dat veel corporaties problemen ervaren bij (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, (4) financiële administratie, (5) planning & control en (21) management. Management, financiële administratie en planning & control stonden in 2007 ook al aan de top. Verhuur, verkoop en bemiddeling, projectontwikkeling en strategie & beleid stonden in 2010 aan de top, maar dat is in 2012 drastisch afgenomen. Vooral voor de middenmanagementfuncties is er een gebrek aan kwalitatief goed personeel. Een punt van aandacht blijft ook in 2012 dat corporaties relatief moeilijk aan kwalita-

tief goed personeel kunnen komen voor de hogere functieschalen I tot en met L. Dat zijn de wat duurdere functieschalen.

## 6.6 Knelpunten in de personele planning

In 2012 zijn enkele nieuwe vragen gesteld over knelpunten die organisaties ervaren bij de personele planning. Daarbij gaat het om werving, behoud en doorstroom en afscheid nemen. Begonnen wordt met een overzicht van de belangrijkste ervaren knelpunten in afbeelding 6.7.



Afbeelding 6.7: Knelpunten in de personeelsplanning (werkgeversenquête)

### *Uitstroom en leeftijd van personeel belangrijke knelpunten*

Het realiseren van uitstroom van personeel zien de meeste corporaties als belangrijk knelpunt in de personeelsplanning. Direct daarna volgt de leeftijdsopbouw van de medewerkers. Behoud van de juiste medewerkers en hun kwalificaties zijn ook knelpunten in veel organisaties. Het werven van nieuwe medewerkers ervaart maar een klein aantal corporaties als knelpunt.

### *Knelpunten bij werving: vinden van kandidaten met werkervaring en vaardigheden*

Bij de problemen die men ervaart bij het werven van personeel, zijn vooral het vinden van kandidaten met de juiste werkervaring (28 procent), vaardigheden (17 procent) en opleidingsniveau (8 procent) knelpunten. Dat er geen belangstelling is voor vacatures komt bijna niet voor. Men meldt vaker dat er een overvloed aan kandidaten is.

### *Knelpunten bij behoud van juiste medewerkers: geen functies en onzekere toekomst*

Onvoldoende groeimogelijkheden ziet 50 procent van de corporaties als een belangrijk knelpunt bij het in dienst houden van de juiste medewerkers. Daarnaast geeft 34 procent van de corporaties aan dat er onzekerheden zijn over het toekomstperspectief van de corporaties.

*Knelpunten bij de doorstroom van medewerkers: geen functies*

Er is te weinig doorstroom in de corporaties. Daarbij geeft 71 procent van de corporaties aan dat er geen alternatieve functies zijn. Ook het ontbreken van kennis en opleiding (9 procent) en ontbrekende vaardigheden (12 procent) ervaart een aantal corporaties als knelpunten. Motivatie van de medewerkers is bij bijna geen enkele corporatie een probleem (3 procent).

*Hoe de doorstroom te realiseren: opleiding, training en coaching*

Organisaties noemen als manieren om de doorstroom te bevorderen vooral opleiding en training (43 procent van de organisaties) en coaching (36 procent van de organisaties). Het creëren van nieuwe functies (4 procent) is nauwelijks een optie. Overigens geeft 36 procent aan dat doorstroom niet aan de orde is. De organisatie is te klein en de huidige economische en politieke situatie draagt niet bij aan uitbreiden van de organisatie.

# 7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2012 samengevat. Op basis daarvan worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Een korte samenvatting van dit hoofdstuk staat aan het begin van dit rapport, inclusief de aanbevelingen.

## 7.1 Inleiding

Het Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2012 is een vervolg op de onderzoeken die in 2007 en 2010 door TNO in de woningcorporatiebranche zijn gehouden. De reden voor het onderzoek is dat de branche sterk in ontwikkeling is. Het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) is de opdrachtgever voor het onderzoek en beschikt met deze onderzoeken over een overzicht van de ontwikkelingen bij de woningcorporaties en de consequenties daarvan voor de arbeidsmarkt. Op basis daarvan kunnen de arbeidsmarktinstrumenten op de website van FLOW up-to-date worden gehouden.

Het rapport van 2007 liet een zich sterk ontwikkelende branche zien in een periode van grote economische voorspoed. In 2010 was de economische situatie drastisch gewijzigd en was er alweer enkele jaren sprake van een recessie, die zich onder meer uitte in een stagnatie op de bouwprojectenmarkt. Er was toen echter slechts een geringe teruggang in onder andere vacatures en verloop van personeel te zien en er werden nog maar weinig consequenties voor de arbeidsmarkt van het personeel gemeld. Inmiddels duurt de crisis alweer een aantal jaren en zijn de signalen vanuit het veld een stuk alarmerender. Reden voor FLOW om eind 2012 opnieuw een arbeidsmarktonderzoek te laten uitvoeren.

## 7.2 Hoofdstuk 2: beschrijving van het onderzoek

De basisinstrumenten van de arbeidsmarktonderzoeken zijn steeds twee internetenquêtes, één onder alle woningcorporaties in Nederland en één onder een representatieve steekproef van werknemers in de branche. Dat was in het onderzoek van 2012 ook zo.

### *Enquête onder alle 379 woningcorporaties: goede respons van 25 procent*

In 2012 heeft 25 procent van alle 379 aangeschreven woningcorporaties de internetenquête volledig of vrijwel volledig ingevuld. Deze respons is voldoende representatief voor alle woningcorporaties in de branche. De verschillen bij de deelgroepen van organisaties moeten echter wel voorzichtig worden geïnterpreteerd, omdat de aantallen vrij klein zijn.



