

# **Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2010**

© 2011 Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties

Auteurs:

- dr. D.J. Klein Hesselink, TNO
- drs. J.M.A.F. Sanders, TNO

Leden Begeleidingscommissie:

- ing. B.G.J. Kempink, FLOW
- A. van den Brink, CNV Vakmensen
- mr. G.B. van Dijk, Aedes vereniging van woningcorporaties

Vormgeving en Druk, Graficiënt Printmedia B.V., Almere

## Voorwoord

Met het verkregen inzicht door het Arbeidsmarktonderzoek 2007 heeft FLOW de afgelopen jaren de nodige nieuwe activiteiten ontplooid. Te denken valt aan de ontwikkeling van het Employability Portal met de Loopbaanwijzer en de Talentenmonitor en het Education Portal.

Al bij het uitbrengen van het rapport 2007 was duidelijk dat een veelheid aan verkregen gegevens zeer belangrijk en bruikbaar is voor de sector en dat een periodieke update hiervan onontbeerlijk is.

Met deze wetenschap en vanwege het feit dat de omstandigheden waaronder corporaties moeten opereren de afgelopen drie jaar sterk zijn veranderd, is eind 2010 opdracht gegeven aan TNO voor de uitvoering van een vervolgonderzoek. Na de nodige voorbereiding is het onderzoek vervolgens in de maanden oktober en november 2010 uitgevoerd in de vorm van internetenquêtes, separaat bij werknemers en werkgevers. Op basis van de verkregen response kan gesteld worden dat het onderzoek representatief is voor de branche.

Het onderzoek en de rapportage zijn tot stand gekomen onder begeleiding van een commissie bestaande uit twee bestuursleden en de directeur van FLOW.

Het rapport van het onderzoek is in april 2011, 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.

Op basis van de conclusies en aanbevelingen gaat het bestuur van FLOW beoordelen of de ingeslagen koers moet worden bijgesteld en welke nieuwe activiteiten ten behoeve van de branche moeten worden ontwikkeld.

Bestuur en directie FLOW  
April 2011



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting en aanbevelingen</b>	<b>6</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1 Waarom een arbeidsmarktonderzoek in de woningcorporatiebranche?	13
1.2 Vraagstelling en doelstellingen van het onderzoek	14
1.3 Opzet van dit rapport (leeswijzer)	15
<b>2 Beschrijving van het onderzoek</b>	<b>16</b>
2.1 De internetenquête onder de woningcorporaties	16
2.2 De internetenquête onder de werknemers	19
<b>3 Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties</b>	<b>22</b>
3.1 Huidige activiteiten van woningcorporaties	22
3.2 Nieuwe activiteiten van woningcorporaties	24
3.3 Ontwikkelingen bij woningcorporaties	26
<b>4 Personele bezetting nu en in de toekomst</b>	<b>29</b>
4.1 Personele bezetting bij de woningcorporaties	29
4.2 Kenmerken van het personeel in de branche	32
4.3 Ontwikkeling van de werkgelegenheid in de komende jaren	35
4.4 Personele consequenties van uitbesteding en andere ontwikkelingen	36
4.5 Verschuivingen in het personeelsbestand	38
<b>5 Huidige arbeidsmarkt</b>	<b>43</b>
5.1 Interne arbeidsmarkt	43
5.2 Externe arbeidsmarkt	50
<b>6 Arbeidsmarkt in de komende jaren</b>	<b>55</b>
6.1 Interne arbeidsmarkt: ontwikkelingen in de toekomst	55
6.2 Interne arbeidsmarkt: scholing	57
6.3 Interne arbeidsmarkt: HR-instrumenten en –beleid	60
6.4 Interne arbeidsmarkt: uitbreiding van het aantal uren van werknemers	63
6.5 Externe arbeidsmarkt: vacatures, imago, doelgroepen en stagebeleid	66
<b>7 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>75</b>
7.1 Inleiding	75
7.2 Hoofdstuk 2: beschrijving van het onderzoek	75
7.3 Hoofdstuk 3: activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties	77
7.4 Hoofdstuk 4: personele bezetting nu en in de toekomst	78
7.5 Hoofdstuk 5: huidige arbeidsmarkt	82
7.6 Hoofdstuk 6: arbeidsmarkt in de komende jaren	85

## Samenvatting en aanbevelingen

In 2010 heeft het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) opdracht aan TNO gegeven om de ontwikkelingen bij de woningcorporaties en de consequenties daarvan voor de arbeidsmarkt te onderzoeken. Het onderzoek is een vervolg op het onderzoek in 2007. In 2010 is er al weer enkele jaren sprake van een stagnerende economie, met onder andere een stagnatie op de bouwprojectenmarkt, waardoor ook het aantal projecten van woningcorporaties minder is geworden. Een belangrijke vraag in dit rapport is wat de mogelijke consequenties zijn voor de arbeidsmarkt van en het personeel in de woningcorporaties.

### Hoofdstuk 2: beschrijving van het onderzoek

Het onderzoek bestond uit twee internetenquêtes, één onder alle woningcorporaties in Nederland en één onder een representatieve steekproef van bruto 4.000 werknemers in de branche.

Alle 414 woningcorporaties in de branche zijn via een brief uitgenodigd om deel te nemen aan de enquête. De respons van 20% is voldoende representatief voor uitspraken op basis van de hele groep van organisaties. De verschillen naar organisatiegrootte en regio moeten echter met enige terughoudendheid geïnterpreteerd worden vanwege de kleine aantallen organisaties. Ook bij de vergelijking met het onderzoek in 2007 is terughoudendheid geboden, omdat slechts een klein aantal organisaties aan beide onderzoeken heeft deelgenomen.

De enquête onder de werknemers is gehouden onder een bruto steekproef van 4.000 werknemers. De respons van 21% is voldoende, maar het bleek dat de respons onder oudere werknemers en werknemers in kleine organisaties hoger was. Daardoor is statistische weging toegepast om voor deze verschillen vooraf te corrigeren. Het blijkt echter dat deze weging slechts een geringe invloed heeft op de antwoordpercentages van het enquêtebestand.

De responsvergelijkingen in hoofdstuk 2 geven een goed inzicht in de kwantitatieve ontwikkeling van de omvang van de organisaties en het personeel in de branche in de jaren 2007-2010. Het aantal woningcorporaties is gedaald van 476 in 2007 naar 414 in 2010. De personele bezetting van de branche is gestegen 25.382 fte in 2007 naar 26.644 fte in 2010. Het aantal werknemers is gestegen van 28.843 in 2007 naar 29.748 in 2010. Door de vermindering van het aantal corporaties en de uitbreiding van het personeel is de personele bezetting per corporatie gestegen van gemiddeld 44 fte eind 2006 naar 64 fte eind 2009. Deze schaalvergroting heeft consequenties voor de verdere professionalisering van de organisaties in de branche en de arbeidsmarktkansen van het personeel.

### Hoofdstuk 3: activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties

Woningcorporaties richten zich meer dan in 2007 op de kerntaken. De in 2007 verwachte golf van uitbestedingen is dus uitgebleven. Technische taken, projectontwikkeling en productontwikkeling zijn wel vaker ondergebracht bij aparte organisaties. Commerciële verhuur, dienstverlening aan derden, maatschappelijk ondernemen en productontwikkeling zijn niet vaker uitbesteed of ondergebracht.

Corporaties verwachten in de komende jaren minder veranderingen in hun activiteiten dan in 2007. Wel is er sprake van meer externe ondersteuning en het uitbesteden of onderbrengen van taken bij andere organisaties. Het valt op dat woningcorporaties de meeste taken plannen op de termijn van één of twee jaar, ongeacht de economische situatie. Er is minder vaak sprake van een lange termijnplanning.

Door de recessie zijn er meer bezuinigingen en is er minder arbeidsmarktkrapte. De branche heroriënteert zich in 2010 op de primaire taken. Veranderingen die worden voorzien zijn vooral bezuinigingen, interne reorganisaties of herstructurering. Organisaties verwachten geen arbeids-

marktkrapte op de korte termijn, maar wel weer op de lange termijn. Ook verwachten corporaties wijzigingen in het overheidsbeleid.

Belangrijke nieuwe ontwikkelingen die woningcorporaties voor de komende jaren aangeven zijn het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten, intensivering van bestaande samenwerking en het opstarten van nieuwe samenwerking. Overnemen of overgenomen worden, wordt minder vaak aangegeven. Kleine corporaties verwachten in de komende jaren met nieuwe producten en diensten te komen. Grote corporaties verwachten vaker nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan, onderdeel te worden van een holdingstructuur, vaker interne reorganisaties en herstructureringen mee te maken en wijzigingen in het personeelsbeleid door te voeren.

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

In 2010 is er bij slechts één op de acht corporaties sprake van overbezetting. De totale personele overbezetting in de branche wordt geschat op 1,8% (490 fte). De overbezetting is vooral ontstaan door efficiënter werken, het herverdelen van taken, bezuinigingen door financiële lastendruk en automatisering van taken. Bij een ongeveer even groot aantal woningcorporaties is er sprake van personele onderbezetting. Het gemiddeld geschatte tekort in de branche is echter gering: 0,3% (85 fte). Oorzaak van onderbezetting is vooral de toename van de hoeveelheid werk; vertrek, ziekte en arbeidsongeschiktheid van werknemers, worden vrijwel niet genoemd.

Wat de ontwikkeling van het personeelsbestand in de branche betreft is er een toename van het aandeel vrouwen, oudere werknemers en hoger opgeleide werknemers. Het aandeel parttimers blijft stabiel; vooral vrouwen werken in deeltijd. Ook het aandeel vaste contracten blijft stabiel (81%). Wel is er sprake van schaalvergroting en er werken in 2010 meer werknemers in grote corporaties. Bij de leidinggevenden zijn vooral de vrouwen en jongeren ondervertegenwoordigd.

In de komende 3 jaar verwachten de meeste corporaties nauwelijks toe- of afname van de werkgelegenheid. Op de lange termijn zijn de woningcorporaties wat optimistischer. Toch verwachten woningcorporaties voor de komende drie jaren een toename van het personele bestand van 3,5%. Dat is 933 fte (bijna 1.040 werknemers). Daarmee is de jaarlijkse te verwachten groei niet veel minder dan in 2007. Van de uitbesteding van taken verwachten corporaties nauwelijks personele consequenties. Uitbesteden of onderbrengen van dienstverlening aan derden zou iets vaker tot inkrimping kunnen leiden.

Personele consequenties in termen van inkrimping en/of uitbreiding zijn moeilijk in te schatten door de corporaties. Bezuinigingen leiden volgens hen vaak tot inkrimping, wijzigingen in het overheidsbeleid leiden tot uitbreiding of inkrimping en nieuwe producten en diensten leiden vaak tot uitbreiding. Het bedienen van nieuwe klantgroepen gaat ook vaak gepaard met een inschatting van de uitbreiding van het personeel. Uiteindelijk verwachten de corporaties dus krimp naast groei, met als netto uitkomst een lichte groei in de komende 3 jaar. De belangrijkste conclusie uit de balans van krimp en groei is dat er op de laagste functieniveaus in de functiematrix van de branche (A, B en C) per saldo veel formatieplaatsen verloren gaan. Op het middenniveau is sprake van lichte groei. Dit wijst erop dat corporaties voor de komende drie jaar een geleidelijke upgradatie van het opleidingsniveau van de medewerkers verwachten en dat het gevraagde opleidingsniveau geleidelijk zal toenemen.

## Hoofdstuk 5: huidige arbeidsmarkt

De geschatte doorstroom van personeel in 2009 is 2,8% (741 fte, ongeveer 830 werknemers). De doorstroomkansen zijn daarmee verbeterd ten opzichte van 2006, mogelijk door de schaalvergroting en de toegenomen samenwerking tussen organisaties. Vooral in grote corporaties en corporaties die samenwerken zijn er meer mogelijkheden voor doorstroom. De branche zelf vindt de doorstroomkansen echter niet zo goed.

De uitstroom van personeel in 2009 is 5,1% (1.357 fte, ongeveer 1.500 werknemers). Het aandeel corporaties dat met uitstroom te maken kreeg is gestegen, maar de toename van de totale uitstroom in de branche is gelijk gebleven en lager dan landelijk het geval is. Werknemers verlaten de corporatie vooral omdat hun tijdelijke contract niet wordt verlengd of omdat ze de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Gedwongen ontslag door fusies of reorganisaties wordt nauwelijks genoemd. Wel blijft het percentage corporaties (8%) dat aangeeft dat één of meer werknemers gedwongen is uitgestroomd vanwege het niet aansluiten van hun kwalificaties relatief hoog.

De instroom van personeel neemt af, maar is groter dan de uitstroom. De instroom in 2009 is 6,1% (1.628 fte, ruim 1.800 medewerkers). In 2006 was de instroom iets groter (8,4%) dan in 2009. De instroom komt vooral van buiten de branche en uit administratieve beroepen. Bouwnijverheid, zakelijke diensten en gemeenten of provincies blijven belangrijke instroomsectoren.

Per saldo blijft de werkgelegenheid in de branche dus toenemen. De recessie heeft in de branche dus niet voor krimp gezorgd. Mogelijk heeft de recessie er wel toe bijgedragen dat minder nieuwe mensen zijn aangetrokken. Vrijgekomen plekken door de uitstroom, zijn grotendeels opgevuld met zittend personeel.

Bij werknemers is er sprake van minder zoekgedrag en er wordt minder gesolliciteerd dan in 2007. Bijna één op de vijf werknemers in de corporatiebranche zoekt eind 2010 ander werk. In 2006 was dat een kwart. Tweevijfde van de zoekers zoekt ook buiten de branche. Actief solliciteren, doet 13% van de werknemers. Dat was in 2007 nog 16%. De werkzekerheid bij werknemers in de corporatiebranche lijkt niet te lijden onder de economische recessie. De grote meerderheid van de werknemers acht de kans op baanverlies klein.

Risico's op het werk zijn nog steeds werkdruk en een gering loopbaanperspectief. Werknemers in de corporatiebranche hebben echter niet meer dan de gemiddelde Nederlandse werknemer het gevoel opgebrand te zijn of vermoeid te beginnen aan de werkdag. In het onderzoek is bijzondere aandacht besteed aan agressie, intimidatie en geweld op de werkvloer bij de woningcorporaties. Vooral extern ongewenst gedrag (van klanten en bewoners) is een probleem in de branche. Het risico daarop is tweemaal zo groot als het risico van een gemiddelde werknemer in Nederland. Intern ongewenst gedrag (door leidinggevenden en collega's) komt minder vaak voor, maar vraagt wel om blijvende aandacht.

## Hoofdstuk 6: arbeidsmarkt in de komende jaren

Volgens de corporaties is gemiddeld 13% van het personeel onvoldoende toegerust voor het werk (in 2007 was dat nog 7%). Aandachtspunten zijn vooral een te laag opleidingsniveau en gebrek aan brede inzetbaarheid. De branche doet nog altijd relatief veel aan scholing, maar het percentage werknemers dat een door de werkgever betaalde cursus volgde is licht gedaald ten opzichte van 2006. Ook het gemiddelde aantal opleidingsdagen is iets lager. Branchespecifieke trainingen en trainingen omgaan met agressie worden het meest gevolgd. Bijna de helft van de werknemers geeft aan dat de training of opleiding geen gevolgen had voor het eigen functioneren. Dat is meer dan in 2007. Opleiding en scholing in 2010 spelen vaak geen rol bij de beoordelingsgesprekken van de werknemers met hun leidinggevenden.



Loopbaanondersteuning is volgens werknemers vaak beschikbaar (78%), maar wordt door veel minder werknemers gebruikt (11%). De vormen van ondersteuning die het meest genoemd worden zijn het stimuleren van werknemers om deel te nemen aan scholing en het bespreken van doorgroei-mogelijkheden in functioneringsgesprekken. De mogelijkheden die de corporaties hun werknemers bieden om loopbaantrainingen te volgen lijken in opkomst. Discriminatie bij beoordeling van prestaties wordt door 10% van de werknemers ervaren. Vrouwen voelen zich vaker op sekse, 55-plussers op grond van leeftijd gediscrimineerd.

De Loopbaanwijzer die FLOW heeft ontwikkeld is bij 26% van de werknemers bekend. Meer dan 60% van deze werknemers geeft aan dat het gebruik van de Loopbaanwijzer wordt gestimuleerd door de woningcorporatie waarvoor zij werken. Van de werknemers die de Loopbaanwijzer kennen maakt één op de tien werknemers er ook daadwerkelijk gebruik van en 38% is van plan dat nog te gaan doen.

In totaal heeft de branche voor 265 fte, ofwel voor bijna 300 werknemers aan vacatures openstaan. Dat betekent dat 1% van de totale formatie in de branche niet is ingevuld. Het aantal vacatures en ook het percentage corporaties met vacatures is fors gedaald ten opzichte van 2007. Het gaat net als in 2007 vooral om vervangingsvacatures door vertrek van personeel. Uitbreidingsvacatures hebben corporaties in 2010 vrijwel niet meer. Het blijft voor corporaties lastig om goed personeel te vinden voor vooral de 'duurdere' vacatures. Het grootste probleem is niet het aantal sollicitanten, maar eerder het gebrek aan ervaring en opleiding. Zelf opleiden blijft de meest populaire oplossing, maar heeft wel iets aan populariteit ingeboet. Meer samenwerking met ROC's en meer stagiairs aannemen op mbo-, hbo- en wo-niveau is ook een oplossing die vaker dan in 2007 wordt toegepast.

Het imago binnen de branche is volgens de werkgevers weer gunstiger geworden. Bijna 90% van de corporaties schat in dat zij een gunstig tot zeer gunstig imago hebben onder de eigen werknemers. Vrijwel geen corporatie acht het imago ongunstig of zeer ongunstig. Daarmee is de branche, na een verslechtering van het imago in 2007, terug op het niveau van het eerdere arbeidsmarktonderzoek van 1995/1996. Ook toen vond ongeveer 90% van de werkgevers het imago gunstig. Echter nog geen 60% van de werknemers noemt het imago van de branche gunstig of zeer gunstig. Werknemers zijn dus minder positief over het imago van de corporaties dan de corporaties zelf. Op de vraag waarom de eigen woningcorporatie een gunstig imago heeft, noemen de corporaties, net als in 2007, de gunstige arbeidsvoorwaarden en de maatschappelijke betrokkenheid, gevolgd door de aantrekkelijke werksituatie, het aantrekkelijke werk en de baan zekerheid. Ook uit het werknemersonderzoek blijkt dat vooral de maatschappelijke betrokkenheid van de corporatie reden is voor het gunstige imago.

## Aanbevelingen

Vanuit de conclusies uit het onderzoek zijn 24 aanbevelingen gedaan, die hierna worden weergegeven.

1. Door de schaalvergroting bij veel woningcorporaties is het van belang om het voor de branche al beschikbare HR-instrumentarium, zoals het Strategisch Ontwikkelingsplan (SOP) en de Talentenmonitor (TM) (zie Woondiensten Employability Portal op [www.flowweb.nl](http://www.flowweb.nl)), breder bekend te maken en het gebruik ervan verder te stimuleren. Meer gebruik van het instrumentarium kan een verdere verfijning ervan mogelijk maken, zodat ook corporaties die fuseren of die op een andere wijze nauwer met elkaar gaan samenwerken, de consequenties van fusies en samenwerking voor het personeel en de personele inzet kunnen doorberekenen en de opleidingsbehoefte kunnen nuanceren.
2. Bij het onderbrengen van taken bij externe partijen of bij uitbesteding, worden eisen gesteld aan de medewerkers bij woningcorporaties die de regie voeren. Dat vraagt om een verdere professionalisering van het opdrachtgeverschap bij deze medewerkers waarin aandacht is voor het voeren van regie en het managen van risico's bij uitbesteding en onderbrengen van taken. Mogelijk vraagt dit ook om specifiek opleidingsaanbod voor de branche, dat centraal kan worden ingekocht of ontwikkeld.
3. Bij het doorvoeren van bezuinigingen en bij het terugdringen van de overbezetting is het verstandig dat woningcorporaties rekening houden met sociaal-economische factoren op de lange termijn, zoals de verwachte arbeidsmarktkrapte en eventuele wijzigingen in het overheidsbeleid. In de toekomst zullen meer eisen gesteld worden aan de kwalificatie van personeel voor de regiefunctie (slim afslanken).
4. Door corporaties met personele overschotten en corporaties met personele tekorten onderling met elkaar te matchen, kan de personele inzet in de branche geoptimaliseerd worden en gaan geen verworven hoogwaardige en specifieke kennis en vaardigheden (menselijk kapitaal) voor de branche verloren.
5. Een aanbeveling in het vorige rapport was om meer aandacht te besteden aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. In het licht van de voortzettende vergrijzing blijft deze aanbeveling relevant. Daarnaast is het gezien de toenemende diversiteit in het personeelsbestand van belang om ook oog te hebben en houden voor andere aspecten van diversiteit. Dat kan door bijvoorbeeld vanuit de branche ondersteuning te bieden bij het vormgeven aan diversiteitsbeleid vanuit de al ontwikkelde G-box ([www.flowweb.nl](http://www.flowweb.nl)).
6. In het licht van de huidige overbezetting van ruim 400 fte en het relatief hoge percentage vaste contracten wordt aanbevolen om na te gaan welke mogelijkheden er zijn voor een meer optimale inrichting van de flexibele schil van personeel van woningcorporaties. Flexibiliteit is echter geen strategie van werkgevers alleen. Ook werknemers zijn in toenemende mate flexibel wat hun inzet betreft. Aanbevolen wordt de behoeften van werkgevers en werknemers op dit gebied na te gaan en op de behoefte bij de werkgevers af te stemmen.
7. Recent verscheen: 'Door het glazen plafond', een boekje met o.a. aanbevelingen voor vrouwen met leidinggevende ambities. Aanbevolen wordt om de aanbevelingen in het boekje en de ontwikkelde leiderschapstraining aandacht te blijven geven. Een actief beleid om het aandeel vrouwen in leidinggevende functies te stimuleren wordt aanbevolen.
8. Bij strategische personeelsplanning kan meer gebruik gemaakt worden van het door FLOW ontwikkelde instrumentarium (Strategisch Ontwikkelingsplan en Talentenmonitor). Hiermee kunnen corporaties meer inzicht krijgen in de balans tussen de personele behoefte van de organisatie en de ontwikkeling van de capaciteiten van het personeel.

9. Er is sprake van toegenomen eisen die aan de kennis en ervaring van de technische medewerkers worden gesteld. Van belang is het daarom om de technische medewerkers breed op te leiden voor meerdere disciplines of om een structurele uitwisseling van multidisciplinaire technici tussen organisaties te faciliteren. Juist bij de technische functies lijken upgrading en multidisciplinariteit aandachtspunten te zijn.
10. De doorstroommogelijkheden van medewerkers in de woningcorporaties kan bevorderd worden, waarbij het ook van belang is dat de doorstroommogelijkheden goed zichtbaar zijn voor de medewerkers, óók voor potentiële instromers (die daar waarde aan hechten).
11. Mede in het licht van de te verwachten tekorten op de lange termijn is de aanbeveling om zoveel mogelijk te voorkomen dat medewerkers met voldoende potentiële capaciteiten op dit moment worden ontslagen door het niet aansluiten van de kwalificaties. Voor de hand ligt om in eerste instantie te kijken naar het beschikbare scholingsaanbod en daarbij gebruik te maken van het beschikbare instrumentarium voor het opstellen van individuele opleidingsplannen en strategische opleidingsplannen voor de organisatie.
12. Aanbeveling is om een actief beleid te blijven voeren om vooral de hoog opgeleide werknemers voor de branche te behouden. Aanknopingspunten zijn mogelijkheden voor het verbreden van kennis en het bieden van doorgroeimogelijkheden horizontaal en verticaal. Dit laatste bijvoorbeeld ook door de doorstroommogelijkheden tussen corporaties te stimuleren en te faciliteren (werken in een andere omgeving, andere werksfeer). Ook hier kunnen al beschikbare instrumenten zoals de Loopbaanwijzer helpen.
13. Er is nog steeds sprake van een hoge ervaren werkdruk bij de medewerkers van de corporaties. Tijd te kort komen en een hoge tijdsdruk spelen nog steeds een rol in de beleving van de werknemers. Het is dus nodig om de ervaren werkdruk bij de woningcorporaties te blijven aanpakken, bijvoorbeeld via de mogelijkheden in de Arbo-werkboeken. Aanbeveling 5 in het vorige rapport blijft dus van kracht.
14. Met de ontwikkeling van het loopbaanperspectief lijkt de branche op de goede weg. Het beschikbare loopbaaninstrumentarium lijkt te werken en kan worden gecontinueerd en daar waar mogelijk worden verbeterd of aangevuld.
15. Bij het continueren en verder ontwikkelen van beleid gericht op het omgaan met ongewenst gedrag is van belang om de opleidingen die op dat gebied zijn ontwikkeld onder de aandacht te blijven brengen. Daarbij kan het nuttig zijn om over de grenzen van de branche te kijken naar bewezen effectieve interventies en goede praktijken bij andere branches en beroepsgroepen. Bij ongewenst gedrag moet ook gedacht worden aan gevoelens van discriminatie bij werknemers.
16. Het is van belang om meer inzicht te krijgen in de precieze mismatch en oorzaken van het onvoldoende toegerust zijn van medewerkers. Zijn in het verleden medewerkers aangenomen met een opleiding die niet past bij het werk? Of zijn het de veranderingen in de inhoud van het werk die ervoor zorgen dat de medewerkers geleidelijk aan over de verkeerde kwalificaties zijn gaan beschikken? In beide gevallen biedt bij- of omscholing wellicht een oplossing om de omvang van de ontstane mismatch te herstellen. Ook het stimuleren van interne mobiliteit kan een bijdrage leveren aan het verbreden en verduurzamen van de inzetbaarheid van de medewerkers.

17. Mede in het licht van de constatering dat steeds meer personeel onvoldoende toegerust is voor het werk, is de daling in de scholingsdeelname ongewenst. Dat voor ruim de helft van de werknemers die wel aan scholing heeft deelgenomen die 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. Overwogen zou kunnen worden om het branchespecifieke scholingsaanbod te certificeren, bijvoorbeeld door te komen tot een weloverwogen en met de corporaties afgestemde set van branche-erkende opleidingen.
18. Cursussen en opleidingen van medewerkers dienen beter geïntegreerd te worden in de behoefte aan kwalificaties van het personeel bij de organisaties. Niet alleen het onvoldoende toegerust zijn van het personeel kan daarmee voorkomen worden, maar ook wordt voorkomen 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.
19. Hiervoor is al geconstateerd dat medewerkers de loopbaanperspectieven in 2010 gunstiger waarderen. Mogelijk heeft de Loopbaanwijzer van FLOW daar een bijdrage aan geleverd. Aanbevolen wordt om het ingezette beleid te continueren en na te gaan in welke mate de Loopbaanwijzer en eventueel ander ingezet instrumentarium daadwerkelijk daarbij geholpen heeft en effectief is. Onder de 55-plussers zou het gebruik van het beschikbare instrumentarium op het gebied van de loopbaanbegeleiding nog meer gestimuleerd kunnen worden. Dat geldt ook voor het houden van voortgangsgesprekken en de deelname aan opleidingen bij deze doelgroep.
20. Aanbeveling is om in combinatie met de aanpak van de tijdsdruk ook aandacht te besteden aan het terugdringen van structureel overwerk en verantwoord omgaan met de overwerkuren (bijvoorbeeld bij wegwerken van tijdelijke pieken in het aanbod aan werk). Herallocatie van de arbeidsuren tussen 45-55 jarigen, die vaak meer uren willen werken en de 55-plussers, die minder uren willen gaan werken, kan ook een aanknopingspunt zijn.
21. Een goede afstemming van de eisen die het werk stelt en de privésituatie van werknemers is van belang om de inzet in het werk te optimaliseren. Vooral voor 55-plussers is het van belang om deze groep zo lang mogelijk fit aan het werk te houden. Ook hier kan de Loopbaanwijzer van dienst zijn.
22. De aanbeveling is dat corporaties op dit moment investeren in het aantrekken van talent en daarbij breed kijken naar mogelijkheden om mensen aanvullend te scholen. Op het moment dat de te verwachten krapte op de arbeidsmarkt zich manifesteert, beschikt de branche dan over goed opgeleid en al enigszins ervaren personeel.
23. Het is van belang om de contacten met scholingsinstituten ook te benutten voor werving en (na) scholing van zittend personeel en ruimte te blijven bieden voor stageplaatsen en andere vormen van dagopleiding waar de corporaties in de toekomst baat bij kunnen hebben voor het aantrekken van goed opgeleid en gemotiveerd personeel.
24. Aanbeveling is om het imago van de branche verder te blijven verbeteren door middel van imago-campagnes en gunstige berichten in de media.

# 1 Inleiding

De woningcorporatiebranche is sterk in ontwikkeling. Nieuwe vormen van wonen en verhuur worden ontwikkeld en toegesneden op specifieke groepen in onze samenleving zoals ouderen, gehandicapten en studenten. Allerlei aanvullende diensten, zoals wijkbeheer, projectontwikkeling en vastgoedverhuur- en beheer voor niet commerciële organisaties zoals scholen, sportverenigingen en gezondheidscentra, behoren steeds vaker tot het activiteitenpakket van de corporaties. Steeds vaker wordt de keuze gemaakt om huizen niet alleen te bouwen, beheren en verhuren, maar ook om deze onder beschermende voorwaarden aan te bieden aan kopers met een bescheiden inkomen. Dit alles geldt overigens niet voor alle corporaties. Een aantal kiest bewust voor het verhuren en beheer van woningen aan de doelgroep waarvoor ze oorspronkelijk zijn opgericht. Maar het landschap van woningcorporaties en woningverenigingen verandert en fusies en reorganisaties spelen een grote rol in de branche.

Tot 2008 waren deze ontwikkelingen een vanzelfsprekendheid. De economische recessie heeft echter in een aantal sectoren en branches onevenredig hard toegeslagen. Ook de woningcorporatiebranche zag zich geconfronteerd met een aanzienlijke daling van het aantal ontwikkelingsprojecten. Bouwprojecten werden stopgezet of uitgesteld en bij een aantal corporaties was sprake van tegenvallende verkoopresultaten. Tegelijkertijd heeft de invoering van de Europese beschikking geleid tot veel beroering. Als het namelijk aan de Europese Commissie ligt, moeten corporaties hun doelgroep beperken tot huishoudens met een belastbaar inkomen tot 33.614 euro. De corporaties vrezen dat daardoor veel huishoudens boven die inkomensgrens geen huurwoning meer kunnen krijgen. Deze inkomensgrens is echter ook vaak te laag om een woning kunnen kopen. De Commissie zou met de nieuwe definitie de sociale huisvesting in Nederland teveel beperken en investeringsplannen teveel beperken.

## 1.1 Waarom een arbeidsmarktonderzoek in de woningcorporatiebranche?

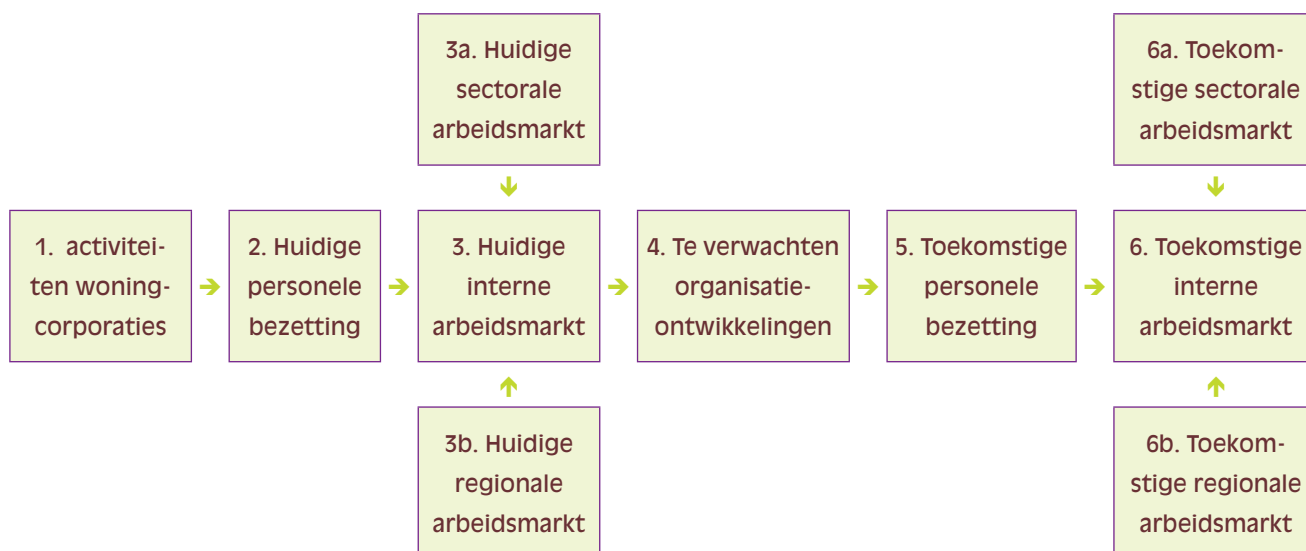
Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor het personeel in de woningcorporaties. Niet alleen verandert het activiteitenpakket van het personeel binnen de corporaties, zodat her- of herplaatsing noodzakelijk is. Ook wordt nieuw personeel aangetrokken en vervallen bestaande activiteiten. Uitbesteding van activiteiten is een keuze die per corporatie wordt gemaakt, met als gevolg dat eigen personeel dat tot voor kort bij de corporatie in dienst was, wordt ondergebracht in afzonderlijke ondernemingen met een meer commerciële opzet. Daarnaast worden activiteiten uitbesteed aan marktpartijen. Personeel gaat mee of krijgt een andere functie binnen de corporatie.

Redenen genoeg voor het bestuur van het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties FLOW om een nieuw arbeidsmarktonderzoek in de branche te laten uitvoeren. Het doel van dit onderzoek, dat een vervolg is op de eerder uitgevoerde arbeidsmarktonderzoeken in 1995/1996 en 2007, is een actueel inzicht te geven in de kenmerken van het personeel, de ontwikkelingen in de omvang en samenstelling van het personeelsbestand, 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 het arbeidsmarktonderzoek 2007 uitgevoerd door TNO te Hoofddorp. In dit rapport worden de resultaten van dit arbeidsmarktonderzoek gerapporteerd.

## 1.2 Vraagstelling en doelstellingen van het onderzoek

De woningcorporatiebranche is met 414 corporaties<sup>1</sup> en 29.748 werknemers<sup>2</sup> relatief klein. Desondanks heeft deze branche een belangrijke en brede maatschappelijke functie, zowel wat betreft 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 is er sprake van een sterke groei van allerlei functies zoals wijkbeheer, 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. Bovendien worden er ook andere vormen van personele inzet toegepast, zoals uitzendwerk, outsourcing en insourcing. Uitbesteding is bij de woningcorporaties een geaccepteerd management instrument, niet alleen op het uitvoerende niveau, maar op alle niveaus tot en met het hoogste beleidsniveau. De ontwikkelingen in de branche zijn sterk van invloed op de mogelijkheden voor een optimale inzet van het personeel en de implicaties die dat heeft voor de vraag naar personeel op de arbeidsmarkt.

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*. In het onderzoek is er in overleg met de opdrachtgever voor gekozen om dit te onderzoeken *op dit moment* en voor *de komende jaren*. In het onderzoeksmodel dat gebruikt is, ziet dit er als volgt uit:



Afbeelding 1.1 Basismodel voor het arbeidsmarktonderzoek

Het doel van het onderzoek is dus 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: Nationaal Register Volkshuisvestingsinstellingen: juli 2010. Het getal van 414 betreft de toegelaten instellingen (exclusief de gelijkgestelde ondernemingen).

2 Bron: Cordares: Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW)

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

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 het rapport Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2007. Voor een optimale vergelijking is de hoofdstukindeling van het 2010 rapport grotendeels gelijk gebleven aan die van de indeling in 2007. Bovendien zijn de gegevens van het onderzoek vergeleken met landelijk onderzoek bijvoorbeeld van de Raad voor Werk en Inkomen RWI<sup>3</sup>.

In hoofdstuk 2 wordt eerst de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd besproken. Daarna volgen vier hoofdstukken die ingaan op één of meer blokken in het onderzoeksmodel. In hoofdstuk 3 worden de ontwikkelingen in de branche weergegeven, nu en in de komende jaren. Het gaat hier om de blokken 1 en 4 in het onderzoeksmodel. In hoofdstuk 4 wordt de personele bezetting in de woningcorporaties behandeld, 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). In het laatste hoofdstuk worden de verschillende ontwikkelingen op een rij gezet en worden conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.

---

<sup>3</sup> RWI (2010). Arbeidsmarktanalyse 2010. Den Haag, Raad voor Werk en Inkomen.

## 2 Beschrijving van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van twee internetenquêtes, één onder alle werkgevers in de branche en één onder een representatieve steekproef van werknemers. In de twee paragrafen van dit hoofdstuk wordt de uitvoering van beide enquêtes toegelicht.

### 2.1 De internetenquête onder de woningcorporaties

De internetenquête onder de woningcorporaties is gehouden in de maanden oktober en november van 2010. Het adressenbestand werd verkregen via het Nationaal Register Volkshuisvestingsinstellingen. Begin oktober is een brief verzonden aan de directie van alle 414 woningcorporaties uit dit bestand met het verzoek tot deelname aan het onderzoek. In de brief werd het belang van het onderzoek aangegeven en werd de website genoemd waarop iedere corporatie met een unieke inlogcode kon inloggen voor het invullen van de internetenquête. Met de inlogcode konden de woningcorporaties de enquête tussentijds verlaten zonder dat de ingevoerde gegevens verloren gingen. Na enkele weken is een herinneringsbrief verstuurd aan alle organisaties die tot dan toe nog niet gereageerd hadden.

#### Responsgegevens

In totaal 82 organisaties voldeden aan het verzoek tot deelname aan het onderzoek en hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Dat is 20% van alle 414 organisaties in de branche en een iets beter resultaat dan in 2007 toen de respons 18% was. Overigens waren er toen in totaal 476 woningcorporaties. Tabel 2.2.1 geeft een overzicht van de respons naar bedrijfsgrootte en regio.

Tabel 2.1: verdeling en deelnamepercentages van woningcorporaties in de populatie en in de steekproef (werkgeversenquête)

	Populatie *)		Steekproef		Deelname in populatie
	Aantal	%	Aantal	%	
Aantal werknemers in dienst					
- geen werknemers in dienst	49	12%	8	10%	16%
- 1 tot 10 werknemers	50	12%	10	12%	20%
- 11 tot 50 werknemers	162	39%	30	37%	19%
- 50 tot 100 werknemers	73	18%	20	24%	27%
- 100 of meer werknemers	80	19%	14	17%	18%
<b>Totaal</b>	<b>414</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>
Regio					
- Noord (Groningen, Friesland, Drenthe)	36	9%	10	12%	28%
- Oost (Overijssel, Gelderland)	82	20%	12	15%	15%
- Midden (Utrecht, Flevoland)	42	10%	6	7%	14%
- West (Noord- en Zuid-Holland)	142	34%	25	30%	18%
- Zuid (Zeeland, Noord-Brabant, Limburg)	112	27%	29	35%	26%
<b>Totaal</b>	<b>414</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>

\*) Bron: Nationaal Register Volkshuisvestingsinstellingen (juli 2010)



Net als in 2007 hebben organisaties met 50 tot 100 werknemers in dienst de vragenlijst verhoudingsgewijs vaak ingevuld. Organisaties zonder werknemers minder vaak. Wat de regio betreft, vallen vooral Oost en Midden op door een relatief lage respons. In 2007 was de respons in de regio Noord het laagst. In 2010 is deze het hoogst.

Overigens zijn de precieze percentages minder van belang dan het gegeven dat er in alle categorieën in tabel 2.1 een zodanige respons is, dat er over alle categorieën uitspraken gedaan kunnen worden. De aantallen zijn echter klein en moeten wel voorzichtig geïnterpreteerd worden.

Het blijkt verder dat er in de steekproef van bedrijven van 2010 maar 15 corporaties zijn die ook in 2007 aan het onderzoek deelnamen. Dat aantal is te klein om betrouwbare uitspraken te doen over bijvoorbeeld de plannen van deze organisaties in 2007, de realisering daarvan in 2010 en de consequenties daarvan voor het personeel in 2010. Om die reden is van de directe vergelijking van de 15 organisaties voor de jaren 2007 en 2010 afgezien. Ook bij de vergelijking van de uitkomsten van het onderzoek in 2010 met het onderzoek in 2007 is enige terughoudendheid geboden.

#### **Vragenlijst werkgevers**

Bij het opstellen van de vragenlijst voor de werkgevers is gebruik gemaakt van vragen uit representatief landelijk onderzoek, zoals het vraagpanel van de OSA, de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO en de Arbeidsmarktmonitor Apotheekbranche. Daarnaast zijn onderwerpen uit de interviews met woningcorporaties van het Arbeidsmarktonderzoek 2007 FLOW afkomstig en is de vragenlijst in overleg met de begeleidingscommissie van het onderzoek geactualiseerd naar de situatie van 2010.

Voor de inventarisatie van de functies van werknemers is gebruik gemaakt van de functie-matrix uit het handboek functie-indeling woondiensten (zie tabel 2.2). Alle woningcorporaties maken daarvan gebruik. De matrix voor het onderzoek is door de woningcorporaties ingevuld door middel van het per cel aangeven van het aantal fulltime equivalenten (fte) in de organisatie. De peildatum is 31 december 2009.

Tabel 2.2: schatting van het absolute en relatieve aantal formatieplaatsen in de woningcorporatiebranche per 31 december 2009 en 2006 (werkgeversenquête)

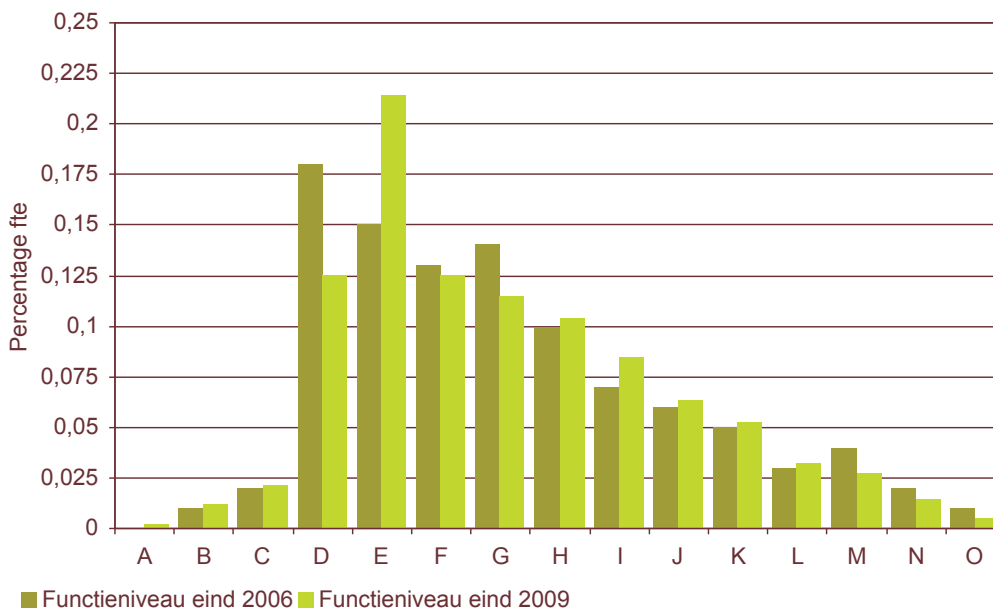
Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Relatief	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				817	2712	1103	643	588	203	107						6174	23%	19%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		73	72	382	512	630	336	538	406	86	132					3166	12%	11%
3. Receptie, balie		56	121	163	416	169										925	3%	5%
4. Financiële administratie			93	242	429	357	270	214	254	174	46	16				2095	8%	8%
5. Planning & Control							26	60	53	65	91	53	46			395	1%	2%
6. ICT				5	62	69	145	147	158	88	36					711	3%	3%
7. Treasury									11	26	10	1	5			53	0%	0%
8. Techniek, één discipline		41	139	709	286	21										1195	4%	2%
9. Techniek diverse disciplines		10	15	595	839	53										1514	6%	7%
10. Techniek, installatie/elektra				72	31	5	15									124	0%	0%
11. Technisch toezicht						316	806	530	225	100						1976	7%	8%
12. Voorbereiding					124	137	242	168	98	35						804	3%	4%
13. Projectcoördinatie						88	51	156	267	221	235	51				1071	4%	3%
14. Projectontwikkeling										139	270	241	82	36		768	3%	3%
15. Personeel & Organisatie					12	27	101	34	37	77	61	16	9			373	1%	1%
16. Facilitaire diensten	50	128	130	229	17	29	33	30	44	41						731	3%	3%
17. Communicatie, PR						26	33	94	106	136	36					431	2%	2%
18. Kwaliteitszorg							44	5	31	15	1					96	0%	0%
19. Juridische Zaken									5	13	21	20				59	0%	0%
20. Strategie & Beleid						5	19	33	160	221	159	83	24	5		709	3%	2%
21. Management									159	81	243	365	543	337	123	1851	7%	8%
22. Managementondersteuning								42	16	12	50					120	0%	1%
23. Secretariaat				101	224	304	266	112								1008	4%	4%
24. Algemeen	10	10	4	34	51	9	25	24	15	47	17	10	15	5	15	293	1%	2%
Totaal	60	318	574	3349	5716	3349	3057	2775	2249	1685	1409	857	725	383	139	26644	100%	100%
Totaal percentage 2009	0%	1%	2%	13%	21%	13%	11%	10%	8%	6%	5%	3%	3%	1%	1%	100%		
Totaal percentage 2006	0%	1%	2%	18%	15%	13%	14%	10%	7%	6%	5%	3%	4%	2%	1%	100%		

Tabel 2.2 geeft de schatting van het totale aantal fte in de branche per cel in de functiematrix. De aantallen in de tabel zijn gebaseerd op de antwoorden van de 82 corporaties die de vragenlijst hebben ingevuld. De steekproefaantallen zijn geëxtrapoleerd naar de hele populatie van 29.748 werknemers<sup>4</sup> en volgens de schatting van de parttime factor in het werknemersonderzoek herberekend naar fte's in de populatie. Naar schatting beschikten alle corporaties in de branche eind 2009 over 26.644 fte aan personeel. Gemiddeld is dat 64 fte per corporatie. In 2007 was dat nog 44 fte.

De matrix in tabel 2.2 vormt de basis (de noemer) voor het berekenen van de percentages fte in de branche voor de arbeidsmarktkenmerken in de overige hoofdstukken in dit rapport. Voor de vergelijking met het arbeidsmarktonderzoek 2007 zijn ook de kolom- en rijpercentages van dit onderzoek aan de matrix toegevoegd. Bij dit onderzoek ging het om de situatie eind 2006.

4 Bron: Cordares: Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW)

Duidelijk is in de laatste kolommen van de functiematrix te 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 2007 waren de percentages ongeveer vergelijkbaar. Bij de functieniveaus (onderste rij van de matrix) zijn de niveaus D tot en met H het meest gevuld. Afbeelding 2.1 geeft dit grafisch weer en vergelijkt de percentages met die van eind 2006.



Afbeelding 2.1: percentages fte per functieniveau (werkgeversenquête)

De afbeelding laat zien dat de meeste werknemers werkzaam zijn in de functieniveaus vanaf D, maar met een sterk aflopende mate van voorkomen naar de rechterkant. In de branche werken dus meer werknemers in lage functieniveaus. Ten opzichte van het onderzoek van eind 2006 zijn er verschuivingen die mogelijk met de samenstelling van organisaties in de steekproef, anciënniteit, carrière en het nieuw aannemen van personeel te maken hebben. Opvallend is dat er sprake van een daling van het percentage medewerkers bij functieniveau D en een stijging bij functieniveau E. Mogelijk is dit een indicatie van de upgradings-tendens, waarbij corporaties medewerkers naar een hoger functieniveau opleiden en hen bewust via de arbeidsmarkt aantrekken. Verderop in dit rapport komt deze tendens vaker ter sprake.

Conform de voorspellingen van het arbeidsmarktonderzoek in 2007 (peildatum 31 december 2006) zijn er flink wat arbeidsplaatsen bijgekomen. Overigens meer dan de voorspellingen in 2007 rapport aangaven. Ook de gemiddelde omvang van de corporaties is in drie jaar flink toegenomen. Vooral het aantal kleine corporaties met 1 tot 10 werknemers en corporaties zonder werknemers in dienst is afgenomen.

## 2.2 De internetenquête onder de werknemers

De enquête onder werknemers is eveneens gehouden in de maanden oktober en november 2010. 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 privacy overwegingen worden adresgegevens niet aan derden verstrekt en zijn de uitnodigingsbrieven verstuurd door Cordares zelf.

De uitnodigingsbrief werd verzonden aan een representatieve bruto steekproef van 4.000 werknemers. In de brief werd het onderzoek toegelicht en werd de website aangegeven waarop iedere werknemer via een in de brief genoemde unieke inlogcode kon inloggen. Op verzoek konden werknemers een schriftelijke versie van de vragenlijst opvragen. Dit is 18 keer gebeurd. Aan alle werknemers die na twee weken de vragenlijst niet hadden ingevuld is een herinnering verstuurd.

### Responsgegevens

Tabel 2.2 geeft een overzicht van de respons en de verhouding tussen de netto en bruto steekproef naar de kenmerken geslacht, leeftijd, organisatieomvang en regio. De populatiegegevens zijn afkomstig uit Aedes Bedrijfstakinformatie 2009<sup>5</sup> en van Cordares.

*Tabel 2.2: verdeling en deelnamepercentages van werknemers werkzaam bij woningcorporaties in de populatie en in de steekproef (werknemersenquête)*

	Populatie		Steekproef		Deelname in populatie
	Aantal	%	Aantal	%	
<b>Geslacht (Aedes Bedrijfstakinformatie)</b>					
- mannen	15766	53%	459	55%	2,9%
- vrouwen	13982	47%	378	45%	2,7%
<b>Leeftijd (Cordares)</b>					
- 15 tot 25 jaar	446	1%	3	0%	0,7%
- 25 tot 35 jaar	5526	19%	97	12%	1,8%
- 35 tot 45 jaar	8678	29%	217	26%	2,5%
- 45 tot 55 jaar	9311	31%	275	33%	3,0%
- 55 tot 65 jaar	5787	19%	244	29%	4,2%
<b>Werknemers in dienst (Cordares)</b>					
- 1 tot 10 werknemers	495	2%	23	3%	4,6%
- 11 tot 50 werknemers	4931	17%	207	25%	4,2%
- 50 tot 100 werknemers	6295	21%	223	27%	3,5%
- 100 tot 500 werknemers	14891	50%	335	40%	2,2%
- 500 of meer werknemers	3136	11%	48	6%	1,5%
<b>Regio (Cordares)</b>					
- Noord (Groningen, Friesland, Drenthe)	3080	10%	82	10%	2,7%
- Oost (Overijssel, Gelderland)	4751	16%	153	18%	3,2%
- Midden (Utrecht, Flevoland)	2660	9%	62	7%	2,3%
- West (Noord- en Zuid-Holland)	13102	44%	342	41%	2,6%
- Zuid (Zeeland, Noord-Brabant, Limburg)	6125	21%	198	24%	3,2%
<b>Totaal</b>	<b>29748</b>	<b>100%</b>	<b>837</b>	<b>100%</b>	<b>2,8%</b>

<sup>5</sup> Nijlant M. (2010). Bedrijfstakinformatie 2009. Kengetallen van de Nederlandse Woningcorporaties. Hilversum, Aedes vereniging van woningcorporaties.

In totaal 837 werknemers voldeden aan het verzoek en hebben de internetvragenlijst of schriftelijke vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een respons van 21%. In 2007 vulden 1052 werknemers de vragenlijst in en was de respons 26%. Het is onbekend waarom de respons lager is, maar dit zal ongetwijfeld ook te maken hebben met de toenemend geringere bereidheid van respondenten om aan vragenlijstonderzoek deel te nemen.

Gemiddeld heeft 2,8% van de populatie van werknemers aan het onderzoek deelgenomen (zie de onderste regel van tabel 2.2). Iets meer mannen dan vrouwen nemen aan het onderzoek deel. Er is echter een veel grotere bereidheid om aan het onderzoek deel te nemen bij oudere werknemers. Dat was overigens in 2007 ook het geval. In kleine organisaties is de bereidheid om aan de enquête deel te nemen eveneens veel groter dan in grote organisaties. Qua regio is de respons ongeveer vergelijkbaar.

Vanwege de scheve verdeling naar leeftijd en organisatiegrootte zijn de gegevens van de werknemerssteekproef voor het onderzoek in 2010 voor deze beide kenmerken gewogen naar de populatieverhoudingen. In het gehele rapport worden deze gewogen aantallen en percentages weergegeven. De weging heeft echter een geringe invloed op de antwoordpercentages. Bij niet wegen worden ongeveer dezelfde antwoordpercentages verkregen. De steekproef van de werkgevers is relatief representatief en de resultaten daarvan zijn niet gewogen.

#### **Vragenlijst werknemers**

De vragenlijst voor de enquête onder de werknemers is eveneens opgesteld op basis van vragen uit landelijk representatief onderzoek. Daarna zijn in overleg met de begeleidingscommissie enkele voor de branche specifieke vragen toegevoegd en zijn vragen geactualiseerd voor de situatie in 2010.

### 3 Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties

Woningcorporaties staan middenin de samenleving. De branche is 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.

#### 3.1 Huidige activiteiten van woningcorporaties

Een aantal activiteiten van woningcorporaties wordt door hen uitbesteed aan marktpartijen en dochterondernemingen. Tabel 3.1 geeft een overzicht van de activiteiten die woningcorporaties anno 2010 zelf uitvoeren en uitbesteden en vergelijkt die met het onderzoek in 2007.

Tabel 3.1: welke activiteiten voeren woningcorporaties uit en hoe? (werkgeversenquête)

	Doen we zelf in 2010	Doen we zelf in 2007	Ondergebracht bij organisatie in eigen beheer	Eigen regie met externe ondersteuning	Uitbesteed aan marktpartij	Niet van toepassing
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	43%	46%	4%	30%	20%	4%
Verhuur van sociale huurwoningen	91%	89%	1%	1%	1%	5%
Commerciële verhuur (gebouwen)	56%	45%	3%	5%	4%	32%
Leefbaarheid	91%	90%	1%	3%	0%	5%
Wijkbeheer	76%	81%	3%	6%	1%	14%
Maatschappelijk ondernemen (WMO)	67%	67%	3%	6%	1%	23%
Beleidsontwikkeling/Strategie en beleid	78%	87%	1%	14%	0%	6%
Projectontwikkeling	59%	61%	3%	31%	1%	6%
Productontwikkeling	65%	59%	3%	10%	1%	21%
Dienstverlening aan derden (VvE beheer)	53%	61%	7%	5%	12%	24%
Dienstverlening aan klanten	86%	82%	3%	4%	0%	8%
Financieel beheer	91%	93%	1%	3%	1%	4%
Treasury	67%	76%	1%	20%	4%	8%
Administratieve Organisatie, interne controle	84%	88%	1%	10%	1%	3%
Personeel en organisatie	82%	77%	1%	8%	1%	8%
Kwaliteitszorg	76%	78%	3%	9%	0%	13%
ICT	46%	51%	9%	23%	17%	5%
Facilitair beheer (receptie, catering e.d.)	79%	83%	0%	9%	3%	9%

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. 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, door middel van het sluiten van een contract, volledig aan deze partijen overgelaten.

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

Kernactiviteiten als het verhuren van sociale huurwoningen, activiteiten op het gebied van leefbaarheid en wijkbeheer doen de woningcorporaties voornamelijk zelf. Ook beleidsontwikkeling, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, administratie, personeel en organisatie, kwaliteitszorg en facilitair beheer zijn activiteiten die veelal door de woningcorporaties zelf worden uitgevoerd. Minimaal 70% van de organisaties doet deze taken zelf. In 2007 was dat ook het geval.

#### *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 was de situatie ten aanzien van het technisch beheer en ICT niet veel anders.

#### *Organisaties richten zich meer dan in 2007 op de kerntaken*

Ten opzichte van 2007 valt op dat de commerciële verhuur van gebouwen is toegenomen en de beleidsontwikkeling is afgenomen. Dit laatste past in de te verwachten ontwikkeling in verband met de economische recessie, waarbij vooral de nieuwbouw is afgenomen. Organisaties richten zich meer op dan in 2007 op de kerntaken. Vooral het onderbrengen van activiteiten in organisaties onder eigen beheer is afgenomen. Een aantal taken wordt door minder corporaties uitgevoerd zoals wijkbeheer, dienstverlening aan derden en treasury.

#### *Verwachte uitbesteding deels uitgebleven*

In 2007 werd woningcorporaties gevraagd aan te geven welke activiteiten zij verwachtten te gaan uitbesteden of onderbrengen bij aparte organisaties in eigen beheer. Veranderingen die werden voorzien waren vooral dat technisch beheer, commerciële verhuur, maatschappelijk ondernemen, project- en productontwikkeling, dienstverlening aan derden en ICT vaker zouden worden uitbesteed aan de markt of ondergebracht bij aparte organisaties in eigen beheer.

De verschillen ten opzichte van 2007 zijn niet groot. Er is iets vaker een toename van externe ondersteuning onder eigen regie bij technisch beheer en projectontwikkeling. ICT en dienstverlening aan derden worden wat vaker uitbesteed aan marktpartijen zonder eigen regie. Commerciële verhuur, productontwikkeling en maatschappelijk ondernemen worden niet vaker uitbesteed of ondergebracht. Het percentage corporaties dat de commerciële verhuur zelf doet is zelfs toegenomen ten opzichte van 2007. Corporaties hebben er ook wat vaker voor gekozen om taken niet meer te verrichten (kolom niet van toepassing in tabel 3.1).

### *Corporaties in de regio West onderscheiden zich meest van andere regio's*

Er zijn verschillen tussen de regio's wat betreft de activiteiten die de woningcorporaties ondernemen.

- In de regio Noord (Friesland, Groningen en Drente) worden technisch beheer, projectontwikkeling en treasury vrijwel volledig door de corporaties zelf gedaan. ICT wordt in de regio Noord vaker ondergebracht bij aparte organisaties in beheer.
- In de regio Oost (Overijssel en Gelderland) laten corporaties zich vaker extern ondersteunen bij technisch beheer en projectontwikkeling. Wijkbeheer en financieel beheer worden in de regio Oost vaker uitbesteed aan marktpartijen. Kwaliteitszorg wordt vaker zelf gedaan.
- Corporaties in de regio Midden (Utrecht en Flevoland) brengen het wijkbeheer relatief vaak onder bij een aparte organisatie in beheer. Zij laten zich bij treasury vaker ondersteunen door een externe partij.
- Corporaties in de regio West (Noord- en Zuid-Holland) onderscheiden zich het meest van de corporaties in andere regio's. Corporaties in deze regio voeren een aantal taken minder vaak zelf uit: verhuur van sociale huurwoningen, maatschappelijk ondernemen, beleidsontwikkeling, dienstverlening aan derden, financieel beheer, treasury, administratieve organisatie en controle, kwaliteitszorg en facilitair beheer. Commerciële verhuur, dienstverlening aan klanten, financieel beheer en technisch beheer worden in deze regio vaker uitbesteed.
- Voor de corporaties in de regio Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg) ten slotte valt op dat commerciële verhuur, maatschappelijk ondernemen, productontwikkeling, dienstverlening aan derden en treasury vaker zelf wordt gedaan.