### *Aantal woningcorporaties loopt snel terug en leidt tot schaalvergroting*

In 2007 is de enquête gehouden onder 476 woningcorporaties en in 2010 onder 414. Het aantal woningcorporaties is in vijf jaar dus beduidend afgenomen. Dat is ook van invloed op de totale personele bezetting per corporatie, die is gestegen van gemiddeld 44 fte in 2007 naar 65 fte in 2010 en 76 fte in 2012. De fusies en overnames vonden vooral plaats bij de kleine organisaties en woningstichtingen zonder personeel, die daardoor in aantal zijn afgenomen. De schaalvergroting heeft consequenties voor de professionalisering van de organisaties en de arbeidsmarktkansen voor het personeel, vanwege bijvoorbeeld het grotere aanbod aan werkprocessen in de corporatie, de betere doorstroommogelijkheden en de toename van de keuzemogelijkheden voor een persoonlijke loopbaanontwikkeling. De toename van de organisatiegrootte gaat echter ook gepaard met een toename van de professionalisering van de bedrijfsprocessen. Daardoor worden ook steeds hogere eisen aan het functioneren van de werknemers gesteld.

**Aanbeveling 1.** Er worden steeds hogere eisen aan het functioneren van werknemers gesteld. Het is daarom van belang om hen daarop voor te bereiden en optimale kansen te geven, bijvoorbeeld door een goed afgestemde opleiding en ontwikkeling aan te bieden. Het voor de branche al beschikbare HR-instrumentarium van FLOW, zoals de Talentenmonitor (zie de Woondiensten Employability Portal op [www.flowwep.nl](http://www.flowwep.nl)), kan daarvoor worden ingezet. Sinds 2012 zet FLOW drie ambassadeurs in die deze instrumenten onder de aandacht brengen van de corporaties. Dat moet resulteren in een nog grotere bekendheid. We bevelen aan te evalueren in hoeverre dat lukt en wat stimulerende en belemmerende factoren zijn bij organisaties om deze instrumenten van FLOW in te zetten.

### *Functiematrix: lichte afname personeel tussen 2010 en 2012, wel meer fte's*

Centraal in de werkgeversenquête staat de functiematrix van de branche. Op basis van de functiefamilies en functieschalen in deze matrix worden de personeelsbehoefte en het personeeloverschot in de branche in kaart gebracht. De fte's in de functiematrixen in dit rapport zijn in een aantal gevallen opgevraagd voor het meest recent afgesloten boekjaar (2011), namelijk voor de aantallen die tijdens het invullen van de enquête nog niet bekend waren. In 2011 is het aantal fte's berekend op 27.028, in 2009 was het aantal fte's 26.644 en in 2006 waren er 25.382 fte. De aantallen werknemers zijn verkregen via het VUT-register van Cordares en zijn altijd voor het jaar van onderzoek zelf. In 2012 werkten er 29.563 werknemers bij woningcorporaties, in 2010 29.748 en in 2007 waren er 28.843 werknemers. Er is dus recent sprake van een lichte afname van het aantal medewerkers in de branche, maar wel van een toename van fte's. Dat laatste komt doordat werknemers gemiddeld meer uren per week zijn gaan werken.

*Enquête onder 1.088 werknemers: 27 procent respons, maar scheef verdeeld*  
De enquête onder de werknemers is gehouden onder een steekproef van 4.000 werknemers. In totaal hebben 1.088 werknemers de enquête ingevuld. Deze respons van 27 procent is voldoende representatief voor alle personeel in de branche. De respons is echter niet gelijkmatig verdeeld wat betreft leeftijd en regio. Daarom is op de gegevens van de werknemers een statistische weging toegepast op basis van de combinatie van vijf leeftijdsgroepen en vijf regio's.

### **7.3 Hoofdstuk 3: activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties**

Woningcorporaties ondernemen activiteiten voor het beheer en de ontwikkeling van het woningbestand. Dat doen ze in een omgeving waarbij efficiency en een zakelijke aanpak steeds belangrijker worden. Naast een overzicht van de uitvoering van de dagelijkse activiteiten en de plannen daarvoor voor de nabije toekomst, is in hoofdstuk 3 ook een aantal markt- en organisatieontwikkelingen in kaart gebracht die zicht geven op uitdagingen in de bedrijfsvoering van de corporaties nu en in de nabije toekomst.

#### *Organisaties richten zich op hun taken*

Woningcorporaties voeren activiteiten als het verhuren van sociale huurwoningen, het bevorderen van de leefbaarheid en wijkbeheer vooral zelf uit. Dat geldt ook voor activiteiten als beleidsontwikkeling, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, administratie, personeel & organisatie, kwaliteitszorg en facilitair beheer. Doorgaans voert 80 procent of meer van de organisaties deze taken zelf uit. Vooral specialistische activiteiten als technisch beheer (onderhoud en reparatie), ICT, project- en productontwikkeling worden uitbesteed.

#### *Weinig verandering in ontwikkeling van organisatieactiviteiten*

De in 2007 verwachte golf van uitbesteding is uitgebleven. Het aandeel corporaties dat activiteiten zelf uitvoert is ongeveer gelijk gebleven aan de situatie in 2007 of is met een korte verandering in 2010 weer terug op het oude niveau. Er zijn enkele uitzonderingen. Dienstverlening aan derden is continu afgenomen en personeel & organisatie wordt steeds vaker door organisaties zelf gedaan. Dat laatste kan een effect zijn van de schaalvergroting. Daarnaast zijn corporaties beleidsontwikkeling en productontwikkeling weer vaker zelf gaan doen. Ook dat kan een effect zijn van de schaalvergroting.

#### *Meer eigen regie bij uitbesteden van taken*

De vorm van uitbesteden die corporaties toepassen is vooral het uitbesteden van taken met behoud van eigen regie en het uitbesteden aan marktpartijen. Het onderbrengen van taken bij organisaties in eigen beheer passen maar weinig corporaties toe. Uitbesteden van taken met behoud van eigen regie gebeurt vooral bij taken als technisch beheer, projectontwikkeling, productontwikkeling, treasury en ICT. Dat doet gemiddeld 20 procent van de corporaties. Het uitbesteden aan marktpartijen wordt vooral toegepast bij de taken technisch beheer, dienstverlening aan derden en ICT. Er lijkt een soort bezinning plaats te vinden op het beleid omdat taken als be-

leidsontwikkeling en projectontwikkeling weer vaker door corporaties zelf worden gedaan.