## **3.2 Nieuwe activiteiten van woningcorporaties**

Vervolgens is woningcorporaties gevraagd naar verwachtingen dat verschillende activiteiten in de nabije toekomst zullen worden uitbesteed of ondergebracht. Tabel 3.2 geeft een overzicht van de antwoorden.



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 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)	41%	69%	3%	28%	11%	18%
Verhuur van sociale huurwoningen	80%	87%	1%	1%	0%	17%
Commerciële verhuur (gebouwen)	47%	64%	1%	3%	8%	41%
Leefbaarheid	78%	88%	1%	4%	0%	17%
Wijkbeheer	69%	85%	3%	4%	1%	23%
Maatschappelijk ondernemen (WMO)	61%	73%	1%	7%	0%	31%
Beleidsontwikkeling/Strategie en beleid	70%	88%	1%	11%	0%	18%
Projectontwikkeling	51%	68%	3%	21%	5%	20%
Productontwikkeling	58%	70%	0%	11%	3%	29%
Dienstverlening aan derden (VvE beheer)	41%	59%	7%	8%	14%	31%
Dienstverlening aan klanten	72%	84%	3%	5%	1%	19%
Financieel beheer	79%	88%	1%	1%	1%	17%
Treasury	61%	88%	1%	16%	5%	16%
Administratieve Organisatie, interne controle	71%	89%	1%	11%	1%	16%
Personeel en organisatie	68%	85%	3%	8%	1%	20%
Kwaliteitszorg	64%	86%	5%	8%	0%	23%
ICT	41%	73%	8%	18%	16%	17%
Facilitair beheer (receptie, catering e.d.)	67%	81%	1%	8%	1%	22%

Het aandeel corporaties dat veranderingen verwacht in de komende jaren is op alle taken in tabel 3.2 afgenomen ten opzichte van 2007. Daarnaast hebben corporaties de kolom niet van toepassing vaker aangekruist. Bij vrijwel alle taken is het percentage 'niet van toepassing' ten opzichte van 2007 gestegen. Deze trend zou er op kunnen wijzen dat corporaties taken vaker gaan afstoten, in plaats van ze onder te brengen of uit te besteden.

#### *Kernactiviteiten ook de komende jaren maar weinig uitbesteed*

Er zijn, net als in 2007, maar weinig corporaties die verwachten dat in de komende jaren kernactiviteiten als de verhuur van sociale huurwoningen, dienstverlening aan klanten, financieel beheer en facilitair beheer uitbesteed of bij andere organisaties ondergebracht gaan worden. Wel verwachten corporaties iets vaker dan in 2007 dat taken als beleidsontwikkeling/strategie & beleid, treasury, administratie & interne controle en personeel & organisatie worden uitbesteed, maar wel onder eigen regie.

#### *Additionele taken vaker uitbesteed of ondergebracht, maar onder eigen regie*

De verwachting is dat vooral technisch beheer vaker wordt uitbesteed bij organisaties maar wel met behoud van de eigen regie. Dat geldt in mindere mate voor projectontwikkeling en kwaliteitszorg. Alleen bij ICT is de verwachting dat dit wat vaker wordt ondergebracht bij marktpartijen.

### *Nieuwe taken niet vaker uitbesteed of ondergebracht*

Bij commerciële verhuur, leefbaarheid, wijkbeheer, maatschappelijk ondernemen, productontwikkeling en dienstverlening aan derden is de verwachting dat deze taken niet vaker worden uitbesteed of ondergebracht bij andere organisaties.

Een belangrijke vervolgvraag is op welke termijn corporaties verwachten taken te gaan uitbesteden of onderbrengen. Deze vraag is alleen gesteld aan de corporaties die daadwerkelijk aangeven taken te zullen gaan uitbesteden of onderbrengen bij een aparte organisatie onder regie.

*Tabel 3.3: op welke termijn verwacht u dat deze taken ondergebracht of uitbesteed gaan worden? (n=aantal organisaties dat dit verwacht) (werkgeversenquête)*

	In 2010 of in 2011	In 2012	In 2013	n
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	79%	11%	11%	19
Verhuur van sociale huurwoningen	100%	0%	0%	1
Commerciële verhuur (gebouwen)	43%	29%	29%	7
Leefbaarheid	67%	0%	33%	3
Wijkbeheer	80%	20%	0%	5
Maatschappelijk ondernemen (WMO)	50%	25%	25%	4
Beleidsontwikkeling/Strategie en beleid	86%	14%	0%	7
Projectontwikkeling	71%	12%	18%	17
Productontwikkeling	38%	38%	25%	8
Dienstverlening aan derden (VvE beheer)	63%	32%	5%	19
Dienstverlening aan klanten	100%	0%	0%	4
Financieel beheer	100%	0%	0%	2
Treasury	75%	25%	0%	12
Administratie, Interne Controle	63%	25%	13%	8
Personeel en organisatie	57%	14%	29%	7
Kwaliteitszorg	50%	38%	13%	8
ICT	84%	8%	8%	25
Facilitair beheer (receptie, catering e.d.)	86%	14%	0%	7

De termijn waarop taken worden uitbesteed of ondergebracht bij andere organisaties is vaak kort. Dat was in 2007 ook al zo. Een klein deel van de plannen wordt op de langere termijn uitgevoerd.

### **3.3 Ontwikkelingen bij woningcorporaties**

Naast uitbesteding en onderbrengen van activiteiten is ook gevraagd naar organisatorische en marktontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de inrichting van de organisatie van en marktwerking door woningcorporaties. Tabel 3.4 geeft een overzicht van de antwoorden.

Tabel 3.4: organisatie- en marktontwikkelingen bij woningcorporaties en de periode waarop die gaan plaatsvinden (werkgeversenquête)

	Zal niet plaatsvinden	Zal niet plaatsvinden 2007	Nog dit jaar (2010)	Komende jaren
Fuseren met één of meer andere corporaties	75%	58%	3%	23%
Samenwerkingsverband met andere corporatie	42%	29%	5%	52%
Onderdeel van een holdingstructuur *)	80%	82%	3%	17%
Andere woningcorporatie(s) overnemen	88%	87%	0%	12%
Einde samenwerking met andere corporatie	92%	92%	1%	7%
Interne reorganisatie of herstructurering	53%	56%	15%	32%
Meer concurrentie	64%	53%	4%	32%
Minder concurrentie	93%	99%	0%	7%
Toename financiële lastendruk *)	3%	-	53%	44%
Krapte op de arbeidsmarkt	53%	42%	8%	39%
Overschot op de arbeidsmarkt *)	69%	-	14%	17%
Invoering Europese beschikking *)	3%	-	89%	8%
Intensivering bestaande samenwerking	39%	47%	8%	53%
Nieuwe klantgroepen (culturele diversiteit)	54%	59%	4%	42%
Nieuwe producten en/of diensten	37%	26%	4%	59%
Wijzigingen in personeelsbeleid	47%	51%	9%	43%
Wijzigingen in overheidsbeleid	18%	37%	30%	59%
Bezuinigingen op de bedrijfslasten *)	17%	78%	61%	22%
Centralisering van taken	80%	84%	4%	16%
Decentralisatie van taken	85%	85%	7%	8%
Outsourcing van bedrijfsonderdelen	70%	75%	4%	26%
Volledig afstoten van taken *)	83%	-	3%	14%
Stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten *)	34%	-	36%	25%
Tegenvallende huur en/of verkoopresultaten *)	31%	-	56%	14%
Toenemende krimpproblematiek*)	42%	-	19%	39%
Andere veranderingen	75%	91%	11%	14%

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

Tabel 3.4 laat zien dat de branche zich heroriënteert op de primaire taken. De veranderingen die worden voorzien voor de korte termijn zijn vooral bezuinigingen, interne reorganisatie of herstructurering. Ook verwachten corporaties wijzigingen in het overheidsbeleid vooral ook door de invoering van de Europese beschikking<sup>6</sup>.

#### *Recessie: meer bezuinigingen op de bedrijfslasten*

Ten opzichte van 2007 valt vooral de toename van het percentage corporaties dat bezuinigingen op de bedrijfslasten verwacht op. In 2007 verwachtte 78% géén bezuinigingen. In 2010 is dat nog maar 17%. Veel corporaties verwachten een toename van de financiële lastendruk, te moeten bezuinigen op de bedrijfslasten, bouwprojecten te moeten stopzetten en/of uitstellen, tegenvallende huur en/of verkoopresultaten en een toenemende krimpproblematiek. Woningcorporaties met 1-9 werknemers verwachten minder vaak bezuinigingen dan grotere corporaties.

6 (besluit Europese Commissie inzake steunmaatregelen E 2/2005 en N642/2009, 15-12-2009, kadernummer 101, p21).

*Minder arbeidskrapte, maar ook toename arbeidsoverschot*

Opvallend is ook de afname van het percentage corporaties dat op korte termijn arbeidsmarktkrapte verwacht. In 2007 verwachtte 39% direct krapte. In 2010 is dat maar 8%. Voor de langere termijn verwachten veel corporaties overigens wel weer arbeidsmarktkrapte (39%). Vooral de grote corporaties (100+) verwachten in de komende jaren arbeidsmarktkrapte (71%). Overigens is in het onderzoek van 2010 ook de vraag naar overschot op de arbeidsmarkt gesteld. In totaal 31% van de organisaties verwacht dat met een toename in 2011 en daarna.

*Samenwerking gezocht, overnames nauwelijks aan de orde*

Voor de komende jaren zien corporaties vooral nieuwe producten of diensten, intensivering van bestaande samenwerking, opstarten van nieuwe samenwerking en wijzigingen in het overheidsbeleid als belangrijke ontwikkelingen. Beëindiging van bestaande samenwerking en overnemen of overgenomen worden zien corporaties nauwelijks als een ontwikkeling voor de toekomst.

*Grootste corporaties verwachten interne veranderingen*

Nadere analyse laat zien dat de grootste corporaties (100+) vaker dan kleinere corporaties verwachten in de komende jaren nieuwe samenwerkingsverbanden te sluiten. Ook verwachten zij vaker onderdeel te zullen worden van een holdingstructuur en vaker interne reorganisaties en of herstructureringen, wijzigingen in het personeelsbeleid, en centralisering én decentralisering van taken door te zullen voeren.

*Kleinere corporaties verwachten innovatie*

Opmerkelijk is ten slotte dat de corporaties met 10-49 werknemers vaker dan de andere corporaties verwachten in de komende jaren met nieuwe producten en diensten te komen.

## 4 Personele bezetting nu en in de toekomst

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag of de personele bezetting bij woningcorporaties aansluit bij de gewenste of noodzakelijke bezetting. Zowel in de werknemersenquête als in de werkgeversenquête zijn hierover vragen gesteld. In de eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk wordt het beeld geschetst van de huidige personele bezetting bij de woningcorporaties. In de paragrafen 4.3 tot en met 4.5 wordt een overzicht gegeven van 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 zijn de parttime factor en de gemiddelde werkweek berekend.

Tabel 4.1 Personele bezetting van de woningcorporatie (werkgeversenquête; peildata 31 december 2006 en 31 december 2009)

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

#### *Schaalvergroting*

Het gemiddelde aantal werknemers dat woningcorporaties in dienst hebben is 73 (65 fte). In 2007 was dat nog 50 (44 fte). Er is dus sprake van een schaalvergroting die zich uit in de toename van de organisatiegrootte in aantallen werknemers. Het percentage grote corporaties met 50 of meer werknemers is gestegen van 31% in het onderzoek van 2007 naar 37% in het onderzoek van 2010 (zie tabel 2.1).

#### *Gemiddelde werkweek vrij lang*

De fulltime werkweek in de woningcorporatiebranche is 36 uur. Een gemiddelde werknemer heeft eind 2009, net als eind 2006, een werkweek van 32 uur. Een deel van de werknemers werkt dus parttime. De parttime factor van eind 2009 is ongeveer vergelijkbaar met eind 2006; gemiddeld 0,89. In de Nederlandse arbeidssituatie als geheel werken meer werknemers parttimers. Hier is de parttime factor 0,81 in 2009 en 0,84 in 2007, uitgaande van een gemiddelde fulltime werkweek van 38 uur per week.

#### *Personele inzet: overbezetting bij 15% van de corporaties, vooral grote*

In 2007 was nauwelijks sprake van overbezetting bij de woningcorporaties. Slechts één van de 80 woningcorporaties gaf aan overbezetting te hebben. In 2010 is er bij meer corporaties sprake van overbezetting, namelijk bij één op de acht (15%). De voor de hand liggende verklaring is de economische recessie. Bij grote woningcorporaties (50 of meer werknemers) is vaker sprake van overbezetting dan bij kleine (0 tot en met 49 werknemers). Bij de corporaties waar sprake is van overbezetting, is gemiddeld 9,6 fte boventallig. Dat zijn gemiddeld 12 werknemers.

Tabel 4.2: populatieschatting overbezetting in fte in 2010 en 2007 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functiefamilie															Totaal	Relatief 2010
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	62	10	0	0	15	0						87	1%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	58	26	0	10	0	0	5					99	3%
3. Receptie, balie		0	10	0	31	0										41	4%
4. Financiële administratie			0	0	5	0	0	0	0	0	0	0				5	0%
5. Planning & Control							0	0	0	0	0	0	0			0	0%
6. ICT				0	0	0	10	0	0	0	0					10	1%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	36	0	0										36	2%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%
11. Technisch toezicht						0	15	0	0	0						15	1%
12. Voorbereiding					0	0	0	10	0	0						10	1%
13. Projectcoördinatie						0	0	10	0	0	0	0				10	1%
14. Projectontwikkeling										0	5	0	0	0		5	1%
15. Personeel & Organisatie					0	0	5	0	0	3	0	0	0			8	2%
16. Facilitaire diensten	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0						21	3%
17. Communicatie, PR						0	3	0	0	0	0					3	1%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%
19. Juridische Zaken									0	0	0	0				0	0%
20. Strategie & Beleid						0	0	0	0	5	0	0	5	0		10	1%
21. Management									0	0	0	21	0	0	0	21	1%
22. Managementondersteuning								0	0	0	0					0	0%
23. Secretariaat				0	15	0	0	0								15	2%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	93	0	0	0	0	0	0	0	0	93	32%
Totaal	10	0	21	36	171	36	126	31	15	8	10	21	5	0	0	490	1,8%
Totaal percentage 2010 (relatief)	17%	0%	4%	1%	3%	1%	4%	1%	1%	0%	1%	2%	1%	0%	0%	1,8%	

**Overbezetting 1,8%: vooral bij functiefamilies 1, 2 en 24 en op functieniveau E en G**

In totaal wordt voor de hele woningcorporatiebranche geschat dat er 490 fte boventallig is (zie tabel 4.2). Dat is 1,8% van de totale populatie van 26.664 fte. In absolute en relatieve termen is de overbezetting het hoogst bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid en (24) algemeen. Daarnaast is er veel overbezetting bij de functieniveaus E en G.

**Oorzaken overbezetting: efficiënter werken, herverdelen taken en bezuinigingen**

De woningcorporaties is gevraagd aan te geven hoe de overbezetting is ontstaan. Efficiënter werken wordt het meest genoemd, gevolgd door een herverdeling van taken, bezuinigingen door financiële lastendruk en automatisering van taken. Minder werk, stopzetting van projecten en tegenvallende huur- of verkoopresultaten worden niet genoemd als oorzaak voor overbezetting.

### Personele bezetting: 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 2010 geeft 14% van de woningcorporaties aan dat er sprake is van onderbezetting. In 2007 was dat nog 25%. Er zijn geen verschillen gevonden tussen regio's of corporaties van verschillende grootte. De woningcorporaties die met onderbezetting kampen, komen gemiddeld 2,1 fte tekort.

Tabel 4.3: populatieschatting onderbezetting in fte in 2010 en 2007 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functiefamilie															Totaal	Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2010	2007	
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	4	0	21	0	0	0						25	0%	1%	
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					0	0%	3%	
3. Receptie, balie		0	0	9	0	0										9	1%	1%	
4. Financiële administratie			0	0	0	5	5	10	0	0	0	5				26	1%	2%	
5. Planning & Control							0	0	5	0	0	0	0			5	1%	3%	
6. ICT				0	0	0	0	0	0	0	0					0	0%	1%	
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	
8. Techniek, één discipline		0	0	5	0	0										5	0%	0%	
9. Techniek diverse disciplines		0	0	0	0	0										0	0%	0%	
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	7%	
11. Technisch toezicht						0	0	0	0	0						0	0%	3%	
12. Voorbereiding					0	0	0	0	0	0						0	0%	1%	
13. Projectcoördinatie						0	0	0	0	0	0	0				0	0%	3%	
14. Projectontwikkeling										0	8	0	0	0	0	8	1%	3%	
15. Personeel & Organisatie					0	3	0	0	0	0	0	0	0	0		3	1%	5%	
16. Facilitaire diensten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0%	1%	
17. Communicatie, PR						0	0	0	0	0	0					0	0%	0%	
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	
19. Juridische Zaken									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	5	0	5	0%	1%
22. Managementondersteuning								0	0	0	0					0	0%	4%	
23. Secretariaat				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%	1%	
Totaal	0	0	0	14	4	8	26	10	5	0	8	5	0	5	0	85	0,3%	1,4%	
Totaal percentage 2010 (relatief)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0,3%			
Totaal percentage 2007 (relatief)	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	4%	5%	2%	3%	0%	0%	0%	1,4%			

### Onderbezetting 0,3%: op financiële administratie en verhuur en functieniveau G

Tabel 4.3 geeft een overzicht van de geschatte onderbezetting in de woningcorporatiebranche, verbijzonderd naar functiefamilie en functieniveau. De onderbezetting in de woningcorporaties komt voor de gehele branche neer op 85 fte. Dat is 0,3% van de totale populatie van werknemers in de branche. In 2007 was dat nog 1,4%. Vooral in de functiefamilies (1) verhuur, verkoop en bemiddeling en (4) financiële administratie en op de functieniveaus G en D komen corporaties fte's tekort.

### Oorzaken onderbezetting: meer werk

Corporaties die te maken hebben met onderbezetting wijten dat vooral aan het feit dat de hoeveelheid werk is toegenomen. Oorzaken, zoals het vertrek of ziekte en arbeidsongeschiktheid van werknemers, worden vrijwel niet genoemd.

*Per saldo sprake van personeeloverschot van 1,5%; 405 fte*

De tabellen 4.2 en 4.3 laten zien dat er in de woningcorporatiebranche zowel van overbezetting als van onderbezetting sprake is. Per saldo is er een personeeloverschot van 405 fte, ofwel 1,5%. Er zijn kleine tekorten bij de functiefamilies (4) financiële administratie, (5) planning & control, (8) techniek (één discipline) en (14) projectontwikkeling en voor het functieniveau N. In de andere functiefamilies is er geen tekort, maar meestal juist een overschot. Voor (7) treasury, (10) techniek, (18) kwaliteitszorg, (19) juridische zaken en (22) managementondersteuning is de bezetting anno 2010 passend, dit overigens afgezien de afstanden in kilometers tussen corporaties.

## 4.2 Kenmerken van het personeel in de branche

In deze paragraaf komt de diversiteit van het personeel in de woningcorporatiebranche aan de orde. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de gegevens van de werknemersenquête en van de gegevens van de werkgeversenquête.

*Tabel 4.4: geschatte samenstelling personeelsbestand in de woningcorporatiebranche*

	Werkgevers 2009	Werkgevers 2006	Werknemers 2010	Werknemers 2007	Nederland 2009
Man	59%	55%	53%	56%	53%
Vrouw	41%	44%	47%	44%	47%
15 tot 25 jaar	5%	2%	1%	1%	14%
25 tot 35 jaar	20%	18%	19%	16%	21%
35 tot 45 jaar	28%	34%	29%	30%	25%
45 tot 55 jaar	30%	29%	32%	35%	25%
55 tot 65 jaar	16%	16%	20%	19%	14%
Ongeschoold	2%	0%	1%	0%	1%
Basisonderwijs	3%	2%	1%	2%	4%
Mavo, voorbereidend beroepsonderwijs	18%	13%	10%	16%	21%
Havo/vwo, middelbaar beroepsonderwijs	47%	54%	42%	43%	43%
Hoger beroepsonderwijs	24%	24%	33%	29%	20%
Wetenschappelijk beroepsonderwijs	6%	5%	14%	10%	10%
0 tot en met 24 uur	16%	22%	17%	19%	22%
25 tot en met 32 uur	20%	18%	19%	15%	22%
33 uur of meer	64%	59%	64%	67%	56%
Vast	81%	84%	91%	92%	79%
Tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast	7%	5%	5%	5%	9%
Tijdelijk dienstverband zonder uitzicht vast	2%	5%	2%	1%	7%
Anders	11%	2%	1%	1%	6%
Onbekend	0%	4%	0%	0%	0%



Tabel 4.4 geeft een overzicht van de geschatte samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht, leeftijd, opleiding, aanstellingsomvang en contractvorm, zoals opgegeven in de beide enquêtes en vergelijkt die met de samenstelling van de Nederlandse werknemerspopulatie als geheel en met de gegevens van de eerdere arbeidsmarktonderzoeken uit 2006/2007.

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

Mannen zijn in de branche anno 2010 nog altijd in de meerderheid. De verhouding tussen mannen en vrouwen is echter min of meer gelijk aan die van de totale Nederlandse werkzame beroepsbevolking in 2009.

#### *Aandeel vrouwen in de branche neemt toe*

De ontwikkeling in de verdeling mannen en vrouwen laat een geleidelijke toename van de vrouwen in de branche zien. In 1995 was nog 63% van alle werknemers in de branche man, in 2007 was dat 56% en in 2010 is het 53%. In middelgrote corporaties (50-99 werknemers) zijn vrouwen met 51% in de meerderheid. Dat was in de onderzoeken van 95/96 en 2007 niet het geval. Toen waren vrouwen in de kleinste corporaties in de meerderheid, maar dat is in 2010 niet meer het geval.

#### *Cohort effect: meer oude mannen stromen uit, meer jonge vrouwen stromen in*

Het lijkt er overigens op dat het verdwijnen van de scheve verdeling tussen mannen en vrouwen vooral een zogenaamd 'cohort' effect is. De verdeling binnen de leeftijdsgroep 50 t/m 64 jaar is namelijk 68% man en 32% vrouw, terwijl die binnen de leeftijdsgroep 15 t/m 29 jaar 41% man en 59% vrouw is. Er stromen meer mannen uit dan vrouwen, zodat het aandeel vrouwen geleidelijk toeneemt.

#### *Mannen vaker in technische functies, vrouwenvaker in administratieve functies*

Verder is er sprake van verschillen in de verdeling tussen de man/vrouw verhouding wat betreft de functieniveaus. In de administratieve functies (mavo, havo, vwo) zijn er meer vrouwen. In de technische functies (vmbo/lbo, mbo, bol/bbl) bevinden zich meer mannen. Daarnaast zijn er meer vrouwen met een wetenschappelijke opleiding.

#### *Vergrijzing in de branche*

Tabel 4.4 laat een duidelijke vergrijzing zien in het personeelsbestand van de branche. Het aandeel 45 plussers is gestegen van 39% in 95/96 naar 54% in 2007 en 52% in 2010. Het aandeel jongeren (15 tot 25 en 25 tot 35 jaar) is in diezelfde periode meer dan gehalveerd van 35% in 95/96 tot 20% in 2010. In de jongste leeftijdsgroep stromen nauwelijks nog werknemers in.

#### *Gemiddeld opleidingsniveau neemt toe*

Het opleidingsniveau van de werknemers in de branche is ongeveer vergelijkbaar met de verdeling in de Nederlandse werknemerspopulatie. Vooral werknemers met hoger beroeps-onderwijs zijn ten opzichte van de landelijke verdeling oververtegenwoordigd. Werknemers met een laag opleidingsniveau zijn ondervertegenwoordigd. De vergelijking met de eerdere arbeidsmarktonderzoeken in de branche laat zien dat er sprake van een geleidelijke toename van het opleidingsniveau van het personeel. In 95/96 was 26% hoger opgeleid. In 2007 was dat 39% en in 2010 is dat percentage gestegen naar 47%. Tegelijkertijd neemt het percentage werknemers met een lager onderwijsniveau af, van 29% in 95/96 tot 18% in 2007 en 12% in 2010. Ook ten opzichte van de landelijke verdeling is sprake van een stijging van het opleidingsniveau. Het gemiddelde opleidingsniveau neemt vooral toe doordat oudere werknemers laag geschoold zijn. Als zij met pensioen gaan, worden ze vervangen door werknemers met een hoger opleidingsniveau (cohort effect).

#### *Parttime werken stabiel, vooral vrouwen werken in deeltijd*

In de woningcorporatiebranche werkt 36% van de werknemers in deeltijd. Dat is vergelijkbaar met het vorige arbeidsmarktonderzoek (34%). In vergelijking met het landelijke beeld werken minder werknemers in deeltijd. Nadere analyse laat zien dat vrouwen gemiddeld vaker in deeltijd werken dan mannen. Verschillen naar leeftijd en opleidingsniveau zijn gering.

#### *Flexibele contracten stabiel, vooral jongeren hebben flexibel contract*

In het percentage werknemers met een vast dienstverband is nauwelijks verandering opgetreden tussen 2007 en 2010. Jongeren hebben vaker dan ouderen een tijdelijk dienstverband. Dat is logisch omdat nieuwe aanstellingen meestal beginnen met een tijdelijk dienstverband en meer jongeren dan ouderen worden aangesteld. De vergelijking van het percentage flexibele contracten kan overigens beter plaatsvinden op basis van het werkgeversbestand. In het werknemersbestand bevinden zich alleen werknemers in dienst van de corporaties en dus geen werknemers met een externe werkgever zoals uitzendkrachten. Volgens de werkgevers waren er eind 2009 in totaal 1% oproepkrachten in dienst, 2% uitzendkrachten en 7% ander ingeleend personeel. In dit laatste geval gaat het om inleen via organisaties zoals gemeentes, bureaus of ZZP-ers. Er waren vrijwel geen werknemers met een ervaringsbaan of ingeleende werknemers via een andere corporatie.

#### *Aanwijzingen voor schaalvergroting, meer werknemers in grote corporaties*

In 2010 werkte 61% van de werknemers in een corporatie met 100 of meer werknemers in dienst (zie tabel 2.3). In 2007 was dat nog maar 35%. Deze toename gaat ten koste van middelgrote corporaties. In woningcorporaties met 10-49 of 50-99 werknemers werkte in 2007 nog 62% van de werknemers. In 2010 is dat gedaald naar 38%. In vergelijking met het landelijke beeld zijn er in de corporatiebranche relatief weinig mensen werkzaam in kleine bedrijven tot 10 werknemers (2%) en bedrijven met meer dan 500 werknemers (11%) en relatief veel mensen in bedrijven met 100 t/m 499 werknemers (50%).

*Tabel 4.5: percentage leidinggevende werknemers in de woningcorporatiebranche naar functie en span of control bij het leidinggeven \*) (werknemersenquête)*

	Direc- bestuur- der	Vesti- gings- of regio- direc- teur	Mana- ger	Hoofd van een afdeling	Mee- werkend voor- man/ -vrouw	Totaal alle leiding- geven- den	Span of control 2010	Span of control 2007
Mannen	2%	1%	10%	8%	2%	24%	28	18
Vrouwen	0%	1%	4%	3%	4%	12%	13	16
Leeftijd 15-35 jaar	0%	0%	1%	2%	2%	6%	5	10
Leeftijd 35-55 jaar	0%	1%	10%	7%	3%	18%	19	14
Leeftijd 55-65 jaar	4%	1%	6%	5%	3%	23%	38	31
Totaal alle leidinggevendenden	1%	1%	8%	6%	3%	18%	24	17
Span of control	170	63	17	11	6	24		

\*) Het aantal werknemers waarvoor de leidinggevende verantwoordelijk is

### *Leiding geven*

Van alle werknemers in de branche heeft 18% een leidinggevende functie (zie tabel 4.5). In het onderzoek van 2007 was dat 19%. Dat percentage ligt beneden het landelijke gemiddelde. In de Nederlandse populatie van werknemers geeft 28% aan leiding te geven aan minimaal één andere werknemer. De span of control is ten opzichte van 2007 gestegen, van 17 naar 24. Dat houdt mogelijk verband met de toename van het aandeel grotere corporaties en is opnieuw een indicatie voor de schaalvergroting.

Er is geen verschil in het percentage managers naar organisatiegrootte. Wel is er een duidelijk verschil in de gemiddelde span of control. Deze ligt bij de grote corporaties beduidend hoger. Dat verschil is grotendeels te verklaren door de span of control van de directeurs van de grote woningcorporaties. Leidinggevers van 55 jaar en ouder geven leiding aan gemiddeld 38 werknemers. Dat is tweemaal zoveel als de leidinggevers van 35-55 jaar. Dat was in 2007 overigens ook al zo.

### *Vrouwen ondervertegenwoordigd in leidinggevende functies*

Tabel 4.5 laat zien dat mannen in de branche vaker leiding geven dan vrouwen. Van alle mannen in de branche heeft 24% een leidinggevende functie (landelijk 35%). Van de vrouwen is dat 12% (landelijk 19%). Ten opzichte van 2007 is zowel het aandeel mannen als het aandeel vrouwen in de branche dat leiding geeft vrijwel gelijk gebleven. Vrouwen die leiding geven doen dat gemiddeld aan 13 werknemers, mannen aan 28 werknemers.

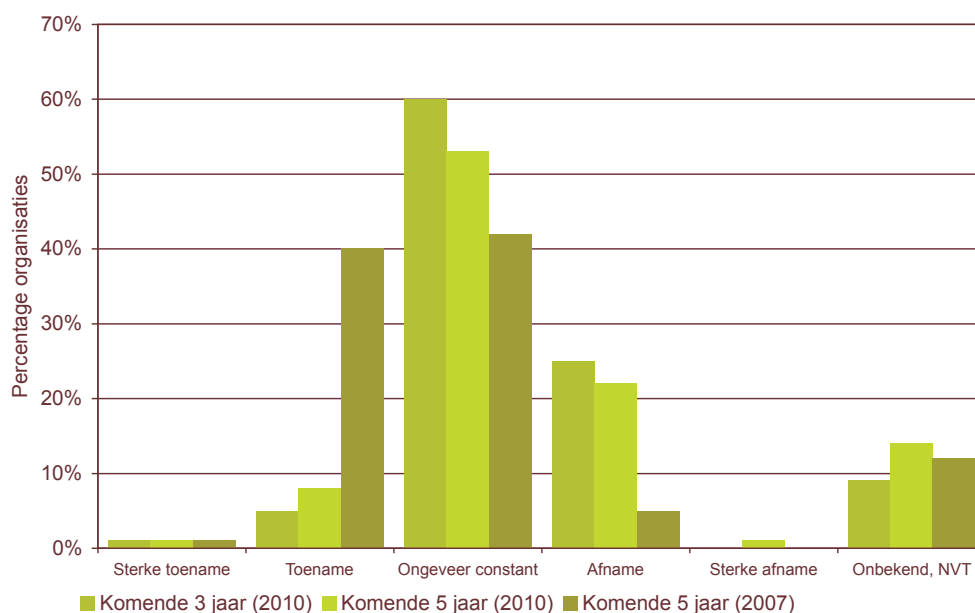
### *Jongere werknemers nauwelijks meer in leidinggevende posities*

In tabel 4.5 is ten slotte te zien dat jongere werknemers (15-35 jaar) nauwelijks leidinggevende posities bekleden. In totaal 6% van de jongeren geeft leiding (7% in 2007). Het percentage 55-plussers dat leiding geeft is met 23% iets gestegen ten opzichte van 2007 (21%). Bij de oudere werknemers zijn er meer directeur/bestuurders.

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

Voor iedere organisatie is het van belang om de personele bezetting continu te optimaliseren. Eerder in dit hoofdstuk lieten we al zien dat er in de corporatiebranche sprake is van zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve mismatch. Op sommige functieniveaus en in sommige functiefamilies is er sprake van een overschot, op andere van een tekort. Bovendien verwachten corporaties op de langere termijn weer arbeidsmarktkrapte. Optimalisering van de personele bezetting blijft dus ook voor de komende jaren een belangrijk aandachtspunt voor het arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid in de branche.

Aan woningcorporaties is gevraagd aan te geven wat hun verwachting is voor de werkgelegenheid in de komende drie tot vijf jaar. Afbeelding 4.1 geeft een overzicht van de antwoorden. Ook is de werkgelegenheidsverwachting van de corporaties uit het vorige onderzoek in 2007 weergegeven.



*Afbeelding 4.1 Verwachte ontwikkeling werkgelegenheid bij woningcorporaties (werkgeversenquête)*

*Afname werkgelegenheid verwacht*

Voor de komende 3 jaar verwacht de grootste groep woningcorporaties (60%) geen toe- of afname van de werkgelegenheid. Dat is meer dan in 2007. Een grotere groep dan in 2007 verwacht een afname van de werkgelegenheid (25%). De grootste groep van corporaties denkt dus dat er geen sprake zal zijn van een toe- of afname van de werkgelegenheid. Voor zowel de korte als de middellange termijn verwachtte men in 2007 echter wel vaker een toe- dan een afname van de werkgelegenheid. In hoofdstuk 2 bleek inderdaad dat er sprake is geweest van een toename. Voor de komende 5 jaren vanaf 2010 verwachten nog steeds meer corporaties een afname dan een toename.

**4.4 Personele consequenties van uitbesteding en andere ontwikkelingen**

Voor alle activiteiten die woningcorporaties verwachten te gaan uitbesteden of onderbrengen is gevraagd naar personele consequenties die dat zal hebben. Tabel 4.6 geeft een overzicht.

*Uitbesteding heeft nauwelijks personele consequenties*

Een meerderheid van de corporaties verwacht geen personele consequenties van het uitbesteden of onderbrengen van activiteiten. Corporaties zijn het echter niet overal eens over de aard van deze consequenties. Uitbesteding of onderbrengen van taken als beleidsontwikkeling, personeel en organisatie en facilitair beheer heeft volgens de ene corporatie inkrimping van het personeelsbestand tot gevolg, volgens de andere juist uitbreiding van het personeelsbestand. Over de personele consequenties van het uitbesteden of onderbrengen van dienstverlening aan derden zijn de corporaties het meer eens. Dit leidt wat vaker tot inkrimping.

Tabel 4.6: *verwachte personele consequenties van uitbesteden of onderbrengen van activiteiten bij derden (werkgeversenquête)*

	Effect op volume personeel		
	Uitbreiding	Inkrimpen	Gelijk blijven
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	7%	13%	80%
Verhuur van sociale huurwoningen	0%	0%	100%
Commerciële verhuur (gebouwen)	0%	0%	100%
Leefbaarheid	0%	0%	100%
Wijkbeheer	0%	0%	100%
Maatschappelijk ondernemen	0%	0%	100%
Beleidsontwikkeling/Strategie en beleid	11%	11%	78%
Projectontwikkeling	5%	10%	86%
Productontwikkeling	0%	0%	100%
Dienstverlening aan derden (VvE Beheer)	0%	16%	84%
Dienstverlening aan klanten	14%	0%	86%
Financieel beheer	0%	0%	100%
Treasury	6%	0%	94%
Administratie, Interne Controle	10%	0%	90%
Personeel en organisatie	11%	11%	78%
Kwaliteitszorg	10%	0%	90%
ICT	3%	0%	97%
Facilitair beheer (receptie, catering e.d.)	13%	13%	75%
Gemiddeld over alle activiteiten	5%	6%	89%

#### *Volume effecten van organisatorische en marktontwikkelingen*

Tabel 4.7 geeft een overzicht van de percentages woningcorporaties die personele consequenties verwachten van organisatorische en marktontwikkelingen. Vrij veel corporaties verwachten personele consequenties in termen van inkrimping en/of uitbreiding. Vooral inkrimping wordt vaak genoemd. De meest voorkomende ontwikkelingen (bezuinigingen, wijzigingen in het overheidsbeleid, nieuwe producten/diensten en intensivering van bestaande samenwerking), hebben wisselende consequenties. Bezuinigingen leiden tot inkrimping, wijzigingen in het overheidsbeleid leiden volgens sommige corporaties tot uitbreiding en volgens andere juist tot inkrimping. Nieuwe producten en diensten leiden tot uitbreiding. Dat laatste geldt ook voor nieuwe klantgroepen. Corporaties die verwachten nieuwe klantgroepen te gaan bedienen, zien dat gepaard gaan met een uitbreiding van het personeel.

**Tabel 4.7: verwachte personele consequenties van organisatorische en marktontwikkelingen (werkgeversenquête)**

	Volume personeel		
	Uitbreiding	Inkrimping	Gelijk blijven
Fuseren met één of meer andere corporaties	17%	58%	25%
Samenwerkingsverband met andere corporatie	0%	20%	80%
Onderdeel van een holdingstructuur *)	7%	40%	53%
Andere woningcorporatie(s) overnemen	17%	33%	50%
Einde samenwerking met andere corporatie	0%	33%	67%
Interne reorganisatie of herstructurering	7%	50%	43%
Meer concurrentie	5%	11%	84%
Minder concurrentie	33%	0%	67%
Toename financiële lastendruk *)	3%	14%	83%
Krapte op de arbeidsmarkt	12%	23%	65%
Overschot op de arbeidsmarkt *)	4%	4%	91%
Invoering Europese beschikking *)	18%	3%	79%
Intensivering bestaande samenwerking	5%	21%	74%
Nieuwe klantgroepen (culturele diversiteit)	10%	0%	90%
Nieuwe producten en/of diensten	34%	0%	66%
Wijzigingen in personeelsbeleid	9%	34%	56%
Wijzigingen in overheidsbeleid	22%	27%	51%
Bezuinigingen op de bedrijfslasten *)	3%	34%	63%
Centralisering van taken	11%	67%	22%
Decentralisatie van taken	43%	29%	29%
Outsourcing van bedrijfsonderdelen	5%	58%	37%
Volledig afstoten van taken *)	7%	21%	71%
Stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten *)	3%	21%	76%
Tegenvallende huur en/of verkoopresultaten *)	4%	18%	79%
Toenemende krimpproblematiek*)	5%	14%	82%
<b>Gemiddeld over alle ontwikkelingen</b>	<b>10%</b>	<b>23%</b>	<b>67%</b>

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

#### **Samenwerking leidt vooral tot inkrimping**

De intensivering van bestaande samenwerking, opstarten van nieuwe samenwerking en interne reorganisaties leiden, net als fusies en overnames, vooral tot inkrimping. Eén en ander bevestigt eerdere gegevens over overbezetting in de branche. Ook in 2007 is gevraagd naar de volume-effecten van de organisatorische en marktontwikkelingen. Toen verwachten de corporaties veel minder volume-effecten van bijvoorbeeld fusies en samenwerking.

## **4.5 Verschuivingen in het 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 bij komen en hoeveel er komen te vervallen. Tabel 4.8 geeft een overzicht van de formatieplaatsen in de functiematrix waar groei wordt verwacht.

Tabel 4.8: schatting van de absolute en relatieve groei in het aantal formatieplaatsen in de woningcorporatiebranche in de komende 3 jaar (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieniveau															Relatief		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Totaal	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	9	19	1	15	0	5						49	1%	2%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	0	5	5	77	0	0	0					87	3%	6%
3. Receptie, balie		0	0	10	51	0										62	7%	2%
4. Financiële administratie			0	0	26	0	0	21	5	10	0	0				62	3%	2%
5. Planning & Control							10	0	21	0	5	0	0			36	9%	5%
6. ICT				0	0	0	15	10	0	5	4					35	5%	1%
7. Treasury									0	3	0	0	0			3	5%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	3%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	309	0	0										309	20%	0%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	7%
11. Technisch toezicht						1	57	0	0	0						58	3%	1%
12. Voorbereiding					0	0	51	5	26	0						82	10%	5%
13. Projectcoördinatie						0	0	5	0	0	5	0				10	1%	4%
14. Projectontwikkeling										0	0	0	0	0		0	0%	15%
15. Personeel & Organisatie					0	5	10	0	0	5	0	0	0			21	6%	7%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	29	0	0	0	0	0	0						29	4%	1%
17. Communicatie, PR						5	10	0	3	0	0					18	4%	0%
18. Kwaliteitszorg							15	0	0	0	3					18	19%	18%
19. Juridische Zaken									0	0	0	0				0	0%	0%
20. Strategie & Beleid					0	0	0	2	10	5	0	0	0			17	2%	4%
21. Management									0	0	0	15	2	0	0	17	1%	1%
22. Managementondersteuning							0	0	0	5						5	4%	4%
23. Secretariaat				0	0	10	0	0								10	1%	4%
24. Algemeen	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2%	2%
Totaal	0	0	0	348	92	45	175	134	56	39	27	15	2	0	0	933	3,5%	3,1%
Totaal percentage 2010 (relatief)	0%	0%	0%	10%	2%	1%	6%	5%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	3,5%		
Totaal percentage 2007 (relatief)	0%	0%	4%	1%	3%	3%	5%	4%	3%	4%	4%	7%	0%	6%	0%	3,1%		

#### Nauwelijks minder groei verwacht dan in 2007<sup>7</sup>

De tabellen 4.2 en 4.3 lieten zien dat er sprake was van relatief veel overbezetting en weinig onderbezetting. Haaks daartegenover staan de resultaten van tabel 4.8. Ondanks de overbezetting en de verwachting van inkrimping als gevolg van organisatorische en marktontwikkelingen, (zie de tabellen 4.6 en 4.7) verwachten corporaties voor de komende drie jaren een uitbreiding van 933 fte (bijna 1.040 werknemers). Per jaar verwacht men dus groei van 311 fte (347 werknemers). Daarmee is de jaarlijkse verwachte groei niet veel minder dan in 2007. Toen verwachtte men nog een groei met 392 fte per jaar. In 1995 was dat zelfs 550 fte. Zowel 1995 als 2007 worden gezien als perioden met een relatief gunstige conjunctuur. Daarvan is anno 2010 minder sprake. In absolute termen zullen de meeste formatieplaatsen worden gerealiseerd in (9) techniek diverse disciplines, op afstand gevolgd door (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid en (12) voorbereiding. Functieniveaus waar veel fte bij zullen komen zijn D, G en H.

#### Relatief veel fte extra bij Techniek meerdere disciplines en Kwaliteitszorg

Tabel 4.8 geeft ook een percentuele schatting van de groei in fte's in de komende drie jaar ten opzichte van het totale aantal werknemers per functiefamilie en functieniveau. Ook in relatieve zin verwacht men de meeste groei voor de (9) techniek diverse disciplines. Dat duidt op een groeiende behoefte aan breed inzetbare geschoolde krachten. Voor de komende drie jaar verwachten de corporaties een groei van de werkgelegenheid voor deze functiefamilie van ruim 20%. In 2007 was dat nog 0%. Voor (18) kwaliteitszorg wordt eveneens een forse groei verwacht (19%).

<sup>7</sup> In de steekproef van bedrijven van 2010 zitten maar 15 corporaties die ook in 2007 aan het onderzoek deelnamen. De andere 67 corporaties deden in 2007 niet mee. Mogelijk heeft dit gevolgen voor de hier beschreven resultaten.

Dat was in 2007 ook al zo, maar die groei lijkt nauwelijks gerealiseerd te zijn. Eind 2006 was de schatting dat er 85 werknemers in de kwaliteitszorg werkten, eind 2009 is dat 96 (tabel 2.2). Voor (14) projectontwikkeling, waarvoor in 2007 een groei van 15% werd verwacht, wordt anno 2010 geen groei verwacht. Er wordt zelfs krimp voorspeld (zie tabel 4.9). Hier speelt waarschijnlijk de invloed van de economische recessie. Voor de functieniveaus wordt vooral uitbreiding verwacht op de niveaus D, G en H. De verwachte toename van het aantal fte op functieniveau D werd in 2007 niet voorzien. Toen werd een toename van 1% verwacht. Dat is in 2010 10% geworden. Voor de functieniveaus G en H is de schatting van de groei ongeveer gelijk gebleven.

Tabel 4.9: schatting van de absolute en relatieve krimp in het aantal formatieplaatsen in de woningcorporatiebranche in de komende 3 jaar (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Relatief	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	5	21	21	0	5	0						51	1%	1%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	10	0	0	10	0	0	0					21	1%	1%
3. Receptie, balie		0	0	23	5	5										33	4%	2%
4. Financiële administratie			0	23	0	10	0	0	0	0	0	0				33	2%	5%
5. Planning & Control							0	0	0	0	0	0	0			0	0%	0%
6. ICT				0	0	5	0	0	0	0	0					5	1%	0%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	14%
8. Techniek, één discipline		15	231	15	0	5										267	22%	3%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	62	10	15										87	6%	2%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%
11. Technisch toezicht					0	5	0	0	0	1						6	0%	0%
12. Voorbereiding					2	0	0	0	51	0						53	7%	1%
13. Projectcoördinatie						0	0	15	26	0	0	0				41	4%	1%
14. Projectontwikkeling										21	15	0	0	0		36	5%	11%
15. Personeel & Organisatie					0	0	0	0	0	5	0	0	0			5	1%	5%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	21	0	0	0	0	0	0						21	3%	0%
17. Communicatie, PR						0	0	5	0	2	0					7	2%	2%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	10					10	11%	9%
19. Juridische Zaken									0	0	10	0				10	17%	0%
20. Strategie & Beleid					0	0	5	0	0	0	0	0	0	10		15	2%	1%
21. Management									0	0	0	0	5	5	0	10	1%	0%
22. Managementondersteuning							0	0	0	0						0	0%	0%
23. Secretariaat				10	0	13	0	0								23	2%	1%
24. Algemeen	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	4%	5%
Totaal	10	15	231	154	32	75	26	36	82	29	36	0	5	15	0	748	2,8%	1,7%
Totaal percentage 2010 (relatief)	17%	5%	40%	5%	1%	2%	1%	1%	4%	2%	3%	0%	1%	4%	0%	2,8%		
Totaal percentage 2007 (relatief)	8%	3%	0%	1%	1%	4%	0%	2%	1%	4%	1%	3%	1%	0%	0%	1,7%		

### Krimp naast groei

Tabel 4.8 liet zien dat de woningcorporaties verwachten dat er in de komende drie jaar 933 formatieplaatsen bij zullen komen (ruim 1.040 werknemers). Tegelijkertijd is in tabel 4.9 te zien dat corporaties schatten dat er in de komende drie jaren 748 formatieplaatsen zullen verdwijnen (ongeveer 835 werknemers). Per saldo verwachten corporaties voor de komende drie jaren dus een groei van bijna 200 fte en werknemers. Met dit saldo worden de optimistische verwachtingen in tabel 4.8 dus wat meer in perspectief gezet en meer in lijn gebracht met de gegevens in de tabellen 4.2, 4.3, 4.6 en 4.7.



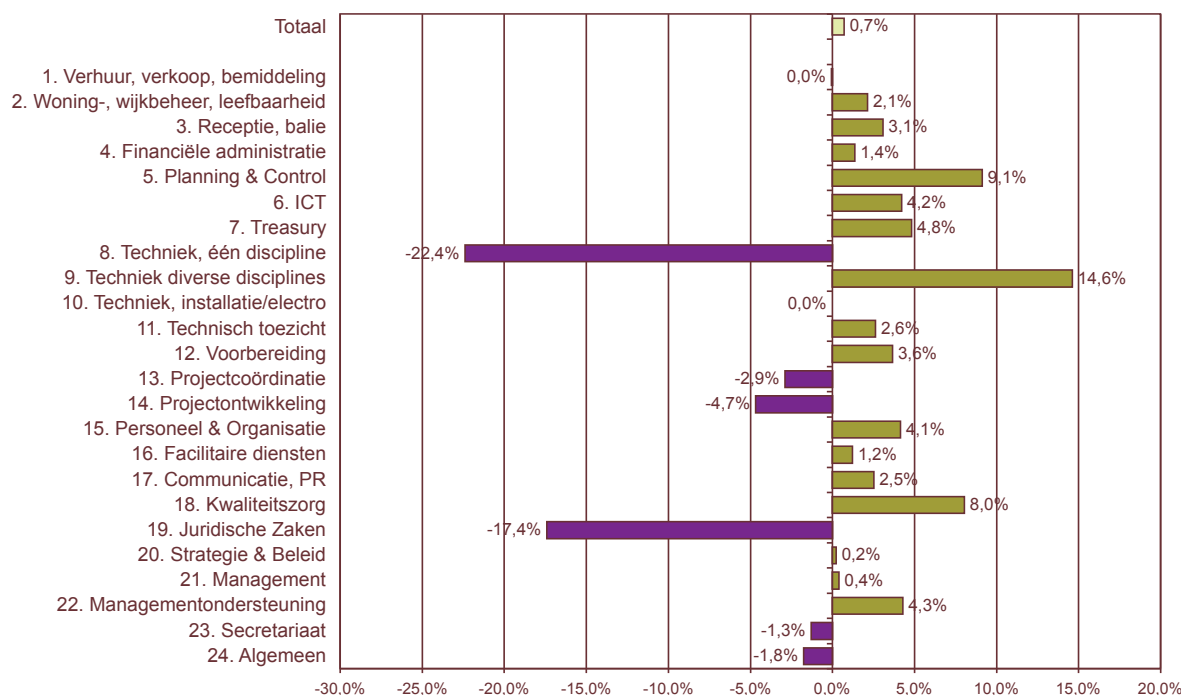
### *Krimp in absolute zin bij techniek op lagere niveaus*

De krimp die de corporaties verwachten valt in absolute zin vooral binnen (8) techniek één discipline. Opmerkelijk is dat ook binnen (9) techniek meerdere disciplines krimp wordt verwacht. Veel corporaties verwachtten immers bij deze functiefamilie ook groei (zie tabel 4.8). Ook bij (12) voorbereiding en (1) verhuur, verkoop en bemiddeling wordt in absolute zin krimp verwacht. De krimp heeft vooral betrekking op de lagere functieniveaus. In absolute zin vallen vooral niveaus C en D op.

### *Relatief veel krimp bij techniek één discipline, lagere niveaus*

In totaal komt bijna 3% van het aantal fte in de komende drie jaar te vervallen. De functiefamilies waar corporaties relatief grote krimp verwachten zijn (8) techniek één discipline, (19) juridische zaken en opvallend genoeg (18) kwaliteitszorg. Bij de functieniveaus vallen vooral C en A op. Op het niveau C verwachten de corporaties zelfs een krimp van 40% van de totale formatie. Bij niveau A gaat het om ruim 17% van de totale formatie. Ook in 2007 werd vooral op functieniveau A krimp verwacht. De verwachte krimp op functieniveau C was in 2007 nog niet aan de orde.

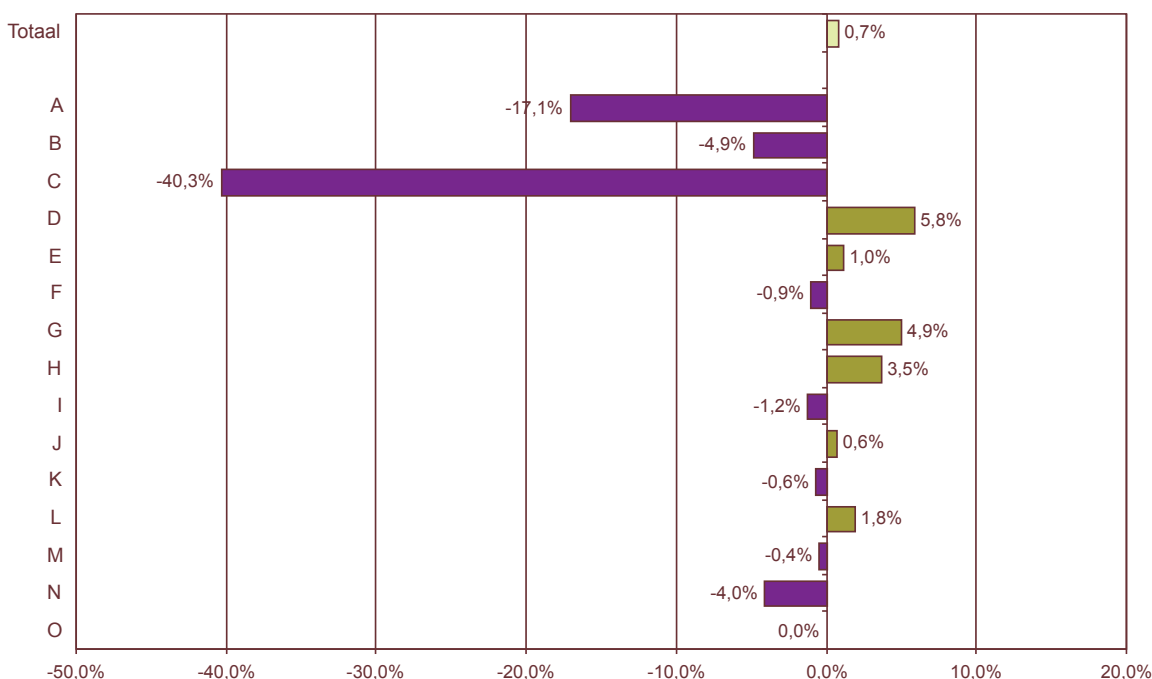
In de afbeeldingen 4.2 en 4.3 worden de percentuele randtotalen van de tabellen 4.8 en 4.9 tegen elkaar afgezet, zodat duidelijk is binnen welke functiefamilies en functieniveaus er voor de komende drie jaar de meeste groei of krimp wordt verwacht in het aantal formatieplaatsen.



**Afbeelding 4.2: balans tussen verwachte groei en krimp naar functiefamilie in 2010-2013 (werkgeversenquête)**

### *Bredere inzetbaarheid technisch personeel lijkt gewenst*

In afbeelding 4.2 is te zien dat corporaties verwachten dat de functiefamilie (8) techniek één discipline fors zal krimpen, terwijl de functiefamilie (9) techniek meerdere disciplines juist fors zal groeien. Dat wijst er mogelijk op dat woningcorporaties verwachten behoefte te krijgen aan breder inzetbaar technisch personeel. Hiervan was in 2007 geen sprake. Toen verwachtten corporaties juist een krimp in de formatie voor de functiefamilie (9) techniek diverse disciplines. Verder is er een duidelijke krimp bij (19) juridische zaken.



*Afbeelding 4.3: balans tussen verwachte groei en krimp naar functieniveau in 2010-2013 (werkgeversenquête)*

### *Upgrading zet door*

De belangrijkste conclusie uit afbeelding 4.3 is dat er op de laagste niveaus (A, B en C) in de branche per saldo veel formatieplaatsen gaan vervallen. Op het middenniveau is sprake van lichte groei. Deze tendens zagen we ook in het onderzoek van 2007. Verschil is er vooral op het functieniveau C, waar in 2007 nog groei werd verwacht, maar in 2010 een forse krimp. Op functieniveau D werd in 2007 geen groei verwacht, maar in 2010 wel. Dit wijst erop dat corporaties ook voor de komende drie jaar een geleidelijke upgrading verwachten en dat het gevraagde opleidingsniveau van werknemers in de branche geleidelijk toeneemt. Een vergelijking van het opleidingsniveau van de werknemers in de branche in 2007 met dat in 2010 bevestigt deze upgradingtendens, omdat het percentage laag opgeleiden daalt en hoog opgeleiden stijgt.

### *Werknemers verwachten complexer werk en meer taken*

Het personeel in de branche bemerkt eveneens de upgrading van functies. Bijna 30% van de werknemers verwacht dat de huidige functie complexer zal worden. Dat is iets minder dan in 2007 (32%). Eveneens 31% verwacht dat er in de huidige functie taken bij zullen komen. Dat was in 2007 nog 38%. Veranderingen die werknemers verwachten zijn dat men commerciëler moet handelen (8%) en dat men beter moet communiceren met bewoners en klanten (5%). Dat was in 2007 ook al zo. Slechts 4% verwacht een vereenvoudiging van het werk en 6% het vervallen van taken.

## 5 Huidige arbeidsmarkt

Woningcorporaties voorzien in personeel door het stimuleren van eigen personeel om door te stromen naar andere functies, door gekwalificeerd personeel aan te trekken van binnen en van buiten de branche en door tijdig afscheid te nemen van personeel van wie kwalificaties niet meer goed aansluiten bij dat wat er door de corporaties gevraagd wordt. Het arbeidsmarktbeleid omvat dus zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk bespreken we de activiteiten op beide arbeidsmarkten.

### 5.1 Interne arbeidsmarkt

Tabel 5.1 geeft de totale doorstroom van personeel in fte in 2009. 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 2009 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Relatief	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				9	0	24	27	34	15	5						115	2%	3%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	15	14	10	10	10	15	24	0					100	3%	4%
3. Receptie, balie		0	0	3	4	4										10	1%	2%
4. Financiële administratie			0	10	4	13	15	0	0	0	0	0				42	2%	0%
5. Planning & Control							0	0	4	0	0	5	0			9	2%	1%
6. ICT				0	10	0	10	19	0	0	0					40	6%	3%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	0%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	0	0	0										0	0%	0%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%
11. Technisch toezicht						10	15	5	10	0						41	2%	3%
12. Voorbereiding					5	0	5	5	0	5						20	2%	2%
13. Projectcoördinatie						14	5	10	36	10	5	0				81	8%	3%
14. Projectontwikkeling										5	9	21	15	0		50	6%	4%
15. Personeel & Organisatie					5	0	67	5	0	0	0	5	0			81	22%	0%
16. Facilitaire diensten	0	0	5	3	0	3	0	0	0	0					10	1%	1%	
17. Communicatie, PR					0	0	0	0	0	0						0	0%	1%
18. Kwaliteitszorg							0	5	0	0	0					5	5%	0%
19. Juridische Zaken									0	0	0	0				0	0%	0%
20. Strategie & Beleid						0	0	0	10	0	33	5	0	0		48	7%	0%
21. Management									0	0	0	0	0	5	0	5	0%	1%
22. Managementondersteuning								0	0	0	10					10	9%	8%
23. Secretariaat				0	0	11	0	0								11	1%	4%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	44	9	0	5	0	5	0	0	0	63	22%	3%
Totaal	0	0	5	40	41	89	200	103	90	55	58	41	15	5	0	741	2,8%	2,1%
Totaal percentage 2009 (relatief)	0%	0%	1%	1%	1%	3%	7%	4%	4%	3%	4%	5%	2%	1%	0%	2,8%		
Totaal percentage 2006 (relatief)	0%	0%	1%	1%	1%	2%	3%	5%	3%	1%	5%	2%	0%	2%	0%	2,1%		

#### Doorstroom van personeel in 2009: 2,8%, 741 fte, ongeveer 830 werknemers

De totale doorstroom in de branche in 2009 wordt geschat op 741 fte. Ongeveer 830 werknemers zijn dus binnen de corporatie van functie veranderd. Dat is 2,8% van de totale formatie. Ten opzichte van 2006 is daarmee sprake van een toename van het doorstromen. De meeste doorstroom in absolute zin vindt plaats binnen of naar de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling en (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid. Dat was ook in 2006 zo. In relatieve termen valt vooral de grote doorstroom van 22% binnen of naar de functiefamilies (15) personeel en organisatie en (24) algemeen op.