*Weinig toekomstige veranderingen in uitbesteding van taken*

Het aandeel corporaties dat veranderingen verwacht op het gebied van uitbesteden of onderbrengen van taken bij andere organisaties is drastisch afgenomen ten opzichte van 2010 en zeker ten opzichte van 2007. Als er al plannen zijn om uit te besteden gaat het om taken die corporaties nu ook al vaak uitbesteden. De plannen voor uitbesteden of onderbrengen zijn vaak voor de zeer korte termijn van één jaar. Dat was in 2007 ook al zo. Een lange-termijnplanning komt maar bij weinig organisaties voor.

**Aanbeveling 2.** Stimuleer het gebruik van een Strategisch Ontwikkelingsplan. Hiermee kunnen corporaties in kaart brengen wat ze nodig hebben aan talenten, in het licht van hun ondernemingsplan. Zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin. Het beleid voor het overschot aan personeel in economisch minder goede tijden kan door inzet van dit instrument met meer visie worden uitgevoerd. De kans dat er onverwachte tekorten aan personeel ontstaan als de economie weer aantrekt is dan ook kleiner.

*Recessie: minder fusies en overnames, aanzienlijk meer krimp en reorganisatie verwacht*

Aan de golf van fusies en overnames lijkt een einde te zijn gekomen, althans als het gaat om de plannen daarvoor. Wel is er sprake van meer informele vormen van samenwerking. Ongeveer de helft van de corporaties verwacht krimp en reorganisatie. De toename van de financiële lastendruk, stopzettingen en/of uitstellen van (bouw)projecten en tegenvallende huur- en/of verkoopresultaten lijken daaraan bij te dragen. In veel organisaties bestaan plannen voor bezuinigingen.

*Er is overschot, maar arbeidsmarktkrapte blijft bestaan*

Er is een overschot aan personeel, maar de krapte op de arbeidsmarkt blijft bestaan bij bepaalde functies. Het gesignaleerde tekort aan huurwoningen bij een aantal corporaties, het gaan bedienen van nieuwe klantgroepen en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten kan daarvan de oorzaak zijn, maar er is ook een toenemende upgrading van personeel en behoefte aan meer opleiding en kwalificatie.

## **7.4 Hoofdstuk 4: personele bezetting nu en in de toekomst**

Het vierde hoofdstuk in dit rapport gaat in op de vraag of de personele bezetting bij woningcorporaties aansluit bij de gewenste of noodzakelijke bezetting voor de uitvoering van de taken. Er wordt een overzicht gegeven van de huidige personele bezetting en de verwachtingen voor de nabije toekomst.

#### *In 2012 een overbezetting van 1,1 procent*

In 2012 is er bij minder corporaties (9 procent) sprake van overbezetting dan in 2010 (15 procent). In 2007 was er vrijwel geen overbezetting. De totale overbezetting in de branche in 2012 is geschat op 1,1 procent. Dat is 290 fte ofwel bijna 320 werknemers. Overbezetting is er vooral bij de functiefamilies financiële administratie, strategie & beleid, secretariaat en algemeen. Vooral het hoge percentage overbezetting bij de functieschalen D tot en met H valt op. Overbezetting ontstaat vooral door bezuinigen en het stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten.

#### *In 2012 vrijwel geen onderbezetting*

In 2012 is er vrijwel geen onderbezetting. In totaal 5 procent van de organisaties geeft aan dat er sprake is van onderbezetting (25 procent in 2007 en 14 procent in 2010). In 2012 is de onderbezetting geschat op 12 fte. Dat is 0,04 procent van de totale bezetting in de branche. Een geringe mate van onderbezetting is er bij de functiefamilies woning-, wijkbeheer en leefbaarheid en financiële administratie. De oorzaak van de onderbezetting is dat de hoeveelheid werk is toegenomen.

#### *Per saldo: personeeloverschot in 2012 niet erg groot*

Per saldo is er in de woningcorporatiebranche een geschat personeeloverschot van ongeveer 1 procent van de totale personeelsformatie. Dat is niet groot. In 2010 was het groter, maar met 1,5 procent ook niet schokkend. Klaarblijkelijk is er bij de woningcorporaties voor de uitvoering van de dagelijkse activiteiten zo veel werk te doen, dat de medewerkers niet kunnen worden gemist. De teruggang van personeel tussen 2010 en 2012 werd immers ook al opgevuld door parttime medewerkers meer uren te laten werken.

#### *Wat te doen met de krimp van 5 procent?*

Er is dus ongeveer 1 procent overbezetting. Voor de komende drie jaren wordt er echter een krimp van de personele bezetting verwacht van 5 procent. Mogelijk kunnen dus in de komende jaren ook ingrepen in de uitvoering van de taken van corporaties of de herbezetting van personeel worden verwacht.

#### *Kenmerken werknemers: aandeel vrouwen gelijkgeschakeld*

De verhouding tussen mannen en vrouwen in de branche is ongeveer gelijk aan die in de totale Nederlandse werkzame beroepsbevolking in 2009. Het verdwijnen van de scheve verdeling tussen mannen en vrouwen lijkt vooral een cohort-effect te zijn. Er stromen meer oude mannen uit dan oude vrouwen, zodat het aandeel vrouwen geleidelijk toeneemt. Vooral bij de werknemers boven de 45 jaar zijn er meer mannen. Als de ontwikkelingen zo doorgaan dan zullen er uiteindelijk meer vrouwen dan mannen in de branche werken.

#### *Kenmerken werknemers: vergrijzing*

Er is veel vergrijzing in de branche. De werkgeversenquête laat zien dat de branche in vergelijking met de Nederlandse werknemerspopulatie een vergrijzend personeelsbestand heeft. In de branche is de gemiddelde leeftijd 48,3 jaar, in de Nederlandse werknemerspopulatie als geheel 40,1 jaar.

**Aanbeveling 3.** Een aanbeveling in het vorige rapport was om meer aandacht te besteden aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Omdat de vergrijzing niet afneemt, blijft deze aanbeveling relevant. Corporaties kunnen hiermee hun sociaal ondernemerschap verder invulling geven en de door FLOW ontwikkelde Gids voor duurzaam inzetbare medewerkers gebruiken. Aanbevolen wordt om de inzet en de effectiviteit van dit instrument te vergroten en na te gaan wat stimulerende en belemmerende factoren zijn bij organisaties om dit instrument in te zetten. Het is van belang dat de branche beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid gaat bevorderen.