In absolute aantallen vallen als bestemming vooral de functieniveaus G en H op. Op deze niveaus zijn er meer dan 100 doorstromers gaan werken. Dat was ook in 2006 zo. Ook in relatieve termen scoort functieniveau G met 7% het hoogst qua doorstroom, gevolgd door functieniveaus L, K en I met 4 tot 5% doorstroom. Een vergelijking met landelijke gegevens voor de periode 2006-2008 leert dat de functiemobiliteit landelijk fors hoger ligt dan in de woningcorporatiebranche. In 2009 veranderde landelijk bijna 10% van de werknemers van functie.

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

In 2009 vindt meer doorstroom van personeel binnen de organisatie plaats dan in 2006. Dat is ook terug te zien in het percentage corporaties dat aangeeft dat werknemers binnen de organisatie van functie zijn veranderd. In 2006 was dat 33%, in 2009 37%. Er zijn geen regionale verschillen. De corporaties is ook gevraagd een schatting te geven van de kansen om door te stromen. Iets meer dan 80% van de corporaties acht die kansen niet zo goed (60%), slecht (15%) of zeer slecht (6%). Iets minder dan 20% vindt de kansen 'goed' (18%) tot 'zeer goed' (1%). Deze resultaten zijn vergelijkbaar met die in 2006. Grote corporaties zijn, net als in 2006, iets positiever dan kleine en middelgrote. Daar vindt ook vaker doorstroom plaats, wat logisch is omdat er ook meer mogelijkheden zijn.

#### *Nauwelijks meer uitstroom in 2009 dan in 2006*

Bij meer dan 80% van de corporaties is in de loop van 2009 personeel uitgestroomd. Daarmee is het aandeel corporaties dat met uitstroom te maken heeft gehad toegenomen. In 2006 had tweederde van de corporaties uitstroom. De absolute uitstroomcijfers in tabel 5.2 laten zien dat de uitstroom eind 2009 in totaal 5,1% is.

**Tabel 5.2: schatting van de absolute en relatieve uitstroom van corporatiemedewerkers in fte in 2009 (werkgeversenquête)**

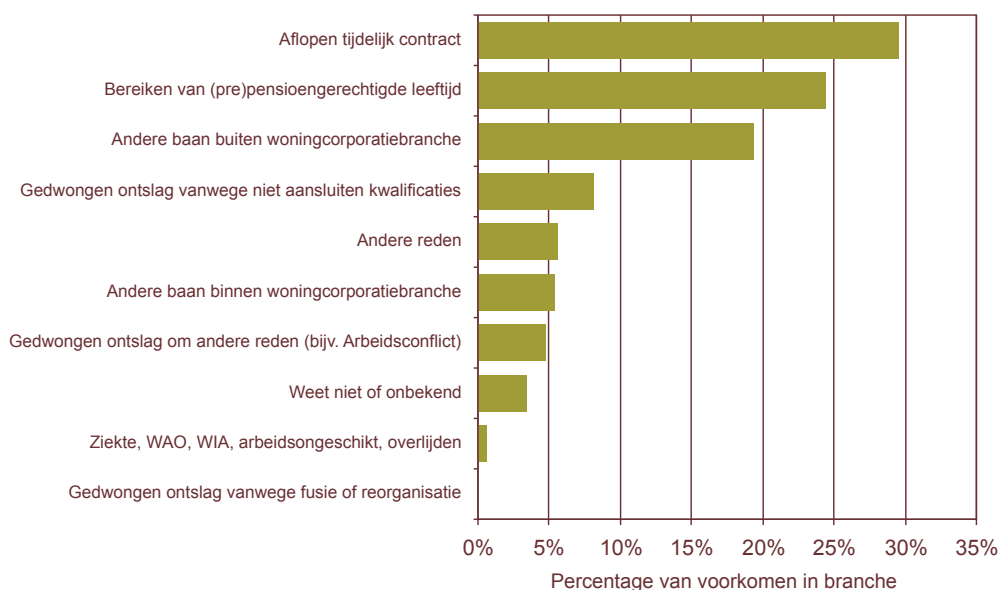
Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Relatief	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				34	77	51	37	20	15	8						242	4%	5%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	18	71	57	26	44	0	0	0					215	7%	4%
3. Receptie, balie		10	3	8	29	23										73	8%	2%
4. Financiële administratie			5	16	41	4	10	15	26	10	0	0				128	6%	5%
5. Planning & Control							0	5	0	0	0	0	0			5	1%	3%
6. ICT				0	15	5	5	0	10	5	0					41	6%	3%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	10	57	21	0										87	7%	5%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	21	26	0										46	3%	4%
10. Techniek, installatie/elektra				0	5	0	0									5	4%	14%
11. Technisch toezicht						0	26	31	21	3						80	4%	5%
12. Voorbereiding					10	5	5	14	3	0						38	5%	5%
13. Projectcoördinatie						15	0	0	0	5	10	3				33	3%	3%
14. Projectontwikkeling										0	10	10	10	0		31	4%	5%
15. Personeel & Organisatie					0	0	15	4	0	4	0	8	0			30	8%	14%
16. Facilitaire diensten	7	21	8	5	0	0	5	0	0	0					46	6%	8%	
17. Communicatie, PR						4	10	4	0	5	0				23	5%	15%	
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0				0	0%	0%	
19. Juridische Zaken									0	0	0	0			0	0%	23%	
20. Strategie & Beleid					5	0	9	9	11	10	0	0	0		44	6%	3%	
21. Management									0	0	0	5	51	10	5	71	4%	6%
22. Managementondersteuning							0	0	0	10					10	9%	7%	
23. Secretariaat				5	24	8	25	5							67	7%	8%	
24. Algemeen	0	0	0	0	0	5	0	0	0	15	10	5	5	0	0	41	14%	11%
Totaal	7	31	26	164	320	182	164	150	84	66	51	31	66	10	5	1357	5,1%	5,2%
Totaal percentage 2009 (relatief)	12%	10%	5%	5%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	9%	3%	4%	5,1%		
Totaal percentage 2006 (relatief)	0%	6%	5%	4%	5%	6%	6%	6%	6%	3%	7%	3%	5%	6%	11%	5,2%		

### *Uitstroom in 2009 van 5,1%, ruim 1.350 fte 1.500 werknemers*

Tabel 5.2 laat zien dat de uitstroom van personeel in 2009 in totaal 1.357 fte bedraagt. Dat is ruim 1.500 werknemers, ofwel 5,1% van de totale formatie. Ten opzichte van 2006 is de totale uitstroom ongeveer gelijk gebleven. Dat de uitstroom zo gering gestegen is in een periode van recessie, is opmerkelijk. De woningcorporaties blijken niet massaal afscheid te hebben genomen van personeel. Absoluut gezien was er vooral veel uitstroom uit de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling en (2) woningbeheer, wijkbeheer, leefbaarheid. De functieniveaus waar in absolute zin de meeste uitstroom plaats had zijn D tot en met H, waarbij vooral de forse uitstroom op niveau E opvalt. De vergelijking met landelijke gegevens over de externe baanmobiliteit in de periode 2006-2008 leert dat de externe mobiliteit (uitstroom) in de woningcorporatiebranche iets beneden het landelijke gemiddelde van ongeveer 7% ligt.

### *Relatief veel vertrek vanuit de laagste niveaus, ondersteunend*

Het zijn vooral de ondersteunende functiefamilies waar in 2009 relatief gezien veel uitstroom plaatsvond. Voor de functiefamilie (24) algemeen geldt een uitstroompercentage van 14%. Bij (22) managementondersteuning, (15) personeel en organisatie en (3) receptie en balie ligt de uitstroom rond de 8%. Voor wat betreft de functieniveaus vallen vooral A en B op met uitstroompercentages van 12% en 10%. In 2006 was de uitstroom nog het grootst op niveau O, het allerhoogste managementniveau, met een uitstroompercentage van 11%. In 2009 is dat gedaald naar 4%.



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

### *Vooraf natuurlijk verloop en 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. De meest genoemde vertrekredenen zijn het niet verlengen van tijdelijke contracten (29%) en het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd (19%). Beide redenen worden echter minder vaak genoemd dan in 2006. Vooral het percentage corporaties dat personeel zag vertrekken vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd is fors gedaald. Vaak is dus ook in 2009 sprake van natuurlijk verloop.

Gedwongen ontslag door het niet aansluiten van kwalificaties is bij 8% van alle corporaties een vertrekreden. Een andere baan binnen de branche (6%) of een andere baan buiten de branche (19%) worden echter ook nog regelmatig genoemd. Langdurig ziek zijn of intrede in regelingen als de WAO/WIA wordt door 1% van de corporaties als reden voor vertrek opgegeven, net als in 2006. Gedwongen ontslag door fusies en reorganisaties wordt, net als in 2006, door de werkgevers nauwelijks als reden voor vertrek genoemd (één keer).

Tabel 5.3 geeft een overzicht van de percentages werknemers die tijdens het invullen van de enquête in het najaar van 2010 ander werk zochten en/of in de drie maanden voorafgaand aan het invullen gesolliciteerd hebben. 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 daar bijvoorbeeld voor zijn uitgenodigd.

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

	Man	Vrouw	15-30	30-55	55-65	Totaal 2010	Totaal 2007
Zoekt ander werk (ja):	18%	17%	18%	17%	18%	18%	26%
- in huidige corporatie	5%	6%	9%	5%	4%	5%	7%
- in de branche, andere corporatie	10%	6%	10%	9%	5%	8%	10%
- in andere branche	6%	8%	9%	8%	4%	7%	9%
Actief gesolliciteerd (ja):	12%	15%	19%	11%	13%	13%	16%
- in huidige corporatie	2%	4%	9%	2%	1%	3%	4%
- in de branche, andere corporatie	4%	5%	11%	3%	4%	5%	6%
- in andere branche	3%	6%	6%	4%	3%	4%	6%

#### *Overall minder zoekgedrag*

Van alle werknemers in de corporatiebranche zoekt 18% ander werk. In 2007 zocht 26% een andere baan. Van alle werknemers in de branche wil 7% de branche helemaal uit. In het vorige onderzoek was dat 9%. Uit tabel 5.3 blijkt verder dat 5% van de werknemers naar een andere baan zoekt bij de huidige woningcorporatie en dat 8% een andere baan zoekt bij een andere woningcorporatie. Zij willen dus wel in de branche actief blijven, maar voor een andere werkgever. In 2009 zocht landelijk iets meer dan 24% van de werknemers naar een andere baan. Het percentage werknemers in de woningcorporatiebranche dat naar ander werk zoekt is dus lager dan landelijk.

#### *Hoog opgeleiden vaker op zoek naar andere werkgever en andere branche*

Het percentage hoger opgeleiden dat op zoek is naar ander werk bij een andere corporatie (11%) of in een andere branche (8%) ligt aanmerkelijk hoger dan het percentage laag opgeleiden dat op zoek is (1%). Dat wijst op een breder zoekgedrag van hoger opgeleiden dan van lager opgeleiden.

#### *Eén op tien werknemers solliciteert, vrouwen solliciteren vaker buiten de branche*

Niet alleen zijn werknemers in de branche in 2010 minder actief aan het zoeken naar andere banen, ook is men minder actief aan het solliciteren dan in 2007. Solliciteerde in 2007 nog 16% actief naar een andere functie, in 2010 was dat nog maar 13%. Van alle werknemers in de branche solliciteerde 3% bij de eigen organisatie, 5% buiten de organisatie, maar wel binnen de branche en 4% solliciteerde buiten de branche.

### *Kennis verbreden, andere omgeving nog altijd belangrijkste zoekredenen*

Afbeelding 5.2 laat zien welke redenen werknemers hebben om ander werk te zoeken. Het verbreden van kennis en het veranderen van omgeving zijn in 2010 de belangrijkste redenen voor werknemers om ander werk te zoeken. Dat was in 2007 al zo, zij het dat in 2007 ongeveer 7-8% deze zoekredenen opgaf. In dit onderzoek is dat maar 3,5% van alle werknemers. De verschillen tussen 2007 en 2010 in afbeelding 5.2 zijn te verklaren omdat minder werknemers een andere baan zoeken en dus worden alle redenen om een andere baan te gaan zoeken ook minder vaak genoemd.



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

### *Kans op baanverlies niet groter geacht dan voor de recessie*

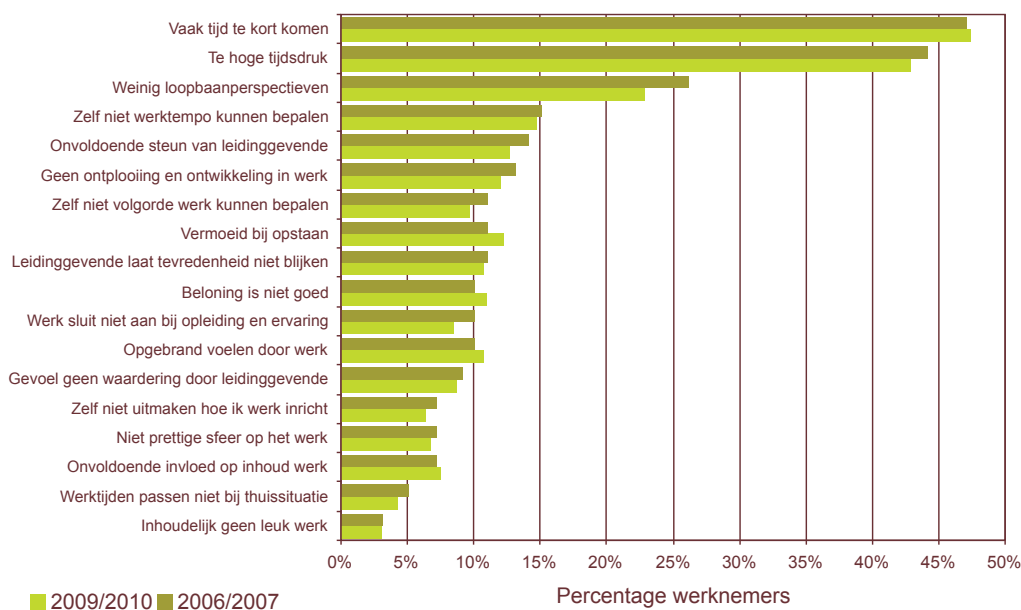
De werkzekerheid bij werknemers in de corporatiebranche heeft niet te lijden onder de economische recessie. Net als bij het onderzoek van 2007 acht 4% de kans op baanverlies groot tot zeer groot. Het percentage werknemers dat de kans op verlies van werk klein of zeer klein acht is zelfs gestegen van 74% in 2007 tot 80% in 2010. Werknemers die op dit moment werkzaam zijn voelen zich dus relatief zeker van hun baan.

### *Minder optimisme over promotiekansen, ook de interne*

Promotiekansen worden iets minder positief beoordeeld dan in het onderzoek van 2007. Van alle werknemers denkt de helft niet in aanmerking te komen voor een hogere functie. In 2007 was dit ook de helft. Onder 55-plussers is het percentage dat in aanmerking denkt te komen voor promotie aanmerkelijk lager (22%) dan onder 35-45 jarigen (60%) en de 45-55 jarigen (55%). Onder laag opgeleiden is het percentage werknemers dat denkt in aanmerking te komen voor promotie (26%) lager dan onder middelbaar (46%) en hoger opgeleiden (61%). Het percentage werknemers dat denkt in aanmerking te komen voor een interne promotie bij de huidige corporatie is 19%. In 2007 was dat wat meer dan 20%.

### Tevredenheid conform landelijk beeld

Als aan werknemers wordt gevraagd hoe tevreden zij alles bij elkaar zijn over hun werk, dan zegt 79% (zeer) tevreden te zijn. Dat komt overeen met het landelijke beeld (78%). Ten opzichte van eerdere metingen is er in de arbeidstevredenheid nauwelijks iets veranderd. Ook in 2007 was bijna 80% tevreden of zeer tevreden. Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen, ouderen en jongeren of laag, middelbaar en hoger opgeleiden. Ook dat komt overeen met het landelijke beeld.



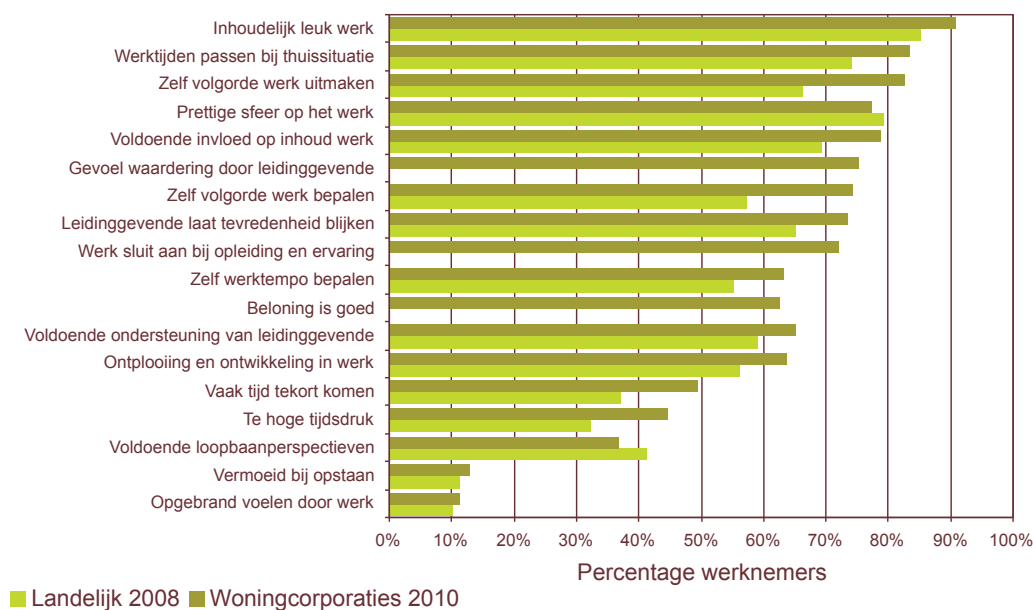
Afbeelding 5.3: risicofactoren van werknemers op het werk (werknemersenquête)

### Risico's op het werk: vooral tijdsdruk en loopbaanperspectief

Afbeelding 5.3 geeft een overzicht van risicofactoren op het werk. Net als in 2007 zijn het gevoel tijd tekort te komen en het werken onder hoge tijdsdruk de meest genoemde risico's, gevolgd door een gebrek aan loopbaanperspectieven en invloed op het werktempo. Op de meeste risicofactoren zijn er geen veranderingen ten opzichte van 2007. Het percentage werknemers dat aangeeft over onvoldoende loopbaanperspectieven te beschikken is licht gedaald, net als het percentage werknemers dat aangeeft onvoldoende ondersteuning te krijgen van de leidinggevende.

Nadere analyse op de resultaten laat nog zien dat mannen meer tevreden zijn met de invloed die zij hebben op de inhoud van het werk dan vrouwen. Dat geldt ook voor hoger opgeleiden ten opzichte van lager opgeleiden. Vrouwen zijn het vaker dan mannen oneens met de stelling dat zij voldoende loopbaanperspectieven hebben. Ook de 50 plussers zijn het relatief vaak oneens met deze stelling. Hoger opgeleiden voelen zich vaker gewaardeerd door hun leidinggevende dan lager en middelbaar opgeleiden. Werken onder hoge tijdsdruk komt bij hoger opgeleiden (55%) aanmerkelijk meer voor dan middelbaar (37%) en lager opgeleiden (28%).





**Afbeelding 5.4: percentage werknemers dat het (helemaal) eens is met de stelling (werknemersenquête) (ontbrekende gegevens zijn niet landelijk beschikbaar)**

*Meer eisen en meer autonomie bij werknemers, evenwicht conform landelijk beeld*

Afbeelding 5.4 vergelijkt de werknemers in de woningcorporaties met het landelijke gemiddelde van de Nederlandse werknemers. Op vrijwel alle stellingen geven werknemers in de corporatiebranche vaker een bevestigend antwoord dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. Een uitzondering is de stelling dat er voldoende loopbaanperspectieven zijn op het werk. Daar zijn werknemers in de corporatiebranche het minder vaak mee eens. Wat de werkdruk betreft laten de uitkomsten in afbeelding 5.4 zien dat in de corporatiebranche de eisen die het werk stelt relatief hoog zijn, maar ook dat de handelingsruimte of autonomie van de werknemers relatief groot is. Dat is gunstig en er is er sprake van een evenwichtssituatie die vergelijkbaar is met die bij de Nederlandse werknemer. Het percentage werknemers dat het eens is met de stelling 'Ik voel me opgebrand door het werk' en 'Ik voel me vermoeid als ik opsta en er weer een werkdag voor me ligt' is in de woningcorporatiebranche nauwelijks hoger dan in de rest van Nederland. Dat impliceert dat stressrisico's in de branche niet groter zijn, maar wel hoog dus.

*Mannen meer autonomie dan vrouwen, conform landelijk beeld*

Op de afzonderlijke stellingen zijn er nauwelijks verschillen tussen mannen en vrouwen. Het enige statistisch significante verschil tussen mannen en vrouwen is dat mannen vaker dan vrouwen aangeven voldoende invloed te hebben op de inhoud van het werk. Dit is overigens niet alleen in de corporatiebranche het geval. Dat is ook landelijk zo. Landelijk zijn de verschillen zelfs iets groter. Kanttekening is dat de landelijk gegevens gaan over 2008. De cijfers voor de woningcorporatiebranche betreffen de situatie eind 2010. Op de stelling dat het werk goed aansluit bij opleiding en ervaring antwoorden mannen vaker dan vrouwen bevestigend. Mogelijk hangt deze uitkomst samen met het gegeven dat mannen, meer dan vrouwen, voldoende invloed zeggen te hebben op de inhoud van het werk. Zij kunnen daardoor het werk beter naar de eigen opleiding en ervaring vorm geven. Mannen zijn het minder vaak dan vrouwen eens met de stelling dat de beloning goed is.

### 55-plussers ervaren minder tijdsdruk, maar voelen zich wel vaker opgebrand

Een vergelijking naar leeftijdsgroepen laat zien dat 55-plussers zich vaker opgebrand voelen. 17% van de 55-plussers geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling Ik voel me opgebrand door mijn werk. Bij de overige leeftijdsgroepen is dat hooguit 10%. Mogelijke oorzaken zijn dat 55-plussers minder loopbaanperspectieven zien in het werk en dat ze minder vaak zelf kunnen uitmaken hoe ze hun werk inrichten. Wel werken de 55-plussers minder vaak onder een hoge tijdsdruk.

## 5.2 Externe arbeidsmarkt

Als er binnen de eigen woningcorporatie geen kandidaten zijn voor een functie, dan wordt op de externe arbeidsmarkt geworven. Net als in 2006 nam ook in 2009 driekwart van de woningcorporaties één of meerdere nieuwe werknemers aan. Van de corporaties met minder dan 10 werknemers nam één op de drie nieuwe mensen aan. In 2006 was dat een kwart. Er zijn geen significant regionale verschillen. De woningcorporaties hebben in 2009 gemiddeld bijna vier nieuwe werknemers aangenomen. Iets meer dan in 2006 het geval was. Toen namen de woningcorporaties gemiddeld ruim drie nieuwe werknemers in dienst.

Tabel 5.4: schatting van de absolute en relatieve instroom van corporatiemedewerkers in fte in 2009 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Relatief	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				62	59	34	43	45	21	5						269	4%	8%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	42	61	13	26	49	48	15	25					279	9%	8%
3. Receptie, balie		21	7	11	42	15										96	10%	10%
4. Financiële administratie			5	16	33	13	28	10	23	5	5	5				143	7%	6%
5. Planning & Control							0	5	5	10	10	0	0			31	8%	7%
6. ICT				0	26	5	21	5	5	10	0					72	10%	7%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%
8. Techniek, één discipline		10	0	21	26	5										62	5%	13%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	0	35	0										35	2%	5%
10. Techniek, installatie/elektra				0	10	0	0									10	8%	7%
11. Technisch toezicht						15	15	9	27	0						67	3%	7%
12. Voorbereiding					5	10	26	15	5	0						61	8%	1%
13. Projectcoördinatie						21	30	10	15	15	26	0				117	11%	8%
14. Projectontwikkeling										26	35	0	15	5		82	11%	14%
15. Personeel & Organisatie					4	3	4	0	3	8	4	5	0			30	8%	14%
16. Facilitaire diensten	0	0	22	9	5	0	5	0	0	0						42	6%	3%
17. Communicatie, PR						0	0	11	0	2	0					13	3%	34%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%
19. Juridische Zaken									0	0	0	0				0	0%	23%
20. Strategie & Beleid						5	5	4	20	19	5	4	0	0		62	9%	9%
21. Management									0	0	5	0	31	5	5	46	2%	7%
22. Managementondersteuning								0	0	0	0					0	0%	12%
23. Secretariaat				15	9	22	30	9								84	8%	16%
24. Algemeen	0	0	5	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	26	9%	19%
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>39</b>	<b>186</b>	<b>315</b>	<b>162</b>	<b>232</b>	<b>172</b>	<b>173</b>	<b>117</b>	<b>115</b>	<b>14</b>	<b>57</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1628</b>	<b>6,1%</b>	<b>8,4%</b>
Totaal percentage 2009 (relatief)	0%	10%	7%	6%	6%	5%	8%	6%	8%	7%	8%	2%	8%	3%	4%	6,1%		
Totaal percentage 2006 (relatief)	4%	9%	10%	7%	7%	10%	10%	7%	11%	10%	11%	9%	4%	6%	5%	8,4%		

In 2009 vrij grote instroom van personeel: 6,1%: 1628 fte, ruim 1.800 medewerkers

Tabel 5.4 laat zien dat de instroom van personeel in 2009 vrij groot was. In totaal stroomden ruim 1.800 medewerkers in. Dat is 6,1% van het totale personeelsbestand in de branche.

Meeste instroom bij Verhuur en verkoop en bij Woning en wijkbeheer

Tabel 5.4 laat zien dat de absolute instroom in 2009 het grootst was bij de functiefamilies (2) woningbeheer, wijkbeheer, leefbaarheid en (1) verhuur, verkoop en bemiddeling. Dit waren ook in 2006 de functiefamilies waar de instroom in absolute zin het grootst was. Daarnaast stroomden veel werknemers in bij de functiefamilies: (4) financiële administratie en (13) projectcoördinatie.

*Meeste instroom op functieniveau E, G en D, minder op niveau F*

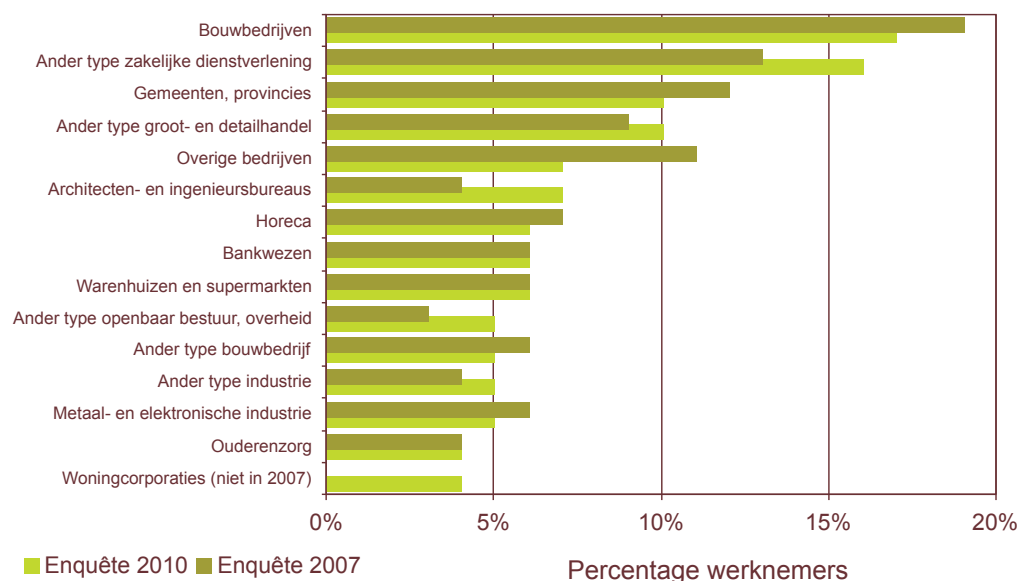
Instroom vond vooral plaats bij de functieniveaus D tot en met K. De grootste instroom kent het functieniveau E, gevolgd door functieniveaus G en D. In 2006 waren de functieniveaus F en G de niveaus met de grootste instroom in absolute zin.

*Vooral instroom van buiten de branche*

Van de corporaties met werknemers heeft bijna 60% één of meerdere nieuwe werknemers aangetrokken van bedrijven buiten de branche. Daarnaast trok 26% van de corporaties nieuwe werknemers aan vanuit andere corporaties. Ook in 2006 en in het onderzoek van 1995/1996 waren andere branches de belangrijkste bron van instroom van nieuwe werknemers.