*Kenmerken werknemers: gemiddeld opleidingsniveau neemt toe*

In de branche werken meer werknemers met middelbaar of hoger beroeps- onderwijs dan landelijk, maar landelijk gezien zijn er in verhouding meer werknemers met een universitaire opleiding. De vergelijking met de eerdere arbeidsmarktonderzoeken in de branche laat zien dat er een geleidelijke toename is van het opleidingsniveau van het personeel. Het gemiddelde opleidingsniveau neemt vooral toe omdat oudere werknemers laag geschoold zijn en met pensioen gaan (cohort-effect). Voor de toekomst betekent dat dat het opleidingsniveau in de branche zal blijven stijgen. Wat opvalt is dat werkgevers het aantal hoog opgeleiden lager inschatten dan dat er actueel aan hoger opgeleiden in de organisaties werken. Klaarblijkelijk onderschatten werkgevers hun personeel of werkt het personeel in functies waarvoor ze overgekwalificeerd zijn.

**Aanbeveling 4.** Het voor de branche beschikbare HR-instrumentarium van FLOW, zoals de Talentenmonitor (zie de Woondiensten Employability Portal op [www.flowwep.nl](http://www.flowwep.nl)), kan worden ingezet om meer inzicht te krijgen in de capaciteiten van het personeel. Het is van belang om het FLOW-instrumentarium breder bekend te maken en het gebruik ervan verder te stimuleren. Aanbevolen wordt om de inzet van dit instrument te vergroten door promotie en door kleinschalige experimenten na te gaan wat stimulerende en belemmerende factoren zijn bij organisaties om dit instrument in te zetten. Daarnaast kunnen dit soort experimenten nagaan hoe de effectiviteit van de instrumenten vergroot kan worden.

*Kenmerken werknemers: parttimers gaan meer uren per week werken*

In de corporatiebranche is het aantal uren van deeltijdwerkers toegenomen. In vergelijking met de landelijke situatie werken er echter aanzienlijk minder werknemers in deeltijd. Klaarblijkelijk hebben werkgevers deze mogelijkheid voor het vergroten van de arbeidscapaciteit ingezien en gebruikt om de teruggang in personeel te compenseren; het aantal fte's is namelijk wel toegenomen (zie hoofdstuk 2). Vrouwen werken vaker in deeltijd dan mannen, maar in beide groepen werken minder werknemers in deeltijd dan landelijk.

#### *Kenmerken werknemers: vaste contracten de norm*

Het percentage werknemers met een vast dienstverband is toegenomen (bijna 90 procent in 2012). Waarschijnlijk komt dat omdat vooral bij de werknemers met een tijdelijke aanstelling contracten niet zijn verlengd. In 2010 werd ook veel personeel via andere organisaties zoals gemeentes ingeleend en werd vaak gebruik gemaakt van zzp'ers. De mogelijkheden om externe arbeidscapaciteit in te zetten zijn in 2012 aanzienlijk minder vaak gebruikt. Meer dan in Nederland waar 80 procent van de werknemers een vaste aanstelling heeft, is dus bij de woningcorporaties de 'vaste aanstelling' de 'norm' bij het aantrekken van personeel.

**Aanbeveling 5.** Vanwege het relatief hoge percentage vaste contracten onder werknemers wordt aanbevolen om na te gaan welke mogelijkheden er zijn voor een meer optimale inrichting van de flexibele schil van personeel van woningcorporaties. Dat maakt het mogelijk om fluctuaties in het werk via een meer efficiënte personele inzet aan te pakken. Dat kan via matching van de belangen van de werkgevers en werknemers. Aanbevolen wordt de behoeften van zowel werkgevers als werknemers op dit gebied na te gaan en deze op elkaar af te stemmen. Dat kan onderdeel zijn van een Strategisch Ontwikkelingsplan.

#### *Kenmerken werknemers: schaalvergroting, meer werknemers in grote corporaties*

In totaal 66 procent van alle werknemers werkt in een corporatie met 100 of meer werknemers. In het onderzoek van 2007 was dat nog maar 35 procent. In 2010 was het al 61 procent. Deze toename gaat ten koste van het aantal kleine en middelgrote corporaties. In vergelijking met het landelijke beeld zijn er in de corporatiebranche relatief weinig mensen werkzaam in kleine organisaties met 1 tot en met 10 werknemers.

#### *Werkgelegenheid: afname van personeel in de komende drie jaar verwacht*

In de komende drie jaar verwacht ongeveer de helft van de woningcorporaties geen toe- of afname van de werkgelegenheid (46 procent). Daarnaast verwacht 44 procent van de corporaties een afname. Slechts 2 procent van de organisaties denkt dat het personeel gaat toenemen. Op basis van een kort herhaalonderzoek begin 2013 is de totale krimp van personeel in de komende jaren geschat op 5 procent.

#### *Uitbesteding: nauwelijks personele consequenties*

Een meerderheid van de corporaties verwacht bij het uitbesteden of onderbrengen van taken geen personele consequenties. Als er wel personele consequenties worden verwacht, leidt uitbesteden of onderbrengen iets vaker tot inkrimping dan tot uitbreiding van het personeel.