*Aandeel corporaties dat herintreders aanneemt stijgt*

Het percentage corporaties dat gesubsidieerde herintreders (7%), ongesubsidieerde herintreders (10%) of reïntegrerende gedeeltelijk arbeidsongeschikten (5%) aanneemt is net als in 2006 gering, maar het lijkt wel iets te stijgen. In 2006 nam 5% van de corporaties gesubsidieerde herintreders aan. Niet meer dan 2% nam ongesubsidieerde herintreders of reïntegrerende gedeeltelijk arbeidsongeschikten aan. Het zijn nog steeds vooral de grotere corporaties die de meeste herintreders aannemen, maar dat is voor een deel een volume kwestie, omdat er in deze organisaties ook meer werknemers zijn. Vooral in de regio Midden nemen corporaties vaak werknemers uit specifieke doelgroepen aan, zoals vrouwen, deeltijders, herintreders en westerse en niet westerse allochtonen.

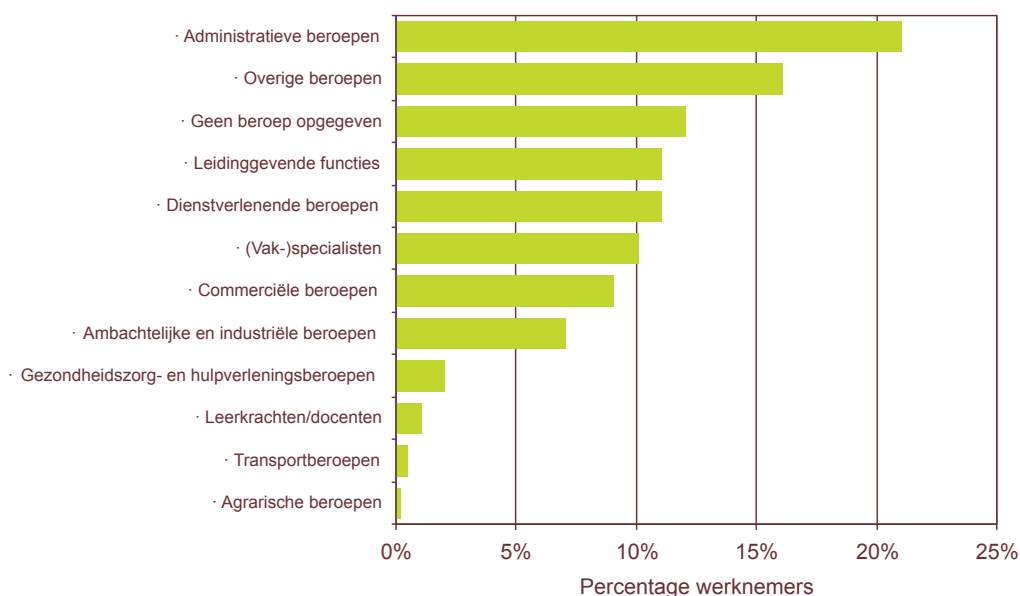


Afbeelding 5.5: top-15 van sectoren van waaruit werknemers zijn ingestroomd (werknemers-enquête)

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

Werknemers die in de woningcorporatiebranche zijn gaan werken hebben in het verleden in veel verschillende bedrijven en bedrijfstakken gewerkt. Afbeelding 5.5 laat zien wat de laatste sector of branche was waar werknemers werkten voordat zij in de corporatiebranche instroomden. Vermeld worden de vijftien sectoren waaruit de meeste werknemers zijn ingestroomd. De grootste instroom komt, net als in 1995/1996 en 2007, ook in 2010 uit de bouwnijverheid. In totaal 17% van de werknemers in de branche werkte eerder in de bouw. Werknemers komen daarnaast vaak uit de overige zakelijke dienstverlening, hebben bij een gemeente of provincie gewerkt of komen uit de groot- of detailhandel. In 2010 stromen meer werknemers in vanuit de overige zakelijke dienstverlening, architecten en ingenieursbureaus en ander type openbaar bestuur of overheid. In kleinere woningcorporaties zijn werknemers vaker afkomstig uit de ouderenzorg (verpleeg-, verzorginghuizen, thuiszorg) en GGZ, dan bij de grotere corporaties. Ook heeft bij kleine corporaties een groter percentage voorheen gewerkt in een warenhuis of supermarkt. Bij de grotere corporaties zijn werknemers relatief vaker afkomstig van architectenbureaus dan bij kleinere corporaties.

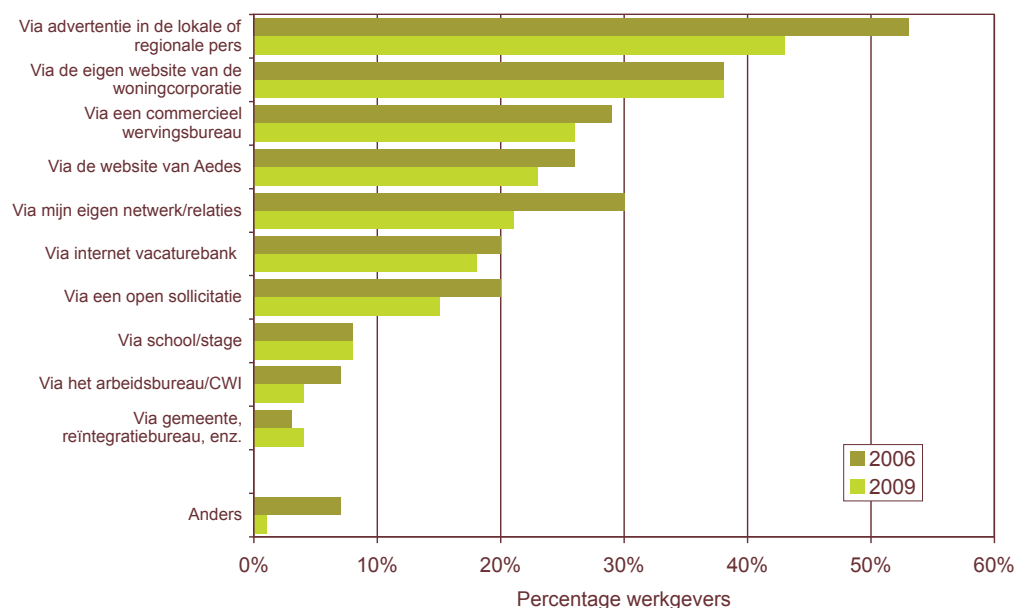
Regionale verschillen zijn er ook. In de regio Noord bijvoorbeeld hebben relatief veel werknemers een industriële achtergrond (metaalproductenindustrie en ander type industrie). In de Randstad hebben relatief veel werknemers een achtergrond in het bankwezen of de IT (computerservice en IT en ander type vervoer en communicatie). Ook het aandeel werknemers bij de corporaties dat daarvoor bij een Ministerie gewerkt heeft ligt in de Randstad hoger dan in de rest van Nederland.



*Afbeelding 5.6: beroepsgroepen van waaruit werknemers zijn ingestroomd (werknemers-enquête)*

### *Instroom vooral vanuit administratieve beroepen*

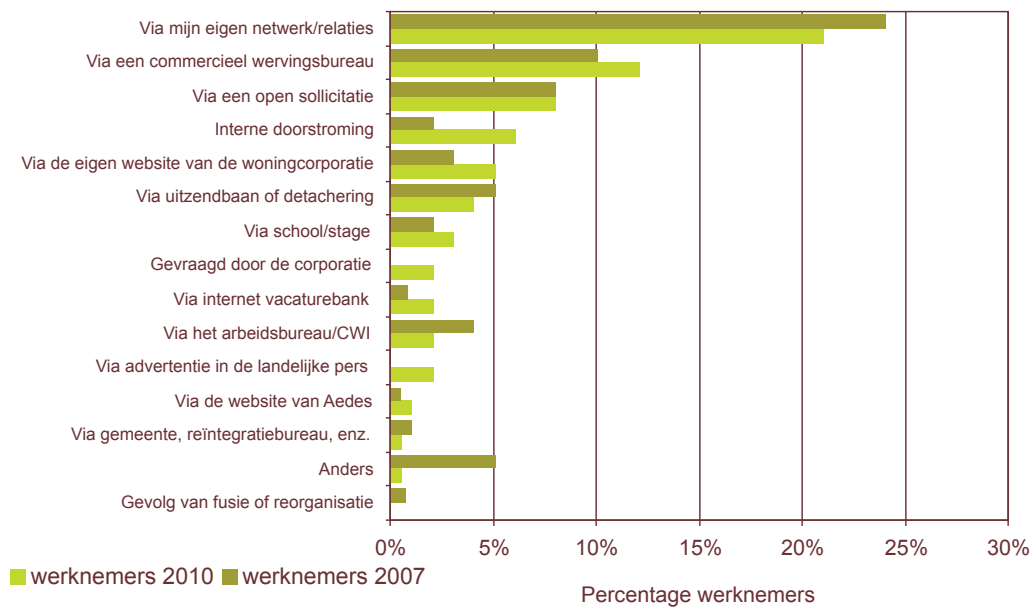
Afbeelding 5.6 laat zien uit welke beroepsgroepen werknemers instromen in de corporatiebranche. Net als in het onderzoek in 2007 is er vanuit administratieve beroepen relatief veel instroom. Meer dan één op de vijf werknemers werkte vóór instroom in de corporatiebranche in een administratief beroep. Dat percentage is in de middelgrote corporaties (50-99 werknemers) hoger dan in de allergrootste en de kleinere corporaties. In de corporaties met 10-49 werknemers zijn in verhouding meer werknemers ingestroomd vanuit ambachtelijke en industriële beroepen (13%) dan in de corporaties met meer dan 100 werknemers (6%).



*Afbeelding 5.7: wijze van werving van ingestroomd personeel in de branche (werkgevers-enquête)*

### *Werving via advertenties in lokale of regionale pers of via eigen website*

Net als in 2006 werven corporaties nog voornamelijk via advertenties in lokale of regionale pers (afbeelding 5.7). Ruim 40% van de corporaties wierf nieuwe werknemers op die wijze. Dit traditionele wervingskanaal verliest wel wat aan populariteit ten opzichte van het vorige onderzoek, toen nog ruim 50% van de corporaties via die weg aan nieuw personeel kwam. De eigen website van de woningcorporatie is nog altijd het tweede wervingskanaal. Net als in 2006 werft 38% van de corporaties via de eigen website. Commerciële wervingsbureaus en de website van Aedes werden in 2009 iets minder genoemd als wervingskanaal dan in 2006. Werving via het eigen netwerk en ook werving via open sollicitaties lijken eveneens in de laatste paar jaren aan populariteit in te boeten. Overigens is er in ieder geval minder geworven, waardoor een lichte daling in het aandeel corporaties dat een wervingskanaal aanboort voor de hand ligt.



**Afbeelding 5.8: wijze waarop werknemers in dienst zijn gekomen in de branche (werknemers-enquête)**

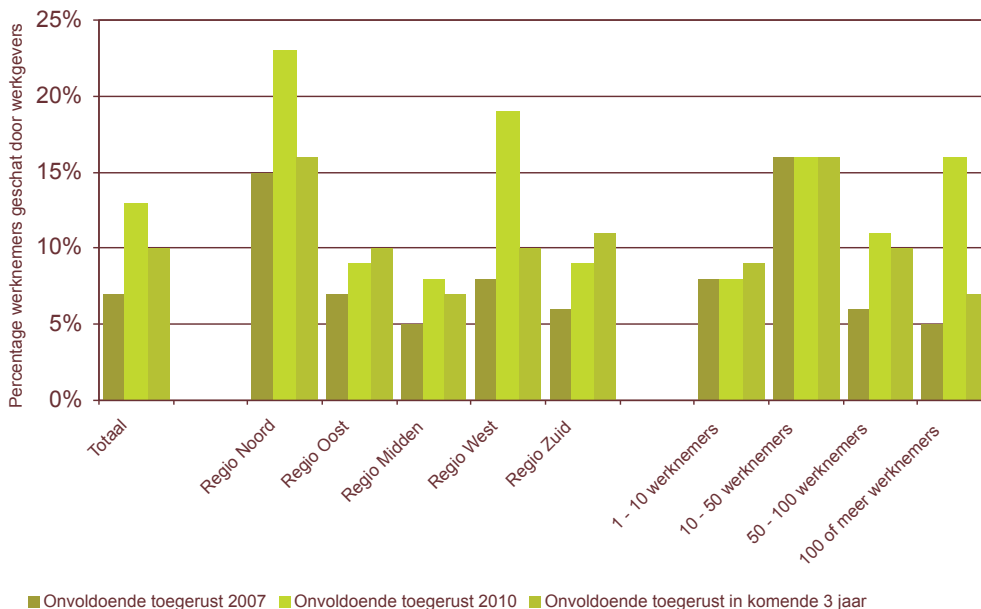
Ook aan de werknemers is gevraagd aan te geven hoe zij in dienst zijn gekomen bij de woningcorporatie. In afbeelding 5.8 is te zien dat verschuivingen ten opzichte van 2007 beperkt zijn. Wel is er in 2010 meer sprake van interne doorstroming dan in 2007. In 2010 zijn twee nieuwe antwoordcategorieën opgenomen, namelijk gevraagd door de corporatie (2%) en via advertentie in de landelijke pers (2%).

## 6 Arbeidsmarkt in de komende jaren

De corporatiebranche anno 2010 is volop in ontwikkeling. Nieuwe activiteiten worden opgestart, andere worden afgestoten, uitbested of veranderen. Het werk van de mensen in de branche is daardoor ook aan verandering onderhevig. Aan mensen worden soms hogere eisen gesteld omdat bijvoorbeeld het werk complexer wordt, of omdat ze meer met klanten, huurders of leveranciers en afnemers te maken krijgen. Ook uitbesteden van taken of het onderbrengen van taken bij andere organisaties betekent veranderingen in het dagelijkse werk van het personeel in de woningcorporaties. Om die reden wordt in de corporatiebranche geïnvesteerd in mensen en hun capaciteiten.

### 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 gesteld in het onderzoek van 2007 en 2010. In 2010 is tevens gevraagd naar de toerusting voor de eisen die het werk stelt in de komende drie jaar.



Afbeelding 6.1: percentage werknemers dat volgens de werkgevers in 2007, 2010 en de komende 3 jaar niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk stelt (werkgeversenquête)

#### *Inschatting inzetbaarheid van werknemers minder optimistisch*

Gemiddeld blijkt 13% van de werknemers in de branche volgens de werkgevers niet voldoende toegerust te zijn voor de eisen die het werk op dit moment stelt. Dat percentage ligt bijna tweemaal zo hoog als bij het onderzoek van 2007. Voor de komende drie jaar is de verwachting minder pessimistisch dan in 2010, maar nog steeds hoger dan in 2007.

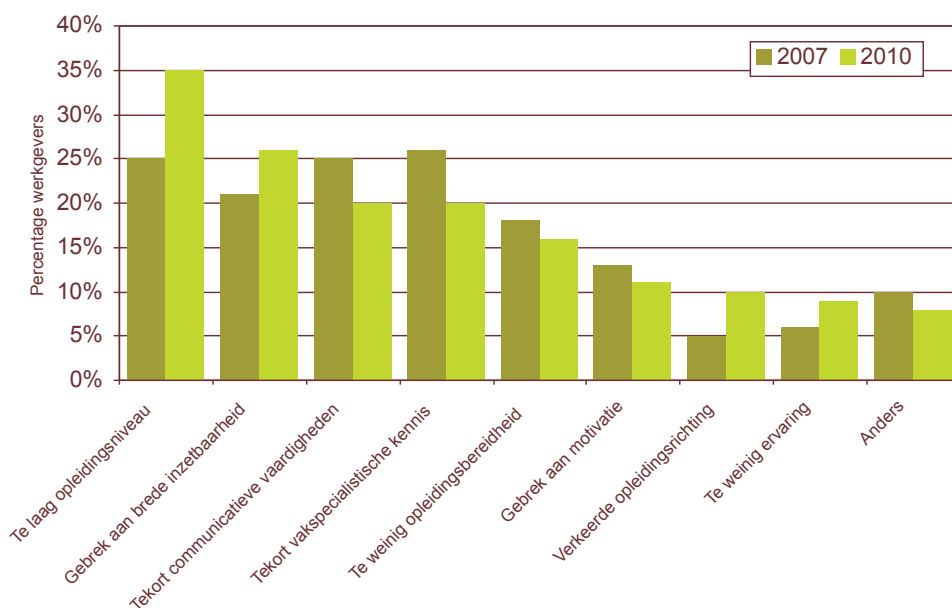
### *Corporaties in de regio Noord en Randstad het kwetsbaarst*

Afbeelding 6.1 maakt ook duidelijk dat de corporaties in de regio's Noord en West de inzetbaarheid van werknemers minder gunstig beoordelen dan corporaties in de regio's Zuid, Midden en Oost. De regio Noord viel in dat opzicht ook in 2007 al op. Het percentage werknemers dat niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk stelt is ten opzichte van 2007 in de regio Noord verder toegenomen en ook de verwachting voor de komende drie jaren is in deze regio niet gunstig. Ook in de regio West is men minder optimistisch, maar dat wordt weer beter in de komende drie jaar. Zorgelijk is ook dat in vier van de vijf regio's in de komende drie jaar tien procent van het personeel of meer onvoldoende is toegerust.

### *Werkgevers in grote corporaties minst optimistisch over inzetbaarheid werknemers*

Woningcorporaties met 10 tot 50 werknemers en met 100 of meer werknemers zijn het minst positief over de inzetbaarheid van het personeel. Ook voor de middellange termijn (drie jaar) zijn de corporaties met 10 tot 50 werknemers het minst optimistisch. Bij woningcorporaties met 100 of meer werknemers is ten opzichte van 2007 sprake van een verdrievoudiging van het percentage werknemers dat volgens de werkgever niet voldoende is toegerust voor het werk op dit moment, maar deze corporaties zien de komende drie jaar met meer vertrouwen tegemoet.

Aan de woningcorporaties is ook gevraagd waarom zij vinden dat werknemers onvoldoende zijn toegerust. Afbeelding 6.2 geeft een overzicht van de antwoorden.



*Afbeelding 6.2: redenen waarom werknemers onvoldoende toegerust zijn voor het werk (werkgeversenquête)*

### *Opleidingsniveau, opleidingsrichting en brede inzetbaarheid vragen aandacht*

Het ontbreekt de werknemers in 2010 volgens de corporaties vooral aan het juiste opleidingsniveau en aan een brede inzetbaarheid. Ten opzichte van 2007 is het percentage corporaties dat deze tekorten meldt gestegen. Een tekort aan communicatieve vaardigheden en/of vakspecialistische kennis lijkt iets minder aan de orde dan in 2007, maar wordt nog steeds door 20% van de corporaties gesignaleerd. Het percentage corporaties dat een verkeerde opleidingsrichting noemt als belangrijke tekortkoming, is ten opzichte van 2007 verdubbeld.



### *Leidt upgrading tot een minder grote 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% als oorzaak voor het onvoldoende toegerust zijn van werknemers het te lage opleidingsniveau. De vraag kan dan ook gesteld worden of de huidige upgradingtendens, 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 een breder takkenpakket of complexere taken geconfronteerd wordt.

## 6.2 Interne arbeidsmarkt: scholing

Als steeds meer werknemers volgens de corporaties onvoldoende toegerust zijn voor de eisen die het werk nu en in de toekomst stelt, bijvoorbeeld doordat zij beschikken over een te laag opleidingsniveau, een verkeerde opleidingsrichting of een gebrek aan brede inzetbaarheid, dan is het voor zowel de werkgever als de werknemers van belang te investeren in meer kwalificatie. Alleen zo kan de branche ervoor zorgen dat zij nu en in de toekomst over voldoende gekwalificeerd personeel beschikt om haar dienstverlening op een hoog niveau te houden. Scholing is één van de wegen om het kwalificatieniveau te verbeteren, mensen anders op te leiden en om een bredere inzetbaarheid te realiseren. Tabel 6.1 geeft een overzicht van de scholings- en ontwikkelmogelijkheden die woningcorporaties volgens werknemers bieden.

*Tabel 6.1 Leren en ontwikkelen in 2009 en 2006 (werknemersenquête)*

	Alle werknemers in branche 2009	Alle werknemers in branche 2006
Door werkgever betaalde cursussen/opleidingen gevolgd	53%	57%
Gemiddelde duur cursus/opleiding in dagen (indien cursus gevolgd)	7,0	6,8
Initiatief scholing/opleiding genomen door:		
- werknemer	40%	34%
- werkgever	15%	21%
- gezamenlijk of wisselend	45%	45%
Belangrijkste reden om cursus/opleiding te volgen:		
- blijven in beroep	70%	77%
- promotie maken	15%	10%
- kans op andere baan vergroten	13%	10%
- verplicht voor mijn baan	22%	23%
Waar toe heeft cursus/opleiding geleid:		
- had geen gevolgen voor mijn functie	41%	35%
- functie behouden	1%	1%
- nu andere functie van hetzelfde niveau	2%	2%
- promotie gemaakt	7%	6%
- kan huidige functie beter uitoefenen	37%	33%
- werk veel prettiger	18%	20%
- anders	11%	10%

#### *Deelname aan cursussen/opleidingen stabiel*

Corporaties blijven relatief veel aandacht besteden aan opleiding en ontwikkeling van personeel. Iets meer dan de helft van de medewerkers (53%) volgde in 2009 een door de werkgever betaalde cursus of opleiding. Dat percentage ligt iets lager dan in 2006, toen 57% een door de werkgever betaalde cursus of opleiding volgde. Het gemiddelde aantal cursusedagen per werknemer is ongeveer gelijk aan dat van 2006. Het percentage werknemers dat een opleiding volgt ligt ongeveer op landelijk niveau, maar landelijk gezien zijn er geen aanwijzingen dat het percentage werknemers met een opleiding gedaald is. De stijging in de cursusedeelname van 10 procentpunt die in de periode tussen 1995/1996 en 2006 plaatsvond lijkt daarmee gestopt. Er is geen verschil in de cursusedeelname tussen mannen en vrouwen. Nadere analyse laat zien dat de deelname aan opleidingen en cursussen in de Randstad (47%) laag is en in de regio Zuid juist hoog (61%). Er zijn geen verschillen naar bedrijfsgrootte gevonden.

#### *Werknemer neemt vaker het initiatief*

Doorgaans worden opleidingen en cursussen gevolgd op gezamenlijk initiatief van de werknemer en de werkgever. Van alle werknemers die een opleiding volgden geeft, net als in 2006, 45% aan dat er sprake was van een gezamenlijk initiatief. Het percentage werknemers dat aangeeft dat het volgen van een opleiding een eigen initiatief was is zes procentpunten lager dan in 2006 en 1995/1996. Het initiatief komt volgens de werknemers iets vaker van alleen de werkgever dan in 2006 en 1995/1996.

#### *55-plusser volgt opleiding omdat het moet, niet om inzetbaarheid te vergroten*

De belangrijkste reden voor het volgen van een cursus of opleiding is blijven in het beroep. Daarna volgt de reden dat de cursus of opleiding verplicht is voor de baan. Dat geldt vooral voor de oudere werknemers van 55 jaar en ouder. Dat is geen gelukkige motivatie, maar mogelijk wel noodzakelijk om deze groep te kwalificeren. Net als in 2006 blijken 55-plussers in de branche minder aan cursussen en opleidingen deel te nemen dan hun jongere collega's. Van de 55-plussers nam 39% deel. Van de overige groepen werknemers was dat 55% of meer. Ook het gemiddelde aantal opleidingsdagen ligt bij 55-plussers nog steeds significant lager (4,4) dan het gemiddelde. Bij 25-34 jarigen is het gemiddelde aantal dagen opleiding zelfs tweemaal zo hoog (9,3). Eveneens net als in 2006 ligt in het geval van de 55-plussers het initiatief om opleidingen of cursussen te volgen nog altijd vaker bij de werkgever en minder vaak bij de werknemer zelf dan bij werknemers in andere leeftijdsgroepen. De 55-plussers die een cursus of opleiding volgden deden dat ook vaker dan andere werknemers omdat het verplicht was en niet om bijvoorbeeld promotie te maken, bij te blijven in het beroep of om de kansen op een andere baan te vergroten. Dat geldt overigens ook voor de laag en middelbaar opgeleiden. Ook zij volgen vaker dan hoog opgeleiden cursussen omdat dat moet. Van de werknemers jonger dan 35 volgt bijna 30% een cursus of opleiding met het oog op promotie of betere kansen op een andere baan. Van de 55-plussers is dat minder dan 2%. Tussen mannen en vrouwen zijn er geen verschillen.

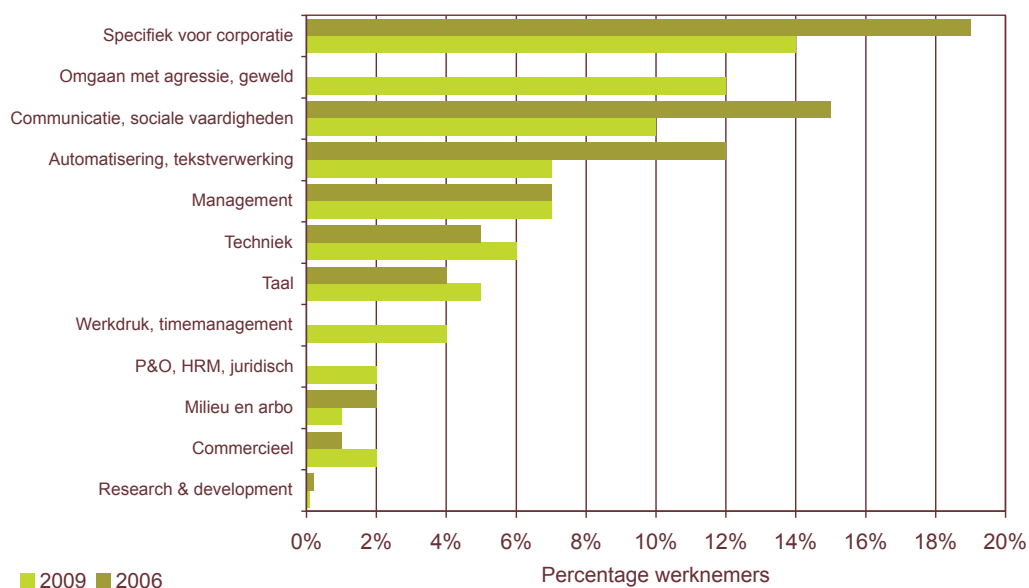
#### *Cursussen en opleiding weer vaker zonder gevolgen*

Tabel 6.1 geeft ten slotte een overzicht van de consequenties van de gevolgde opleidingen en cursussen volgens werknemers. Tweevijfde van de werknemers geeft aan dat de opleiding of cursus géén gevolgen had voor de eigen functie. In 2007 was dat nog maar éénderde van de werknemers. Ruim éénderde van de werknemers vindt dat de cursus of opleiding ertoe heeft geleid dat men de huidige functie beter kan uitoefenen. Dat percentage is iets hoger dan in 2007.

In 2009 geeft 7% van de werknemers aan promotie te hebben gemaakt dankzij de cursus of opleiding, 2% heeft een andere functie op hetzelfde niveau verworven dankzij de opleiding en 18% geeft aan veel prettiger te werken dankzij de cursus of opleiding. In alle drie gevallen is de situatie ongeveer gelijk aan die in 2007. Nadere analyse laat zien dat vrouwen vaker dan mannen als gevolg van de opleiding of cursus een andere functie hebben verworven op hetzelfde niveau en dat jongeren (34 jaar of jonger) vaker en 55-plussers minder vaak promotie maken als gevolg van een opleiding of cursus. Opmerkelijk is ten slotte nog dat bijna 30% van de werknemers van 25-34 jaar een opleiding volgt om promotie te maken, terwijl 'slechts' 15% aangeeft ook daadwerkelijk promotie te hebben gemaakt als gevolg van opleiding of cursus.

*Branchespecifieke trainingen en trainingen omgaan met agressie meest gevolgd*

Afbeelding 6.3 geeft een vergelijking van de bedrijfsopleidingen of bedrijfscursussen die werknemers in het jaar 2006 en 2009 volgden. Enkele soorten opleidingen zijn voor 2009 nieuw gevraagd. Branchespecifieke opleidingen scoren, net als in 2006, het hoogst, gevolgd door opleidingen in omgaan met agressie en geweld. Het laatste hangt mogelijk samen met de uitkomsten van onderzoek naar in- en extern ongewenst gedrag bij 220 woningcorporaties door de Arbeidsinspectie begin 2009<sup>8</sup>. Of er in 2009 meer opleidingen werden gevolgd op het gebied van omgang met agressie en geweld is niet te zeggen. In 2006 is hier niet naar gevraagd.



*Afbeelding 6.3: soort opleiding door werknemers gevolgd (werknemersenquête)*

*Vrouwen minder vaak in technische en managementopleidingen*

Nadere analyse van het type opleidingen dat werknemers volgen laat zien dat mannen vaker dan vrouwen managementtrainingen en ook vaker technische trainingen volgen. Bij de andere opleidingstypen zijn er geen verschillen tussen mannen en vrouwen. Werknemers van 35-44 jaar volgen vaker managementtrainingen dan werknemers in de jongere en oudere leeftijdsgroepen. Commerciële trainingen worden juist vaker gevolgd door de jongste groep werknemers.