#### *Forse volume-effecten verwacht van organisatorische en marktontwikkelingen*

Corporaties verwachten wel forse personele consequenties bij een aantal

organisatorische en marktontwikkelingen. Inkrimping van personeel wordt vooral verwacht bij het stopzetten en/of uitstellen van (nieuwbouw)projecten, bezuinigingen op de bedrijfslasten, wijzigingen in het overheidsbeleid, toename van de financiële lastendruk, krimp van de organisatie, interne reorganisaties en herstructurering, tegenvallende huur- en verkoopresultaten en wijzigingen in het personeelsbeleid. Een zeer geringe uitbreiding van personeel wordt verwacht bij de splitsing in DAEB (Diensten van Algemeen Economisch Belang) en niet-DAEB, tekort aan huurwoningen en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

#### *Forse krimp verwacht*

Woningcorporaties verwachten dat er in de komende drie jaren 1.107 formatieplaatsen (ongeveer 1.200 werknemers) zullen verdwijnen. Krimp vindt onder andere plaats bij functiefamilies waar ook sprake is van groei: (1) verhuur, verkoop en bemiddeling en bij (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid. Hier is dus mogelijk sprake van een verandering van de taakeisen. Daarnaast wordt relatief veel krimp verwacht bij (3) receptie en balie, (4) financiële administratie, (9) techniek diverse disciplines, (11) technisch toezicht, (14) projectontwikkeling, (16) facilitaire diensten, (20) strategie & beleid en (23) secretariaat.

#### *Werkgelegenheid: minder jaarlijkse groei maar toch enige groei verwacht*

Woningcorporaties verwachten voor de komende drie jaren een uitbreiding van in totaal 378 fte (414 werknemers). Daarmee is de te verwachten groei gedaald van 3,5 procent in 2010 naar 1,4 procent in 2012. De meeste formatieplaatsen worden gerealiseerd bij (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, (4) financiële administratie en (21) management. Het gaat daarbij vooral om groei van de midden en hoogste salarisschalen.

#### *Meer krimp dan groei, vooral bij de lage functieschalen*

Bij de balans tussen krimp en groei is er dus vooral sprake van krimp. Bij de balans van overschot en tekort aan personeel in de komende drie jaren is de krimp aanzienlijk groter. Het zal dus niet meer lukken om met maatregelen als het onderling uitwisselen van personeel tussen corporaties al het personeel te behouden. De krimp heeft vooral plaatsgevonden bij de lage functieschalen en dat zijn ook de schalen waar de meeste krimp wordt verwacht. Het zijn ook de schalen waarin werknemers vaak niet van plan zijn om voor een nieuwe baan te verhuizen.

**Aanbeveling 6.** Door corporaties met personele overschotten en corporaties met personele tekorten onderling met elkaar te matchen, kan de personele inzet in de branche worden geoptimaliseerd en gaan geen verworven hoogwaardige en specifieke kennis en vaardigheden (menselijk kapitaal) voor de branche verloren. Dat gebeurt al in regionale platformen. Ook al is het niet te verwachten dat dat bij de huidige ontwikkelingen een grootschalig effect zal hebben, toch wordt aanbevolen om dit soort netwerken nu nog intensiever te benutten en na te gaan of het relevant is om meerdere netwerken in te richten.

#### *Upgrading zet door*

De belangrijkste conclusie uit de balans van krimp en groei is dat er op de laagste niveaus in de branche per saldo veel formatieplaatsen verloren gaan. Deze tendens was er ook in de onderzoeken van 2007 en 2010. Dat wijst erop dat corporaties opnieuw voor de komende drie jaar upgrading verwachten en dat het gevraagde opleidingsniveau van werknemers in de branche weer zal toenemen. Het personeel in de branche bemerkt ook de upgrading van functies. Bijna een derde van de werknemers verwacht dat de huidige functie complexer gaat worden. Eveneens bijna een derde van de werknemers verwacht dat er in de huidige functie taken bij zullen komen. Andere veranderingen die werknemers verwachten zijn dat ze commerciëler moeten gaan handelen en dat ze beter moeten gaan communiceren met bewoners en klanten. Dat is vergelijkbaar met wat de medewerkers in 2010 en 2007 meldden. Upgrading is permanent onderdeel van het organisatiebeleid geworden en het is niet te verwachten dat er snel een einde aan komt.

**Aanbeveling 7.** Vanwege de te verwachten krimp van niet-herplaatsbare werknemers in de vooral lage functieschalen zou de branche nu al maatregelen moeten gaan nemen om de krimp zo gunstig mogelijk voor deze werknemers op te vangen. Maatregelen als herplaatsingsbureaus, herscholing, bevorderen van employability en het zo veel mogelijk uitlenen van werknemers aan andere organisaties zijn dan van belang. Maar ook een goede communicatie over het beleid van de organisatie voor de werknemers is van essentieel belang voor werknemers om de achtergronden van ontslag of overplaatsing te begrijpen. Een langetermijnplanning van de organisatieontwikkeling en de eisen die daarbij aan de personele bezetting worden gesteld, kan daarbij helpen, bijvoorbeeld omdat werknemers zelf het initiatief gaan nemen om ander werk te vinden.



## 7.5 Hoofdstuk 5: huidige arbeidsmarkt

Woningcorporaties werven personeel op de interne en externe arbeidsmarkt. De interne arbeidsmarkt wordt voor een belangrijk deel bepaald door de doorstroom en uitstroom van personeel.

*Interne arbeidsmarkt: doorstroom in 2011: 1,7 procent, 450 fte, 500 werknemers*

De doorstroom van personeel is afgenomen en vergeleken met landelijke cijfers is de functiemobiliteit in de woningcorporatiebranche erg laag. Bij 37 procent van de corporaties heeft in 2011 doorstroom van personeel plaatsgevonden. De totale doorstroom in 2011 wordt geschat op 450 fte, ongeveer 500 werknemers. Dat is 1,7 procent van de totale formatie. In heel Nederland was dat 12 procent. Driekwart van de corporaties noemt de kansen om door te stromen niet goed. Dat is een kleine verbetering ten opzichte van 2010 toen 81 procent van de corporaties aangaf dat de kansen op doorstroom niet goed waren.

**Aanbeveling 8.** De doorstroommogelijkheden binnen de corporaties zijn beperkt. Bevorder dus de doorstroommogelijkheden van medewerkers in de woningcorporaties, waarbij het van belang is dat de doorstroommogelijkheden goed zichtbaar zijn voor de medewerkers (óók voor potentiële instromers die daaraan waarde hechten). Daarnaast is de aanbeveling om medewerkers te stimuleren om zelf hierin regie te nemen, door hen te motiveren om gebruik te maken van de doorstroommogelijkheden en ook buiten de branche te kijken.

*Interne arbeidsmarkt: uitstroom in 2011 van 5,8 procent, 1.562 fte en 1.700 werknemers*

De uitstroom van personeel is ten opzichte van 2006 en 2009 iets gestegen. De uitstroom in 2011 bedraagt 1.562 fte. Dat is ruim 1.700 werknemers, ofwel 5,8 procent van de totale formatie. De meest genoemde vertrekreden is, net als in voorgaande jaren, het niet verlengen van tijdelijke contracten. Maar deze reden wordt wel minder vaak genoemd. Het vinden van een andere baan binnen en buiten de branche zijn eveneens vaak genoemde redenen voor uitstroom. Het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd is ook een belangrijke reden, maar is veel minder vaak genoemd dan in 2009. Gedwongen ontslag is vaker een vertrekreden.

**Aanbeveling 9.** Probeer zo veel mogelijk te voorkomen dat medewerkers met voldoende potentiële capaciteiten op dit moment worden ontslagen of uitstromen vanwege het niet-aansluiten van de kwalificaties. Als medewerkers worden ontslagen, pas dan op voor te diep snijden. Als de economie weer aantrekt zijn ze waarschijnlijk weer nodig. Dat geldt vooral voor de functies waarvoor goed opgeleid en gekwalificeerd personeel moeilijk te vinden is.

*Minder vaak op zoek naar ander werk en minder aan het solliciteren*

Van alle werknemers in de corporatiebranche zoekt 14 procent ander werk. Dat aandeel is gedaald sinds 2010 (18 procent) en 2007 (26 procent). Daarnaast zijn werknemers ook minder actief aan het solliciteren. In 2007 solliciteerde nog 16 procent actief naar een andere functie en in 2010 was dat 13 procent. In 2012 is het 8 procent. De belangrijkste reden om ander werk te zoeken is een reorganisatie/fusie. In 2010 en 2007 waren persoonlijke overwegingen, zoals het verbreden van kennis en veranderen van omgeving, nog de belangrijkste zoekredenen voor werknemers.

**Aanbeveling 10.** Te veel vastlopen van de doorstroom is niet bevorderlijk voor organisaties en werknemers. Stimuleer werknemers daarom om werk te zoeken en te solliciteren naar een andere baan. Het FLOW-instrument Loopbaanwijzer kan medewerkers hierbij helpen. Informeer over de mogelijkheden van doorstroom binnen en buiten de branche. Een kwart van de werkgevers verschaft al informatie over vacatures en scholingsmogelijkheden binnen de branche. Stimuleer ook het gebruik van het erkennen van verworven competenties (zie de EVC-portal op de FLOW-website) en de website [www.werkaanwonen.nl](http://www.werkaanwonen.nl).

*Meer ervaren onzekerheid en minder optimisme over promotiekansen*

Het aandeel werknemers dat de kans op baanverlies als (zeer) groot inschat, is gestegen naar 8 procent in 2012. In 2010 en 2007 schatte slechts 4 procent de kans op baanverlies (zeer) groot. Nog eens 24 procent schat in 2012 de kans op baanverlies als redelijk groot. Daarnaast is men minder positief over de promotiekansen. Van alle werknemers denkt 60 procent niet in aanmerking te komen voor een hogere functie. In 2010 en 2007 was dat nog de helft van alle werknemers.

*Arbeidstevredenheid is conform landelijk beeld*

Desondanks is de arbeidstevredenheid van de werknemers nauwelijks veranderd en komt deze overeen met het landelijke beeld. In totaal 80 procent van de werknemers zegt alles bij elkaar genomen (zeer) tevreden te zijn over hun werk.

*Externe arbeidsmarkt: instroom iets afgenomen: 5,2 procent, 1.412 fte, bijna 1.550 medewerkers*

De instroom van personeel was in 2011 met 5,2 procent nog vrij groot, maar is wel afgenomen ten opzichte van 2009 (6,1 procent) en 2006 (8,4 procent). De instroom is iets kleiner dan de uitstroom. De functiefamilies waar de instroom het grootst is zijn: (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer, leefbaarheid en (4) financiële administratie.

*Vooral instroom van buiten de branche: bouw en zakelijke dienstverlening*

De helft van de nieuwe werknemers heeft gewerkt in een bedrijf buiten de branche en 40 procent van de nieuwe werknemers komt uit andere woningcorporaties. Ook in voorgaande jaren waren andere branches dan de corporatiebranche de belangrijkste bron van instroom van nieuwe werknemers. De meeste instroom is afkomstig uit de branches bouw en zakelijke dienstverlening.

*Werving via advertenties en eigen netwerk*

Een advertentie in de lokale of regionale pers is nog steeds het meest succesvolle of toegepaste wervingskanaal. Ruim 40 procent van de corporaties werft nieuwe werknemers op die wijze en 16 procent van de nieuw aange trokken werknemers is zo aan de baan gekomen. Daarnaast zijn commerciële wervingsbureaus, het eigen netwerk, de internetvacaturebank en open sollicitaties belangrijk voor werknemers en werkgevers.

## **7.6 Hoofdstuk 6: arbeidsmarkt in de komende jaren**

Veel organisaties lijken zich voor te bereiden op krimp. Daarnaast worden steeds hogere eisen aan de werknemers gesteld, omdat bijvoorbeeld het werk complexer wordt of omdat ze vaker met klanten, huurders, leveranciers en afnemers te maken krijgen.

*Inschatting inzetbaarheid werknemers: onvoldoende op de lange termijn*

Corporaties zijn in 2012 beduidend meer tevreden over de inzetbaarheid van het personeel dan in 2010. Werkgevers geven aan dat 5,4 procent van de werknemers niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk op dit moment stelt. Dat percentage lag in 2010 meer dan twee keer zo hoog en was in 2007 7 procent.