8 Zie ook: Arbeidsinspectie (2009), Verslag Inspecties project woningcorporaties (A871). Den Haag: Arbeidsinspectie. [http://docs.minszw.nl/pdf//38/2009/38\\_2009\\_6\\_19325.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf//38/2009/38_2009_6_19325.pdf)

Trainingen gericht op het omgaan met agressie en geweld worden vaker gevolgd door werknemers van 25-34 jaar (19%) en minder vaak door 35-44 jarige werknemers (6%). Cursussen timemanagement en omgaan met werkdruk worden relatief vaker gevolgd door werknemers van 25-34 jaar (10%).

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

Behalve opleidings- en cursusdeelname is er een aantal HR-instrumenten beschikbaar voor woningcorporaties om de inzetbaarheid van werknemers te beïnvloeden. In deze paragraaf wordt de mate waarin deze instrumenten worden toegepast beschreven.

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

Het percentage werknemers dat aangeeft dat hun werkgever een vorm van loopbaanbegeleiding aanbiedt, is ten opzichte van 2007 gestegen van 70% naar 78%. In 2010 maakt 11% van de werknemers ook daadwerkelijk gebruik van de loopbaanbegeleiding die hun werkgever biedt. Dat was in 2007 nog 13%. Loopbaanbegeleiding lijkt dus weliswaar vaak beschikbaar te zijn, maar wordt nog niet vaak gebruikt. De meest beschikbare vormen van loopbaanbegeleiding (volgens de werknemers) zijn dat deelname aan scholing wordt gestimuleerd en dat doorgroeimogelijkheden tijdens functioneringsgesprekken worden besproken. Meer dan 30% van de werknemers geeft aan dat deze vormen van loopbaanbegeleiding bij hun woningcorporatie plaatsvinden. Dat was in 2007 ook zo. Ook het percentage werknemers dat aangeeft dat de werkgever informatie verschaft over vacatures en scholingsmogelijkheden binnen de branche is met 26% gelijk gebleven. De mogelijkheden die werknemers hebben om loopbaantrainingen te volgen lijken uitgebreid. In 2010 geeft 27% van de werknemers aan dat de werkgever mogelijkheden biedt voor het volgen van loopbaantrainingen. In 2007 was dat 17%.

#### *Loopbaanwijzer FLOW, populair bij vrouwen, minder bij ouderen*

Gemiddeld 26% van de werknemers kent de Loopbaanwijzer van FLOW. Van de werknemers die bekend zijn met deze Loopbaanwijzer, maakt 11% er ook gebruik van; 38% maakt er nog geen gebruik van, maar zegt dat wel te gaan doen. Van de mannen gebruikt 9% de Loopbaanwijzer, bij de vrouwen is dat 14%. In totaal 47% van de vrouwen die de wijzer kennen heeft zich voorgenomen er gebruik van te maken. Bij de mannen is dat 30%. De Loopbaanwijzer wordt vaker gebruikt door 35-44 jarigen. Werknemers van 25-34 jaar hebben zich vaker dan oudere werknemers voorgenomen in de toekomst gebruik te gaan maken van de Loopbaanwijzer. Van de werknemers die de Loopbaanwijzer van FLOW kennen geeft 64% aan dat de werkgever het gebruik van deze Loopbaanwijzer ook stimuleert. Er zijn daarbij geen verschillen tussen oudere en jongere werknemers of mannen en vrouwen. Werkgevers lijken alle werknemers in gelijke mate te stimuleren.

#### *Vrijwel iedereen heeft plannings- en voortgangsgesprekken, 55-plussers minder vaak*

Bijna alle werknemers in de branche nemen deel aan plannings- en voortgangsgesprekken. Meestal zijn deze gesprekken halfjaarlijks (41%) of jaarlijks (32%). Dat was in 2007 ook al zo. Het lijkt er echter wel op dat de frequentie van de gesprekken omhoog is gegaan. In 2007 werden gesprekken vaker jaarlijks dan halfjaarlijks gevoerd. In 2010 is dat omgekeerd. Bij werknemers van 55 jaar of ouder ligt de frequentie van de plannings- en voortgangsgesprekken overigens lager dan bij jongere werknemers.

### *Beoordelingsgesprekken meestal volgens beoordelingssystematiek*

Van de werknemers in de corporatiebranche wordt 94% anno 2010 beoordeeld. Dat is gestegen ten opzichte van de situatie 2007, toen 88% aangaf te worden beoordeeld. Meestal gebeurt de beoordeling volgens de beoordelingssystematiek. In totaal 84% van de werknemers zegt dat de beoordelingsgesprekken volgens de beoordelingssystematiek gevoerd worden. Dat was in 2007 ook zo. Gemiddeld 10% zegt wel beoordeeld te worden, maar volgens een andere systematiek. Ook dat was in 2007 niet anders. Bij 75% van de werknemers gebeurt de beoordeling volgens de beoordelingssystematiek één keer per jaar, bij 6% meerdere keren per jaar en bij 1% minder dan één keer per jaar.

### *Prestatiebeloning*

Goede prestaties worden volgens viervijfde van de werknemers beloond. Dat is iets meer dan in 2007. De 55-plussers zeggen minder vaak dan hun jongere collega's, dat goede prestaties worden beloond. Beloning van goede prestaties gebeurt het vaakst met een eenmalige bonus of gratificatie (49%). Ook de structurele loonsverhoging (30%) en de incidentele loonsverhoging (22%) worden vaak genoemd. Deze resultaten komen overeen met die uit 2007. Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen.

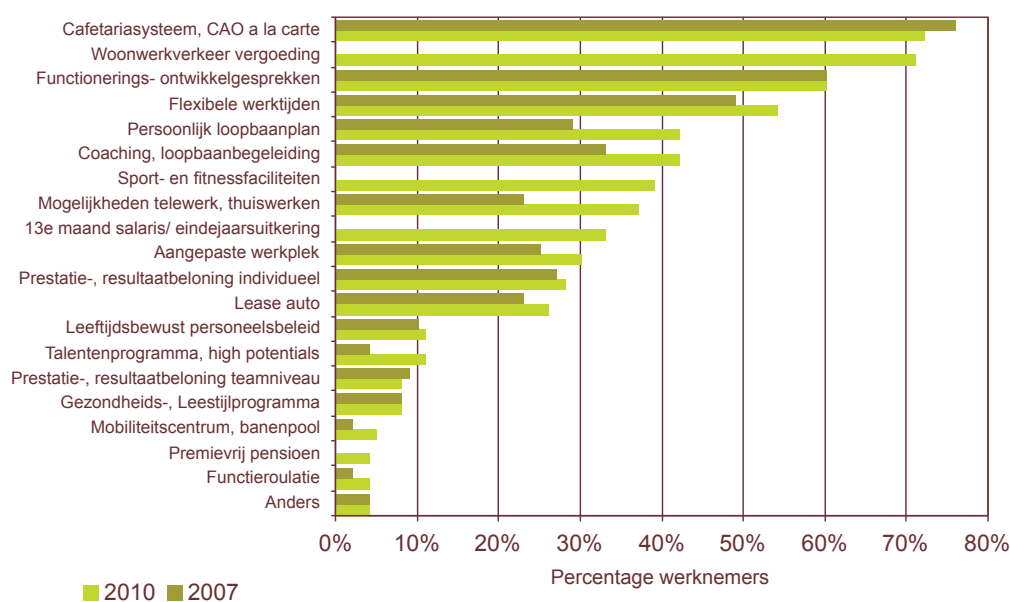
### *Gevoelens van discriminatie bij beoordeling van prestaties*

In totaal heeft 10% van de werknemers het idee dat discriminatie een rol speelt bij de beoordeling van de prestaties. In 2007 was dat 7%. Het percentage dat aangeeft dat discriminatie een rol speelt is onder vrouwen (12%) wat hoger dan onder mannen (7%). Ook 55-plussers geven relatief vaak aan dat discriminatie een rol speelt bij de beoordeling (17%). Vrouwen voelen vaker dan mannen seksediscriminatie en discriminatie op grond van een ander kenmerk. 55-plussers voelen zich vaker gediscrimineerd op grond van hun leeftijd, maar ook op grond van een handicap of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. Etnische achtergrond speelt vrijwel geen rol (0,1%) bij de beoordeling van prestaties.

### *Onderwerpen opleiding en scholing geen grotere rol in beoordelingsgesprek*

De vraag of opleidingsvragen en scholing een rol spelen bij beoordelingsgesprekken wordt door 18% van de werknemers bevestigend beantwoord. In 2007 was dat 17%. Een opleiding volgen heeft volgens 4% van de werknemers geleid tot een betere beoordeling en volgens 0,3% leidt het volgen van een opleiding tot een eerdere loonsverhoging.

Afbeelding 6.4 geeft een overzicht van de omvang van het gebruik van HR-instrumenten en regelingen bij werknemers en vergelijkt dat met de omvang in 2007. De instrumenten woonwerkverkeer vergoeding, sport- en fitness faciliteiten, 13<sup>e</sup> maand salaris of eindejaarsuitkering en premievrij pensioen zijn in 2010 voor het eerst gevraagd.

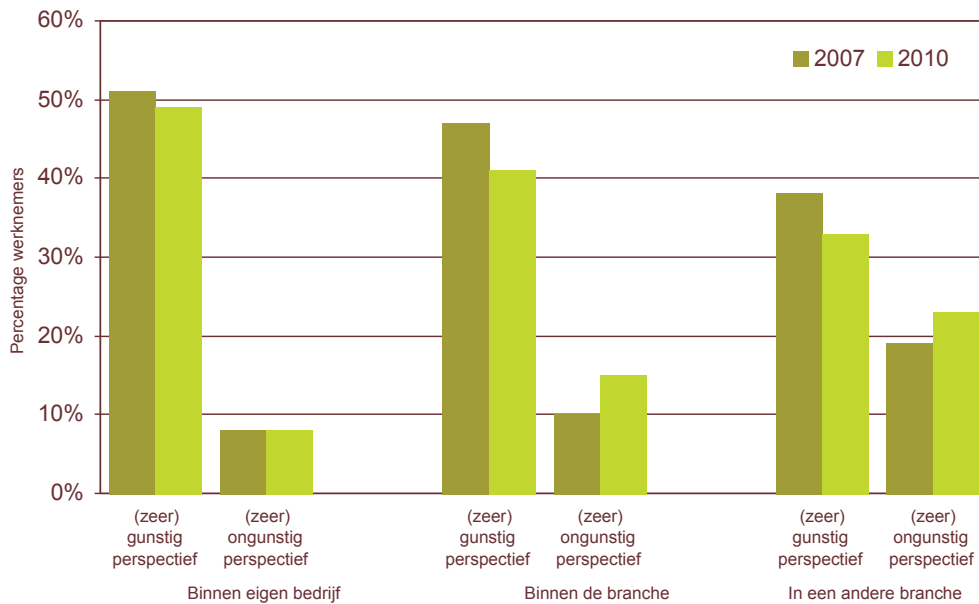


Afbeelding 6.4: HR-instrumenten/regelingen aangeboden door woningcorporaties (werknemersenquête)

#### HR-instrumenten, thuiswerken en persoonlijke loopbaanondersteuning 'in de lift'

Het cafetariasysteem ofwel de CAO á la carte wordt, net als in 2007, het meest door werknemers genoemd. Het percentage werknemers dat aangeeft een keuze CAO te hebben is ten opzichte van 2007 licht gedaald. Bijna 70% van de werknemers geeft aan dat de werkgever een vergoeding biedt voor woonwerkverkeer. De top vijf van HR-instrumenten wordt vol gemaakt door functionerings- en ontwikkelgesprekken, flexibele werktijdregelingen en het persoonlijke loopbaanplan. Vooral het percentage werknemers dat bij een corporatie werkt waar het persoonlijke loopbaanplan beschikbaar is zit sinds 2007 toegenomen. Andere HR-instrumenten die in 2010 opvallend vaker worden genoemd dan in 2007 zijn mogelijkheden voor telewerk/thuiswerken en coaching/loopbaanbegeleiding.

Tot slot is aan 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 toekomst buiten bedrijf en/of branche somberder in dan in 2007*

Bijna de helft van de werknemers schat de toekomstmogelijkheden bij de huidige werkgever gunstig tot zeer gunstig in. Dat vergelijkbaar met 2007. Het percentage dat de toekomstmogelijkheden bij de huidige corporatie als ongunstig of zeer ongunstig beoordeelt is met 8% gelijk gebleven. Over de toekomstmogelijkheden bij andere corporaties of buiten de branche zijn de werknemers wat minder optimistisch. In totaal 15% van de werknemers noemt de toekomstmogelijkheden bij andere corporaties ongunstig of zeer ongunstig. In 2007 was dat 10%. De mogelijkheden buiten de branche vindt 23% zelfs (zeer) ongunstig. Dat was in 2007 nog 19%. Het percentage dat de eigen toekomstmogelijkheden op de externe arbeidsmarkt binnen of buiten de branche gunstig of zeer gunstig noemt is gedaald.

**6.4 Interne arbeidsmarkt: uitbreiding van het aantal uren van werknemers**

Bij veel organisaties zit er rek in de personele inzet door middel van uitbreiding van het aantal uren door de eigen werknemers. Bekende voorbeelden zijn het uitbreiden van de uren bij de parttime arbeidsovereenkomsten, overwerk, maar ook een verdere uitbreiding van de mogelijkheden voor tele- en/of thuiswerk. 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 87% tevreden met het aantal uren dat zij werken, wil 6% meer uren werken en 7% minder. Het vorige onderzoek in 2007 gaf vrijwel dezelfde resultaten. Er zijn in de corporatiebranche geen verschillen tussen mannen en vrouwen. Daarmee is het beeld in de woningcorporatiebranche vergelijkbaar met het landelijke beeld.

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

Nadere analyse van de werknemersdata laat zien dat 55-plussers weliswaar net zo tevreden zijn over het aantal uren dat zij maken als hun collega's, maar als zij niet tevreden zijn, dan is dat vooral omdat zij minder uren zouden willen werken (12%) en minder vaak omdat zij meer uren willen werken (2%). De 45-54 jarige werknemers willen juist vaker meer uren werken (7%) en minder vaak minder uren (4%). De corporatiebranche is ook in dit opzicht geen uitzondering. Uit landelijke cijfers blijkt dat het percentage oudere werknemers dat minder uren wil gaan werken groter is dan het percentage dat meer uren wil werken.

#### *Aansluiting op wensuren werknemers biedt geen oplossing over- of onderbezetting*

Een uitbreiding of inkrimping van de arbeidscapaciteit bij werknemers door meer aandacht te besteden aan optimalisering van de aansluiting van gewenste en feitelijke arbeidsduur biedt gezien het bovenstaande maar beperkte mogelijkheden. Gemiddeld over de hele populatie wil men per week 0,65 uur meer werken en 0,56 uur minder. Dit impliceert dat als alle medewerkers die meer of minder uren willen werken ook meer of minder uren gaan werken, de formatie in de branche wordt uitgebreid met ongeveer 2500 arbeidsuren. Dat is ongeveer 65 fte en dus geen oplossing voor de actuele bezettingsvragen, nog los van de vraag of het ook fte betreft op die functieniveaus en in die functiefamilies waar sprake is van overbezetting.

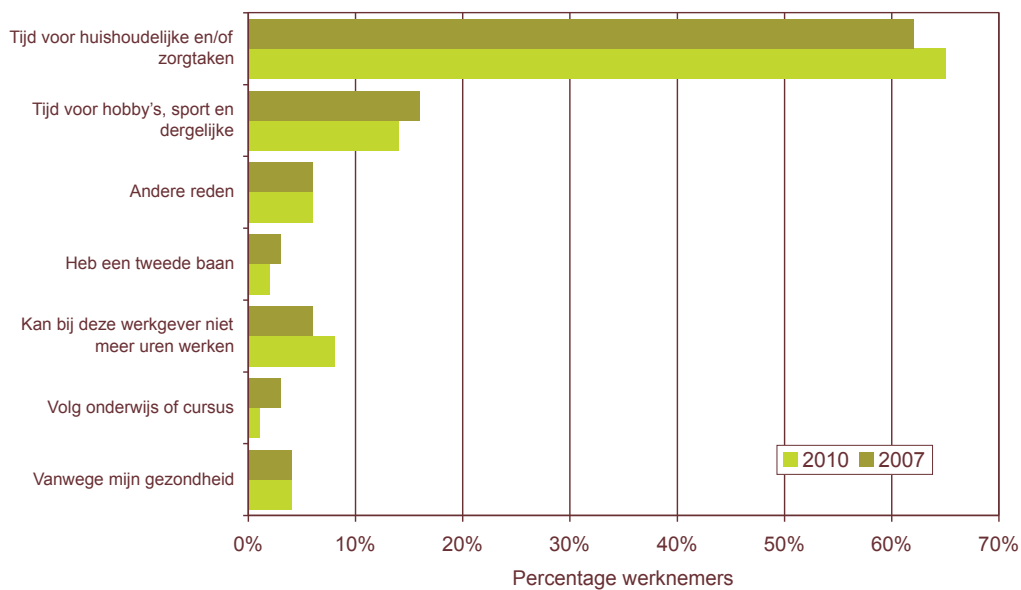
#### *Nauwelijks verschillen naar bedrijfsgrootte en regio*

Een verbijzondering naar bedrijfsgrootte liet in het onderzoek van 2007 nog zien dat van de werknemers van kleine woningcorporaties (1 tot 10 werknemers) maar liefst 19% meer uren zou willen werken en dat 12% minder uren zou willen werken. In 2010 wil men in de kleine corporaties 4% meer uren werken. Het percentage dat minder uren wil werken is met 13% ongeveer gelijk gebleven. In de regio Oost zijn werknemers van woningcorporaties vaker tevreden met de huidige uren dan in de overige regio's. Het percentage werknemers dat meer uren wil werken is in deze regio lager dan in andere regio's (2%). Verder zijn er geen regionale verschillen.

#### *Vrouwen in de branche maken relatief veel en ook steeds meer uren*

Het blijkt dat 37% van de werknemers parttime werkt (minder dan 35 uur per week). Dat percentage is vergelijkbaar met 2007. De corporatiebranche blijft qua deeltijdwerk nog altijd achter bij andere branches. Landelijk is het percentage werknemers dat in deeltijd werkt bijna 50%. Vrouwelijke werknemers in de woningcorporatiebranche werken in 2010 gemiddeld 29 uur per week, mannen gemiddeld 35 uur. Vrouwen zijn daarmee gemiddeld een uur per week langer gaan werken dan in 2007; mannen een uur korter. Een vergelijking met landelijke gegevens van 2009 laat zien dat vrouwen in de corporatiebranche gemiddeld ruim drie uur per week meer werken dan het landelijke gemiddelde (25,5 uur per week). In de woningcorporatiebranche werken weinig mannen in deeltijd (7%), dat is vergelijkbaar met 2007, maar minder dan landelijk in 2009 (bijna 30%). Van de vrouwen in de woningcorporatiebranche werkt 68% in deeltijd. Vergelijkbaar met 2007, maar eveneens iets minder dan landelijk (75%). Dat betekent dat er bij de vrouwen wellicht nog ruimte is voor het uitbreiden van het aantal uren in bestaande deeltijdcontracten, maar dat die ruimte in de corporatiebranche niet groter is dan gemiddeld in Nederland. Onder mannen is die ruimte zelfs kleiner dan in andere branches.





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

*Vrouwen vaker parttimer vanwege zorgtaken, 55-plussers vaker vanwege gezondheid*

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. Dat was ook in 2007 het geval. Bij vrouwen is het percentage dat in deeltijd werkt vanwege taken in het huishouden (67%) hoger dan bij mannen die in deeltijd werken (52%). Nadere analyse laat zien dat huishoudelijke en zorgtaken vooral voor de 35-44 jarigen de reden zijn om parttime te werken. Ruim 80% van de werknemers in deze leeftijdsgroep werkt in deeltijd vanwege taken in het huishouden. Bij 55-plussers is dat 39%. Voor 55-plussers is de (slechtere) gezondheid vaker een reden om in deeltijd te werken. Van de 55-plussers werkt 17% van de werknemers die parttime werken om gezondheidsredenen in deeltijd, van de andere leeftijdsgroepen is dat hooguit 3%. Minder dan 10% van de werknemers werkt in deeltijd omdat ze bij hun huidige werkgever niet méér uren kunnen werken. 45-54 jarige werknemers hebben hier vaker mee te maken (14%), 35-44 jarigen juist minder vaak (1%).

*Meer structureel overwerk en meer overuren per week dan in 2007*

Van alle werknemers in de woningcorporatiebranche werkt 22% structureel over, 55% doet dat incidenteel. Daarmee neemt het percentage dat structureel overwerkt ten opzichte van 2007 toe. Het percentage dat incidenteel overwerkt neemt af en het percentage dat nooit overwerkt daalt van 25% naar 22%. In de totale Nederlandse werknemerspopulatie werkt 26% structureel over en 48% incidenteel. Gemiddeld is er bij alle werknemers in de branche 5,2 uren overwerk per week. Dat was in 2007 nog 4,2 uur. Gemiddeld werkt een Nederlandse werknemer 5,6 uur over (hele populatie), iets meer dan de gemiddelde werknemer in de corporatiebranche dus. De trend in de woningcorporatiebranche is echter wel een andere dan die in landelijke cijfers. Landelijk neemt het structurele overwerk licht af en het incidentele overwerk licht toe. In de corporatiebranche neemt juist het structurele overwerk licht toe en het incidentele licht af. Het percentage werknemers dat nooit overwerkt is in de branche hoger onder de 55-plussers. Een derde van de 55-plussers werkt nooit over. Bij de jongere collega's is dat ongeveer 20%.

#### *Overwerk veelal op eigen initiatief*

In dit onderzoek is aan werknemers ook gevraagd of zij van hun leidinggevende opdracht krijgen om over te werken. 82% van *alle* werknemers krijgt die opdracht niet en 15% 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 werklust. Slechts 3% van de werknemers doet het overwerk altijd in opdracht van de leidinggevende. Het percentage vrouwen dat géén opdracht krijgt ligt iets lager dan het percentage mannen. Er zijn geen verschillen naar leeftijd. Ook niet naar omvang of regio.

#### *Overwerk vooral bij projectontwikkeling en -coördinatie en bij management en beleid*

Structureel en incidenteel overwerk vindt vaak plaats in de functiefamilies (14) projectontwikkeling, (21) management en (20) strategie en beleid en daarnaast bij (15) personeel en organisatie en (13) projectcoördinatie. Ook in 2007 stonden de functiefamilies (13) projectcoördinatie en (14) projectontwikkeling in de top vijf.

### **6.5 Externe arbeidsmarkt: vacatures, imago, doelgroepen en stagebeleid**

De ontwikkeling in het aantal vacatures is een graadmeter voor het beoordelen van de ontwikkeling van de arbeidsmarkt in de branche. In tijden van economische groei zoeken de corporaties nieuw personeel om hun productiviteit op te voeren. Daardoor ontstaan er vacatures. De 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 ook vacatures ontstaan als gevolg van het vertrek van mensen naar nieuwe banen. Deze laatste soort vacatures noemen we vervangingsvacatures.

#### *Eén derde corporaties heeft eind 2010 openstaande vacatures*

Van alle corporaties in de branche heeft 36% op het moment van enquête (oktober/november 2010) één of meerdere vacatures openstaan. Bij het vorige onderzoek in mei/juni 2007 was 44%. Corporaties met minder dan 10 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.

Tabel 6.2: schatting van het aantal en percentage vacatures bij woningcorporaties in oktober en november 2010 in fte (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Relatief	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				41	0	10	5	0	0	0						57	1%	2%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	10	5	15	5	0	5	0	0					41	1%	3%
3. Receptie, balie		0	0	0	0	0										0	0%	2%
4. Financiële administratie			0	3	0	5	5	0	5	10	0	0				28	1%	3%
5. Planning & Control							3	0	5	0	0	5	0			13	3%	1%
6. ICT				0	0	0	0	0	0	0	0					0	0%	1%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	5	0	0										5	0%	1%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	0	5	0										5	0%	2%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%
11. Technisch toezicht						0	10	5	0	5						21	1%	3%
12. Voorbereiding					5	5	5	0	0	0						15	2%	3%
13. Projectcoördinatie						0	0	5	5	21	0	0				31	3%	7%
14. Projectontwikkeling										0	5	0	0	0		5	1%	4%
15. Personeel & Organisatie					0	0	0	0	3	0	0	0	0			3	1%	7%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0						4	0%	3%
17. Communicatie, PR						0	0	0	0	0	0					0	0%	0%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	9%
19. Juridische Zaken									0	0	5	0				5	9%	0%
20. Strategie & Beleid						0	0	5	4	5	0	0	0	0		14	2%	2%
21. Management									0	0	5	0	10	0	0	15	1%	2%
22. Managementondersteuning								0	0	0	0					0	0%	0%
23. Secretariaat				0	0	4	0	0								4	0%	4%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	2%
Totaal	0	0	0	63	15	40	33	15	27	41	15	5	10	0	0	265	1,0%	2,6%
Totaal percentage 2010 (relatief)	0%	0%	0%	2%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	1,0%		
Totaal percentage 2007 (relatief)	0%	9%	5%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	7%	4%	4%	1%	0%	0%	2,6%		

#### Voor 265 fte aan vacatures, 1% van de banen in de branche niet bezet

In tabel 6.2 is te zien dat er naar schatting in de corporatiebranche per oktober en november 2010 voor 265 fte aan vacatures openstond. In mei en juni 2007 was dat nog meer dan tweemaal zoveel, namelijk 650 fte. In 2010 is 1% van het totaal aan fte in de branche een vacature. Dat was in 2007 nog 2,6%. Er worden eind 2010 ongeveer 300 nieuwe werknemers gezocht.

#### Meeste vacatures in absolute zin bij verhuur, verkoop en bemiddeling

De meeste vacatures zijn in absolute zin te vinden bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop en bemiddeling en (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid. Dat was in 2007 ook zo. Ook in de functiefamilies (13) projectcoördinatie en (4) financiële administratie staan relatief veel vacatures open. Wordt gekeken naar het percentage vacatures per functiefamilie (het relatieve beeld) dan blijkt dat naar verhouding de meeste vacatures openstaan in de functiefamilie (19) juridische zaken. Daar is 9% van de totale formatie een vacature. Op enige afstand volgen de functiefamilies (5) planning & control en (13) projectcoördinatie.

#### Geen vacatures op de laagste niveaus A, B en C, veel vacatures op niveau D

De functieniveaus waarvoor in absolute zin veel mensen worden gezocht zijn achtereenvolgens de niveaus D, J, F en G. Ook in 2007 behoorden functieniveaus J, D en G tot de functieniveaus met de meeste vacatures. In relatieve zin scoren de niveaus D en J het hoogst. Op de laagste niveaus A, B en C zijn er nagenoeg geen vacatures. Dat is in lijn met verwachtingen van de corporaties in 2007, omdat vooral op de niveaus A en B veel formatieplaatsen zouden gaan vervallen. Ook op niveau C zijn er dus eind 2010 geen vacatures. Er werken op de niveaus A, B en C overigens al weinig mensen in de branche.

Het ontbreken van vacatures op niveaus A, B en C kan er in samenhang met het grote aantal vacatures op niveau D op wijzen dat hogere eisen worden gesteld aan werknemers en dat dienovereenkomstig vacatures ook op hogere functieniveaus worden geopend. Weer een indicatie voor de upgradingtendens.

*Meeste vacatures door vertrek personeel, wel minder vervangingsvraag dan in 2007*

De meeste vacatures staan open omdat personeel dat is vertrokken vervangen moet worden. We noemen dit vervangingsvacatures ofwel de vervangingsvraag. Bijna 30% van de corporaties heeft vacatures omdat personeel vertrokken is en dus moet worden vervangen. Dat was in 2007 nog 57%. Andere typen vervangingsvacatures komen wat minder vaak voor. Corporaties hebben nauwelijks vacatures openstaan om personeel dat vanwege zwangerschap (0%) en/of ziekte (1%) afwezig is te vervangen. Ook dat was in 2007 iets meer, met 5% en 3%. Vacatures kunnen ook ontstaan doordat andere werknemers minder gaan werken. Ook daarvan is echter in de corporaties, net als in 2007, nauwelijks sprake (3%). In 5% van de corporaties zijn vacatures ontstaan doordat de inhoud van het werk is veranderd. Dat was in 2007 nog 16%. Of hierbij sprake is van vervangingsvacatures is niet bekend. Het kan hierbij echter ook gaan om uitbreidingsvacatures of uitbreidingsvraag. Het percentage corporaties met vacatures die zijn ontstaan doordat de hoeveelheid werk is toegenomen (uitbreidingsvacatures of uitbreidingsvraag) is eind 2010 gemiddeld 8%. Medio 2007 had nog 41% van de corporaties een uitbreidingsvraag. Uitbreidingsvacatures zijn er in 2010 wat vaker bij corporaties in Midden-Nederland dan in andere regio's. Zowel uitbreidings- als vervangingsvacatures zijn er, logischerwijs, vaker in grote corporaties dan in kleinere.

*Kwalitatief goed personeel beter te vinden dan in 2007*

Het percentage woningcorporaties dat aangeeft voor alle functies en functieniveaus in staat te zijn kwalitatief goed personeel te vinden op de (regionale) arbeidsmarkt is ten opzichte van het onderzoek in 2007 gedaald. Iets minder dan de helft van de corporaties kan geen goed personeel vinden voor alle functies en functieniveaus. In 2007 was dat nog tweederde van de corporaties. 30% van de corporaties geeft aan wel kwalitatief goed personeel te kunnen vinden, maar niet voor alle functies en functieniveaus. Dat was in 2007 nog meer dan 60%. Tabel 6.3 geeft een overzicht van het percentage corporaties moeilijk kwalitatief goed personeel kunnen vinden voor de verschillende functiefamilies en functieniveaus.