*Eisen die aan het werk van werknemers worden gesteld nemen snel toe*

Het is echter de verwachting dat in de komende drie jaar de eisen die aan de uitvoering van het werk worden gesteld, zodanig toenemen dat bijna één op de tien werknemers daarvoor niet voldoende is toegerust. Dat zou vooral komen door een gebrek aan brede inzetbaarheid, een te laag opleidingsniveau en een tekort aan vakspecifieke kennis. Vooral grote corporaties melden vaak dat het opleidingsniveau van de medewerkers te laag is. De vraag naar breder en hoger opgeleid personeel blijft echter permanent aanwezig. Het beeld dat uit meldingen van werkgevers naar voren komt, is dat er veel aan opleiding en kwalificatie wordt gedaan, maar ook dat de eisen blijven toenemen. Als de in het verleden gemelde achterstand is ingelopen, geeft

direct al weer een flink aantal werkgevers opnieuw aan dat er in de toekomst achterstand zal zijn. Dat was in de vorige onderzoeken ook al zo en het lijkt er dus op dat de branche achter de feiten aan blijft lopen. Overigens is het personeel in de woningcorporatiebranche nu al hoger opgeleid dan de gemiddelde werknemer in Nederland.

**Aanbeveling 11.** Er lijkt een 'deltaplan' nodig te zijn om de branche toekomstbestendig te maken. De upgradingtendens blijft gepaard gaan met meldingen van minder goede toerusting van personeel. Mogelijk worden de werknemers in de grotere organisaties geconfronteerd met een breder takkenpakket of complexere taken. Het deltaplan zou via onderzoek moeten nagaan of onderkwalificatie daadwerkelijk de oorzaak is van het gebrek aan inzetbaarheid en vervolgens daarop gerichte actie moeten ondernemen. Hoe dan ook zal bij- of omscholing mede een oplossing moeten bieden om de omvang van de ontstane mismatch te herstellen.

*Scholing: gelijk gebleven, maar minder goed op de praktijk gericht en vaak zonder gevolgen*

Corporaties besteden relatief veel aandacht aan scholing van het personeel. Meer dan de helft van de medewerkers volgde in 2012 een door de werkgever betaalde cursus of opleiding. Dat percentage lag alleen in 2010 iets lager. Het gemiddeld aantal cursusedagen per werknemer is redelijk stabiel en ligt rond de zeven dagen. De scholing die wordt gevolgd door werknemers, is het vaakst gericht op vaardigheden en communicatie en minder vaak op specifieke vakvaardigheden. Het percentage werknemers dat een opleiding volgt, ligt ongeveer op landelijk niveau. Bijna de helft van de werknemers geeft aan dat de opleiding of cursus géén gevolgen had voor de eigen functie in termen van verbetering van het uitoefenen van het werk, baanbehoud of carrière. Dat percentage is licht aan het stijgen sinds 2010 en 2007.

**Aanbeveling 12.** Dat voor de helft van de werknemers die wel aan scholing heeft deelgenomen deze deelname niet heeft bijgedragen aan een beter functioneren, is zorgelijk. Aanbevolen wordt om na te gaan in hoeverre het huidige scholingsaanbod aansluit bij de scholingsvraag in de branche en bij de behoefte en groei van de werknemers. Er lijkt een mismatch te zijn omdat werkgevers vaak onderkwalificatie aangeven. Stel een branchespecifiek scholingsaanbod samen en ga eventueel zelf jonge mensen in de organisatie opleiden. Besteed ook aandacht aan carrièreperspectief buiten de branche.

**Aanbeveling 13.** Cursussen en opleidingen van medewerkers dienen beter geïntegreerd te worden in de behoefte aan kwalificaties van het personeel bij de organisaties en het carrièreperspectief. Niet alleen het onvoldoende toegerust zijn van het personeel kan daarmee worden voorkomen, maar ook dat medewerkers gedemotiveerd raken wat betreft het carrièreperspectief. Het is van belang dat de opleidingen en trainingen gevolgen hebben in termen van de ontwikkeling van de eigen functie en promotie.

*Loopbaanbegeleiding vaak beschikbaar, maar weinig gebruikt*

Loopbaanbegeleiding is volgens de meeste werknemers (80 procent) beschikbaar. Het wordt echter beperkt gebruikt: door 7 procent van de werknemers. Dat was in 2010 nog 11 procent en in 2007 13 procent. Net als in de voorgaande jaren zijn de meest toegepaste vormen van loopbaanbegeleiding (volgens de werknemers) dat deelname aan scholing wordt gestimuleerd en dat doorgroeimogelijkheden tijdens functioneringsgesprekken worden besproken. Verder verschaft een kwart van de werkgevers informatie over vacatures en scholingsmogelijkheden binnen de branche en krijgt bijna een derde van de werknemers mogelijkheden voor het volgen van loopbaantrainingen. Het aanbod in loopbaanbegeleiding is hiermee niet veel veranderd ten opzichte van 2010 en 2007.

**Aanbeveling 14.** Het beperkte gebruik van de loopbaanbegeleiding door werknemers, terwijl daarvoor wel mogelijkheden zijn in veel corporaties, kan een middel zijn om personeelstekorten in de toekomst te verminderen. Ook hiervoor kunnen werkgevers op de website van FLOW ondersteunend materiaal vinden.

*Werknemers zien toekomstmogelijkheden steeds slechter worden*

Maar 35 procent van de werknemers schat de toekomstmogelijkheden bij de huidige werkgever gunstig tot zeer gunstig in. Dat is aanzienlijk minder dan in 2010 en 2007. Ook over de toekomstmogelijkheden bij andere corporaties of buiten de branche zijn de werknemers minder optimistisch. Het percentage dat de eigen toekomstmogelijkheden op de externe arbeidsmarkt binnen of buiten de branche gunstig of zeer gunstig noemt, is gedaald naar onder de 20 procent.

*Interne arbeidsmarkt: grote meerderheid werknemers tevreden met aantal arbeidsuren*

Van alle werknemers is 88 procent tevreden met het aantal uren dat zij werken, 5 procent wil meer uren werken en 8 procent minder. De onderzoeken in 2010 en 2007 gaven vrijwel dezelfde resultaten. Vooral 45- en 55-plussers willen vaker minder uren werken dan hun jongere collega's. Dat komt overeen met het landelijke beeld. Er zit dus qua uitbreiding of inkrimpen van het aantal arbeidsuren van personeel weinig rek in de personele inzet voor werkgevers. Optimalisering van de aansluiting van gewenste en feitelijke arbeidsuren biedt nauwelijks een oplossing voor de overbezetting bij corpo-

raties. Dat staat nog los van de vraag of het fte betreft op die functieschalen en in die functiefamilies waar sprake is van overbezetting.

#### *Werknemers werken relatief weinig parttime*

Gemiddeld genomen werken werknemers in de branche veel uren. Bijna een derde (31 procent) van de werknemers werkt parttime, waarmee de corporatiebranche achterblijft (of voorloopt?) bij andere branches. Landelijk is het percentage werknemers dat in deeltijd werkt bijna 50 procent. Redenen om parttime te werken zijn vooral huishoudelijke en zorgtaken. Bij vrouwen is het percentage dat in deeltijd werkt om deze reden (66 procent) hoger dan bij in deeltijd werkende mannen (36 procent).

#### *Overwerk min of meer gelijk met 2010*

Het percentage werknemers dat structureel overwerkt (19 procent) is iets afgenomen ten opzichte van 2010. Het percentage werknemers dat incidenteel overwerkt (60 procent) is iets toegenomen. Gemiddeld melden alle werknemers in de branche 4,6 uren overwerk per week, wat meer is dan landelijk (3,4 uren). Men kiest er vaak zelf voor om over te werken. Slechts 3 procent doet dat altijd in opdracht van de leidinggevende. Omgerekend in populatieaantallen van de branche wordt met overwerk een aanzienlijke arbeidscapaciteit gegenereerd: in totaal 3.740 extra fte in 2012.

**Aanbeveling 15.** Overwerk en parttime werken hebben een hoge vlucht genomen. Beide vormen van personele inzet hebben voordelen voor werkgevers en werknemers, maar bieden ook goede mogelijkheden voor organisaties om de personele inzet te reguleren en het afvloeien van personeel te voorkomen. Parttimers werkten in 2012 al gemiddeld meer uren dan in 2010. Bij aanname van personeel, maar ook aan de parttimers in dienst kan worden gevraagd om vrijwillig meer of minder uren te gaan werken. Overwerk biedt goede mogelijkheden om de arbeidsinzet direct te verminderen en, indien mogelijk, om het werk beter te verdelen onder de werknemers. Mogelijk kunnen er daardoor minder medewerkers uit dienst. Aanbevolen wordt dat corporaties nagaan wat de mogelijkheden zijn om eventueel via extra opleiding en kwalificatie werknemers te herscholen en te kwalificeren voor andere taken, zodat zij aan het werk kunnen blijven in functies waar nog wel overcapaciteit aan werk is.

#### *Vacatures: afgenomen, 93 fte aan vacatures, 0,34 procent van banen in branche niet bezet*

Naar schatting staan er in de corporatiebranche voor 93 fte aan vacatures open. Dat staat gelijk aan 0,34 procent van het totaal aantal fte's. Ook hier zien we een flinke afname: in 2010 was 1 procent van de fte's in de branche een vacature en in 2007 was dat nog 2,6 procent. Ook zien we een flinke afname in het percentage corporaties dat vacatures heeft: 15 procent in 2012, terwijl er in 2010 in 36 procent van de corporaties vacatures waren en in 2007 44 procent. De meeste vacatures zijn er bij de functiefamilie (4) financiële administratie en in de functieschalen D t/m G. Op de laagste niveaus A, B en C zijn er geen vacatures. De meeste vacatures staan open omdat vertrokken

personeel moet worden vervangen. Vacatures die zijn ontstaan doordat de hoeveelheid werk is toegenomen, komen nog maar sporadisch voor.

*Minder moeite met het kunnen vinden van kwalitatief goed personeel*

De helft van de woningcorporaties geeft aan voor alle functies en functieschalen in staat te zijn kwalitatief goed personeel te vinden. Daarnaast geeft 18 procent van de corporaties aan niet voor alle functies en functieschalen kwalitatief goed personeel te kunnen vinden. Dat was in 2010 nog 30 procent en in 2007 nog meer dan 60 procent. Het betreft dan vooral de middenmanagementfuncties en de hogere functieschalen I tot en met L.

*Knelpunten in de personele planning: uitstroom en leeftijd van personeel*

In 2012 zijn enkele nieuwe vragen gesteld over knelpunten die organisaties ervaren bij de personele planning. Daarbij gaat het om werving, behoud en doorstroom. Het realiseren van uitstroom van personeel ziet bijna de helft van de corporaties als belangrijk knelpunt in de personeelsplanning. Direct daarna volgt de leeftijdsopbouw van de medewerkers. Behoud van de juiste medewerkers en hun kwalificaties zijn ook knelpunten in veel organisaties. Het probleem van onvoldoende groeimogelijkheden en de onzekerheden over het toekomstperspectief van de corporaties, worden als reden voor dit knelpunt genoemd. Het is niet opmerkelijk dat momenteel het werven van nieuwe medewerkers maar door een klein aantal corporaties als knelpunt wordt ervaren.

## **7.7 Tot besluit**

Het voorgaande lijkt een somber beeld te schetsen van de branche in economisch zwaar weer. Toch is er tussen de regels door in dit rapport ook te zien dat er veel goed gaat in de branche en dat er veel en adequaat werk wordt verricht. Voor een arbeidsmarktonderzoek is het echter noodzakelijk dat vooral de aandacht wordt gevestigd op de knelpunten en belemmeringen, om zo de situatie verder te kunnen optimaliseren. Om die reden is daar sterk op ingezoomd. We denken dan ook dat er goede mogelijkheden zijn voor de branche om zich verder te ontwikkelen. De dienstverlening en instrumenten van FLOW kunnen daarbij een grote rol spelen. Onze laatste aanbeveling is daarom dit aanbod verder bekend te maken bij de woningcorporaties, zodat er in termen van personele inzet een zo goed en efficiënt mogelijke prestatie door de branche wordt geleverd.