Tabel 6.3: *percentage woningcorporaties dat aangeeft bij welke functiefamilies en functie-niveaus kwalitatief goed personeel moeilijk te vinden is, in oktober en november 2010 (werkgeversenquête)*

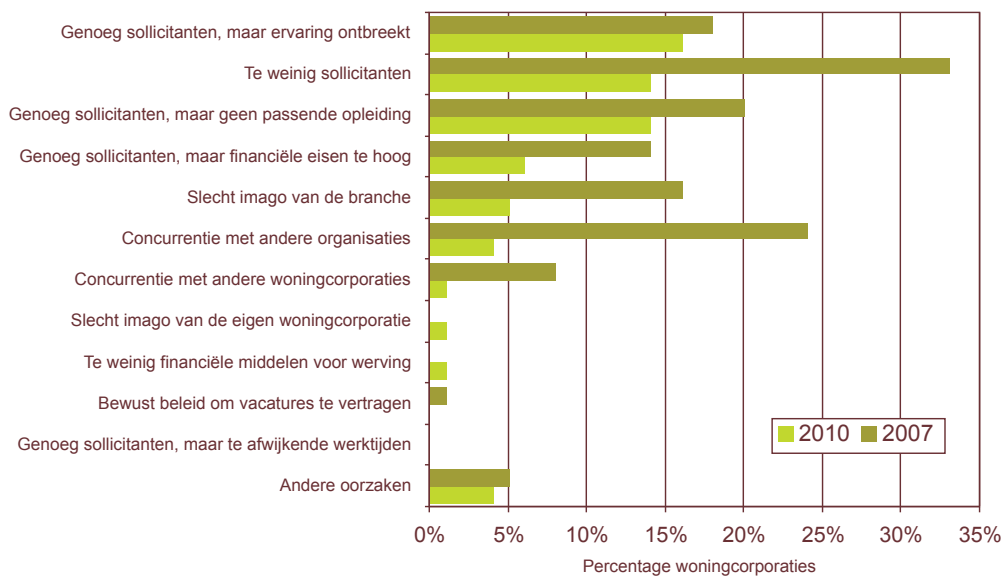
Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling					2%	2%	6%	2%								13%	9%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid							2%	2%	2%							6%	9%
3. Receptie, balie																0%	2%
4. Financiële administratie				2%	2%		2%	0%	9%	2%	2%	2%				21%	24%
5. Planning & Control							2%	2%	4%	2%	4%	4%	2%			21%	4%
6. ICT						2%	2%	2%	0%	2%	2%					11%	7%
7. Treasury																0%	7%
8. Techniek, één discipline																0%	4%
9. Techniek diverse disciplines					4%											4%	9%
10. Techniek, installatie/elektra																0%	9%
11. Technisch toezicht							4%	4%	2%							11%	22%
12. Voorbereiding									4%							4%	19%
13. Projectcoördinatie							2%	2%	2%	2%	2%					11%	21%
14. Projectontwikkeling										2%	9%	2%	2%			15%	45%
15. Personeel & Organisatie																0%	0%
16. Facilitaire diensten																0%	1%
17. Communicatie, PR																0%	2%
18. Kwaliteitszorg																0%	0%
19. Juridische Zaken																0%	0%
20. Strategie & Beleid									2%	2%	2%	2%	2%	2%		13%	6%
21. Management									2%	2%	2%	2%	13%	6%	2%	30%	21%
22. Managementondersteuning									4%							4%	0%
23. Secretariaat																0%	0%
24. Algemeen																0%	2%
Totaal percentage 2010 (relatief)	0%	0%	0%	2%	9%	4%	21%	15%	32%	15%	23%	13%	19%	9%	2%		
Totaal percentage 2007 (relatief)	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 functieniveau aan wat het percentage organisaties is dat problemen heeft met het vinden van kwalitatief goed personeel. Het blijkt dan dat corporaties in absolute zin vooral problemen ervaren bij (21) management, (4) financiële administratie, (5) planning & control en (14) projectontwikkeling. Management, financiële administratie en projectontwikkeling stonden in 2007 ook al in de top vijf. Planning & control is nieuw. Vooral voor de hogere managementfuncties is er een gebrek aan kwalitatief goede managers. Een punt van aandacht ook in 2010 blijft dat corporaties relatief moeilijk aan kwalitatief goed personeel kunnen komen voor de hogere functieniveaus G tot en met L.

*Eén op tien corporaties ziet af van uitbreiding als gevolg van wervingsprobleem*

Op de vraag of woningcorporaties in 2009 ooit hebben afgezien van een uitbreiding van de capaciteit of van het diensten- of productiepakket, omdat er onvoldoende geschikt personeel te vinden was, antwoordt 9% dat dit wel eens is voorgekomen. Dat percentage ligt iets hoger dan in 2006 (6%).



*Afbeelding 6.7: oorzaken voor niet kunnen vinden kwalitatief goed personeel (werkgevers-enquête)*

***Probleem is niet het aantal sollicitanten, maar gebrek aan ervaring en opleiding***

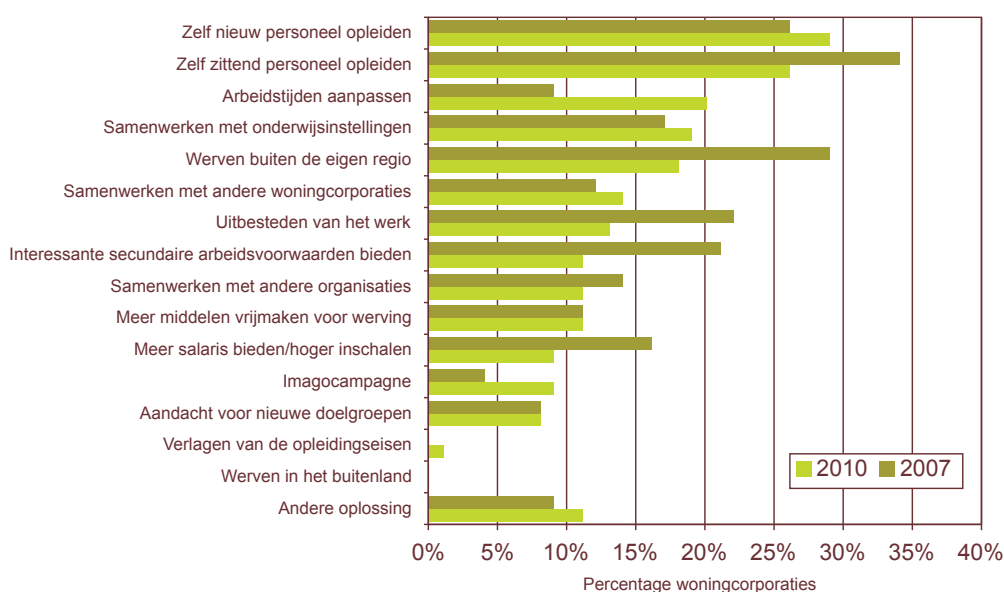
Op de vraag wat de belangrijkste oorzaken zijn voor het hebben van moeite met het vinden van kwalitatief personeel, laat afbeelding 6.7 zien dat het gebrek aan ervaring met 16% het hoogst is, gevolgd door te weinig sollicitanten en geen passende opleiding met beiden 14%. Het lijkt er dus op dat het wervingsprobleem anno 2010 veel meer een kwaliteitsprobleem is, dan een kwantiteitsprobleem. In 2007 was er nog vooral sprake van een kwantiteitsprobleem, omdat er bij 33% van de corporaties te weinig sollicitanten waren. In 2010 is dat nog maar 14% van alle corporaties. Gebrek aan ervaring en geen passende opleiding werden ook in 2007 wel genoemd (bijna 20%), maar minder vaak dan concurrentie met andere organisaties (24%) en te weinig sollicitanten (33%).

***Corporaties in de regio Oost vaker last van eigen imago***

Grote corporaties geven vaker aan te moeten concurreren met andere organisaties binnen en buiten de branche. Dat geldt vooral voor de corporaties in de regio Midden (Utrecht en Flevoland). Te hoge financiële eisen van kandidaten en een gebrek aan ervaring zijn problemen waarmee vooral corporaties met meer dan 100 werknemers worden geconfronteerd. Corporaties in de regio West noemen vaker de niet passende opleiding als oorzaak voor problemen bij het vinden van goed personeel. Corporaties in de regio Oost zeggen vaker dan andere corporaties last te hebben van een slecht imago van de eigen corporatie.

### Zelf opleiden blijft meest populaire oplossing

Bij de oplossingen voor het vinden van kwalitatief goed personeel (afbeelding 6.8) scoren het zelf opleiden van nieuw en zittend personeel het hoogst, gevolgd door het aanpassen van de arbeidstijden. Opmerkelijk in de vergelijking met 2007 is dat het zelf opleiden van zittend personeel minder vaak genoemd wordt als oplossing en het zelf opleiden van nieuw personeel juist vaker. Opvallend is ook de verdubbeling van het percentage corporaties dat het aanpassen van de arbeidstijden als oplossing ziet voor knelpunten in de personeelsvoorziening. In 2007 zag 9% dat als oplossing, in 2010 is dat 20%. Het werven buiten de eigen regio is in 2010 juist veel minder in zwang als oplossing. Datzelfde geldt voor het bieden van meer salaris en aantrekkelijker secundaire arbeidsvoorwaarden. Het percentage corporaties dat deze beide strategieën als beste oplossing ziet is gehalveerd. Het lijkt erop dat verleiden van kandidaten minder belangrijk is geworden dan in 2007.



Afbeelding 6.8: oplossingen door corporaties voor het moeilijk kunnen vinden van kwalitatief goed personeel (werkgeversenquête)

### Verschillen naar omvang en regio

Grote corporaties scoren op de meeste oplossingen hoger dan de andere corporaties. Verlagen van opleidingseisen, samenwerken met andere corporaties, andere organisaties en onderwijsinstellingen, imagocampagnes, meer aandacht voor doelgroepen en zelf opleiden van nieuw en zittend personeel worden vaker door grote corporaties genoemd dan door middelgrote en kleine. Er zijn ook enkele regionale verschillen. Zo blijken corporaties in het Noorden vaker te kiezen voor werven buiten de eigen regio. Corporaties in de regio Zuid denken vaker aan interessantere secundaire arbeidsvoorwaarden en aan meer aandacht voor doelgroepen.

### Imago binnen branche volgens werkgever weer gunstiger

Bijna 90% van de corporaties (88%) schat in 2010 in dat zij een gunstig tot zeer gunstig imago heeft onder de eigen werknemers. 10% geeft het eigen imago de kwalificatie gaat wel. Vrijwel geen corporatie acht het imago ongunstig of zeer ongunstig. Daarmee is de branche, na een verslechtering van het imago in 2007 (68% vond het imago toen gunstig tot zeer gunstig), terug op het niveau van het eerdere arbeidsmarktonderzoek van 1995/1996. Toen vond iets meer dan 90% van de werkgevers het imago gunstig. Net als in 2007 schatten kleine corporaties hun imago onder het eigen personeel gemiddeld gunstiger in dan grote corporaties.

#### *Werknemers minder positief over het imago van de branche*

Ook in het werknemersonderzoek is gevraagd of woningcorporaties een gunstig of ongunstig imago hebben in de omgeving van werknemers. Nog geen 60% van de werknemers noemt het imago gunstig of zeer gunstig. Werknemers zijn dus minder positief over het imago van de corporatie dan de corporaties zelf. Ongunstig vinden ook de werknemers het imago echter zelden. Slechts 6% geeft het imago van de corporatie de kwalificatie ongunstig. Werknemers in corporaties met meer dan 100 werknemers zijn minder positief, werknemers in corporaties met 10-49 werknemers zijn juist positiever.

#### *Ook imago buiten branche gunstiger*

Volgens de woningcorporaties is het imago onder werknemers *buiten* de organisatie iets minder gunstig dan het imago onder de eigen werknemers. Toch denkt bijna tachtig procent van de corporaties een gunstig tot zeer gunstig imago te hebben bij werknemers buiten de branche. Ook dat is een verbetering ten opzichte van het onderzoek in 2007. Corporaties in de regio Noord geven het imago bij personeel buiten de eigen organisatie vaker de kwalificatie zeer gunstig dan corporaties elders in Nederland.

#### *Vooral maatschappelijke betrokkenheid reden voor gunstig imago*

Op de vraag waarom de eigen woningcorporatie een gunstig imago heeft, noemen de corporaties, net als in 2007, de gunstige arbeidsvoorwaarden en de maatschappelijke betrokkenheid, gevolgd door de aantrekkelijke werksituatie, het aantrekkelijke werk en de baanzekerheid. Ook uit het werknemersonderzoek blijkt dat vooral de maatschappelijke betrokkenheid van de corporatie reden is voor het gunstige imago. Van alle werknemers noemt 44% de maatschappelijke betrokkenheid van de corporatie als reden voor een gunstig of zeer gunstig imago in de omgeving. Ook argumenten als degelijke organisatie (30%), veel sociale contacten tijdens het werk (29%) en gunstige arbeidsvoorwaarden (28%) worden door de werknemers veel genoemd.

#### *Negatieve aandacht media en conservatisme redenen ongunstig imago*

Als redenen voor een ongunstig imago noemen corporaties zelf vooral het stoffige imago, het gebrek aan doorgroeimogelijkheden, de geringe veranderingsbereidheid van leidinggevenden en de negatieve aandacht van pers en media. Ook in het werknemersonderzoek worden deze vier redenen het vaakst genoemd. Bij de werknemers springt de negatieve aandacht in media en pers er overigens wel uit. Werknemers voelen zich hierdoor in negatieve zin geraakt.

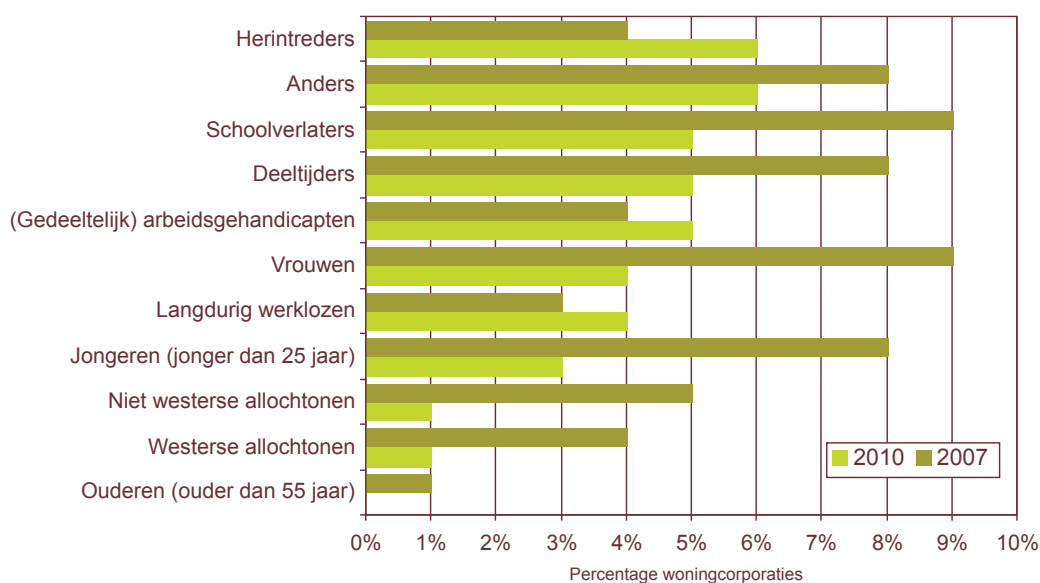
#### *De helft van de werknemers praat in omgeving (zeer) graag over het werk*

Aan de werknemers is ten slotte gevraagd of zij tegen mensen in hun omgeving graag praten over hun werk in de woningcorporatie. In totaal 48% van de werknemers geeft aan dat graag te doen, 7% praat 'zeer graag' over het werk bij de woningcorporatie. Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen. Wel zijn er verschillen naar leeftijd. Van de werknemers van 45 jaar of ouder praat iets meer dan 50% graag of zeer graag over het werk, van de jongere werknemers is dat meer dan 60%. Of werknemers in een kleine of grote corporatie werken maakt niet uit. Ook de regio doet er niet toe.



### Doelgroepen

Aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt zijn er verschillende groepen werkzoekenden van wie bekend is dat zij relatief moeilijk aan een reguliere baan komen. Te denken valt aan arbeidsgehandicapten, allochtonen, herintreders en langdurig werklozen. In deze groepen zitten mogelijk wel geschikte kandidaten en ook de corporatiebranche kan door extra aandacht te besteden aan deze groepen een nieuw potentieel aan kandidaten voor vacatures aanboren. Afbeelding 6.9 geeft een overzicht van het percentage woningcorporaties dat bij de werving van personeel speciaal aandacht schenkt aan deze doelgroepen op de arbeidsmarkt.



Afbeelding 6.9: speciale aandacht voor werving van doelgroepen (werkgeversenquête)

#### Meer aandacht herintreders, arbeidsgehandicapten en langdurig werklozen bij werving

Vooraf herintreders, schoolverlaters, deeltijders en (gedeeltelijk) arbeidsgehandicapten krijgen extra aandacht van de corporaties. Het percentage corporaties dat extra aandacht heeft voor herintreders, (gedeeltelijk) arbeidsgehandicapten en ook langdurig werklozen is ten opzichte van 2007 gestegen. Voor schoolverlaters en deeltijders, maar ook voor vrouwen, jongeren en allochtonen is het percentage corporaties dat extra aandacht geeft juist gedaald.

#### Aandacht voor doelgroepen vanuit maatschappelijke taak

Corporaties kunnen om verschillende redenen bij de werving extra aandacht hebben voor specifieke doelgroepen. Bij het onderzoek van 2007 waren het vooral de specifieke houding en competenties van doelgroepen die een rol speelden. Die houding en competenties zijn in 2010 minder een reden. Het zijn vooral de wens van corporaties om haar maatschappelijke taak optimaal in te vullen (14%) en de wens om het personeelsbestand een afspiegeling te laten zijn van de samenleving (10%) die ervoor zorgen dat corporaties aandacht hebben voor een doelgroep. Eventuele lagere arbeidskosten van een doelgroep spelen, net als in 2007, geen rol.

### *Leerlingen en stagiaires*

Om er zeker van te zijn dat een woningcorporatie voldoende aanwas van jonge, goed opgeleide krachten heeft, kiezen woningcorporaties ervoor om stagiaires op te leiden. Het meehelpen met opleiden van leerlingen en stagiaires is overigens ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. Over het stagebeleid van de woningcorporaties is aan de woningcorporaties een aantal vragen gesteld. Tabel 6.4 geeft een overzicht van de antwoorden.

*Tabel 6.4: opleidingen, leerlingen en stagiaires (werkgeversenquête)*

	2006	2009
Samenwerking/overleg met ROC's over opleidingsbehoefte		
- nee	63%	60%
- ja, incidenteel	29%	34%
- ja, structureel	1%	3%
- ja, er is een samenwerkingsovereenkomst of convenant	6%	3%
Leerlingen en/of stagiaires gehad		
- ja	62%	73%
- nee	35%	22%
- weet niet/niet van toepassing	3%	5%
Gemiddeld aantal leerlingen en/of stagiaires per corporatie	3,4	3,6
Welke opleidingen		
- VMBO of lager	17%	14%
- mbo/bol of bbl	38%	45%
- hbo	37%	54%
- wo of hoger	4%	10%
Afspraken stageplaatsen als voorwaarde bij aanbestedingen	12%	23%

### *Meer samenwerking met ROC's, meer stagiairs op mbo-, hbo- en wo-niveau*

In totaal heeft 40% van de organisaties afspraken en/of overleg met lokale of regionale opleidingscentra (ROC's) over de opleidingsbehoefte; 6% heeft zelfs structurele afspraken of een samenwerkingsovereenkomst. Samenwerkingsovereenkomsten zijn er vooral in de regio Midden (14%). In totaal heeft ongeveer 73% van alle woningcorporaties leerlingen en/of stagiaires (gehad). Daarmee zit zowel het percentage corporaties dat samenwerkt als het percentage dat leerlingen en/of stagiaires heeft in de lift. Gemiddeld had een corporatie in 2009 3,6 leerlingen. Dat was in 2006 3,4. Gemiddeld 45% van de corporaties had mbo-stagiaires, 54% hbo stagiairs en 10% wo stagiairs. Voor de gehele branche schatten we op basis van de resultaten in het werkgeversonderzoek dat er gemiddeld 2,4 leerlingen/stagiairs werkzaam zijn bij corporaties. Dat impliceert met een totaal van 414 woningcorporaties een totaal van ruim 970 leerlingen/stagiairs in de woningcorporatiebranche. In 2006 was dat ongeveer 930. Corporaties hebben vooral stagiairs van mbo en hbo. Wo wordt ook in 2009 minder genoemd. Wel hebben steeds meer corporaties wo stagiairs. Ook het maken van afspraken over stageplaatsen als voorwaarde bij aanbestedingen is toegenomen.

## 7 Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden de resultaten van het Arbeidsmarktonderzoek Woningcorporaties 2010 samengevat. Op basis daarvan worden conclusies getrokken en 24 aanbevelingen gedaan. De samenvatting van dit hoofdstuk staat aan het begin van dit rapport.

### 7.1 Inleiding

Het arbeidsmarktonderzoek in dit rapport is een vervolg op het onderzoek dat in 2007 door TNO in de woningcorporatiebranche is gehouden. De reden voor het onderzoek toen was dat de branche in die tijd sterk in ontwikkeling was en het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) een overzicht wilde van de ontwikkelingen bij de corporaties en de consequenties daarvan voor de arbeidsmarkt van de woningcorporaties. In die tijd werd ook door FLOW besloten om het onderzoek periodiek te herhalen.

Het rapport van 2007 liet een zich sterk ontwikkelende branche zien in een periode van grote economische vooruitgang. In 2010 is de economische situatie drastisch gewijzigd en is er al weer enkele jaren sprake van een recessie, die zich onder anderen uit in een stagnatie op de bouwprojectenmarkt. Daardoor is ook het aantal projecten van woningcorporaties minder geworden, wat mogelijk consequenties kan hebben voor de arbeidsmarkt van het personeel in de woningcorporaties. Reden voor FLOW om in 2010 opnieuw een arbeidsmarktonderzoek te laten uitvoeren. In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek per hoofdstuk samengevat en worden aanbevelingen gedaan voor toekomstig arbeidsmarktbeleid in de branche.

### 7.2 Hoofdstuk 2: beschrijving van het onderzoek

Het onderzoek bestond uit twee internetenquêtes, één onder alle woningcorporaties in Nederland en één onder een representatieve steekproef van bruto 4.000 werknemers in de branche. Het onderzoek is gehouden in de laatste maanden van 2010.

#### *Enquête onder alle 414 woningcorporaties: goede respons*

Van alle 414 aangeschreven woningcorporaties reageerde 20% op de uitnodiging voor het invullen van de enquête met een volledig ingevulde vragenlijst. Deze respons is voldoende representatief voor alle woningcorporaties in de branche. De verschillen in over- en ondervertegenwoordiging van organisaties naar organisatiegrootte en regio zijn gelijkmatig verdeeld, maar moeten wel enigszins voorzichtig geïnterpreteerd worden, omdat de aantallen per categorie vrij klein zijn. Ook bij de vergelijking met het onderzoek in 2007 is terughoudendheid geboden, omdat slechts een klein aantal organisaties aan beide onderzoeken heeft deelgenomen.

### *Minder corporaties dan in 2007: schaalvergroting*

In 2007 is de enquête gehouden onder 476 woningcorporaties. Het aantal woningcorporaties is in drie jaar dus beduidend minder geworden. Dat is ook van invloed op de totale personele bezetting per corporatie, die gestegen is van gemiddeld 44 fte eind 2006 naar 64 fte eind 2009. De fusies en samenvoegingen vonden vooral plaats onder kleine organisaties (1-10 werknemers), die daardoor in aantal zijn afgenomen, en ook bij woningstichtingen zonder personeel. De schaalvergroting heeft consequenties voor de verdere professionalisering van de organisaties en de arbeidsmarktkansen voor het personeel (betere doorstroommogelijkheden, hogere functie- en taakeisen).

1. Door de schaalvergroting bij veel woningcorporaties is het van belang om het voor de branche al beschikbare HR-instrumentarium, zoals het Strategische Ontwikkelingsplan (SOP) en de Talentenmonitor (TM) (zie Woondiensten Employability Portal op [www.flowweb.nl](http://www.flowweb.nl)), breder bekend te maken en het gebruik ervan verder te stimuleren. Meer gebruik van het instrumentarium kan een verdere verfijning ervan mogelijk maken, zodat ook corporaties die fuseren of die op een andere wijze nauwer met elkaar gaan samenwerken, de consequenties van fusies en samenwerking voor het personeel en de personele inzet kunnen doorberekenen en de opleidingsbehoefte kunnen nuanceren.

### *Functiematrix: toename personeel in 2010*

Centraal in de werkgeversenquête staat de functiematrix van de branche. Op basis van de functiefamilies en functieniveaus in deze matrix worden de personeelbehoefte en het personeeloverschot in de branche in kaart gebracht. Het berekende aantal fte's in 2010 is 26.644 (29.748 werknemers). In 2007 was het aantal fte's 25.382 (28.843 werknemers). Er is dus sprake van een toename van de omvang van het personeel in de branche. Ook de toename van het personeel is, naast de vermindering van het aantal organisaties, van invloed op het aantal fte's per corporatie.

### *Enquête onder 837 werknemers: respons scheef verdeeld*

De enquête onder de werknemers is gehouden onder een bruto steekproef van 4.000 werknemers. De uitnodigingsbrief voor deelname aan de enquête is verzonden via het adressenbestand van het VUT fonds door Cordares. In totaal hebben 837 respondenten gereageerd door het invullen van de enquête. De respons van 21% is lager dan drie jaar geleden toen 26% van de werknemers in de bruto steekproef van 4.000 werknemers reageerde. Het is onbekend waarom de respons in 2010 lager is. Ook bleek dat onder oudere medewerkers en onder medewerkers in kleine organisaties de respons hoger is dan onder jonge medewerkers en medewerkers in grote organisaties. Door deze scheve verdeling van de netto steekproef van werknemers is een statistische weging toegepast op basis van vijf leeftijd- en vijf organisatiegrootte klassen. De weging had overigens slechts een geringe invloed op de uitkomsten van de werknemersenquête.

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

Woningcorporaties voeren dagelijks een aantal activiteiten uit voor het beheer en de ontwikkeling van het woningbestand. Dat doen zij in een toenemende concurrerende markt waarbij marktwerking en een zakelijke aanpak steeds belangrijker worden. Naast een overzicht van dagelijkse activiteiten is in hoofdstuk 3 ook een aantal markt- en organisatieontwikkelingen in kaart gebracht en vergeleken met de situatie 2007.

#### *Organisaties richten zich meer dan in 2007 op de kerntaken*

Net als in 2007 voeren woningcorporaties kernactiviteiten als het verhuren van sociale huurwoningen, activiteiten op het gebied van leefbaarheid en wijkbeheer vooral zelf uit. Dat geldt ook voor activiteiten als beleidsontwikkeling, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, administratie, personeel en organisatie, kwaliteitszorg en facilitair beheer. Minimaal 70% van de organisaties doet deze taken zelf. Specialistische activiteiten als technisch beheer (onderhoud en reparatie) en ICT worden vaak uitbesteed. Er is een tendens te zien dat woningcorporaties de kerntaken vaker dan in 2007 zelf zijn gaan uitvoeren. De in 2007 verwachte golf van uitbesteding is echter uitgebleven. Technisch beheer, projectontwikkeling en productontwikkeling blijken wel vaker te zijn ondergebracht bij aparte organisaties, waarbij woningcorporaties overigens wel zelf de regie behouden. Commerciële verhuur, dienstverlening aan derden, maatschappelijk ondernemen en productontwikkeling zijn niet vaker uitbesteed of ondergebracht.

#### *Regionale verschillen bij de uitvoering van kerntaken*

Wat de uitvoering van de taken van woningcorporaties betreft zijn er verschillen tussen de regio's. In de regio's Noord en Zuid bijvoorbeeld worden taken minder vaak uitbesteed. In Oost en Midden laten organisaties zich vaker ondersteunen. De regio West onderscheidt zich het meest. Verhuur en commerciële verhuur worden in deze regio vaker ondergebracht bij aparte organisaties in eigen beheer. Maatschappelijk ondernemen wordt vaak niet als een activiteit van de corporatie gezien. Taken worden minder vaak zelf uitgevoerd.

#### *Minder veranderingen in organisatieactiviteiten dan in 2007*

Het aandeel corporaties dat veranderingen verwacht in de komende jaren is bij vrijwel alle taken afgenomen ten opzichte van 2007. Dat geldt ook voor het aandeel corporaties dat verwacht taken te gaan onderbrengen bij aparte organisaties in eigen beheer. Wel is er sprake van meer externe ondersteuning en er is ook een duidelijke toename zichtbaar van het percentage corporaties dat aangeeft dat onderbrengen van taken of uitbesteden van taken niet van toepassing is. Deze trend zou er op kunnen wijzen dat corporaties taken vaker gaan afstoten of daar externe hulp voor gaan inroepen, in plaats van ze onder te brengen of uit te besteden. Het uitbesteden of onderbrengen van taken bij andere organisaties gebeurt vaak op de korte termijn. Dat was in 2007 ook al zo. Het betekent dat organisaties de meeste taken vooral plannen op de termijn van één of twee jaar, ongeacht de economische situatie.

2. Bij het onderbrengen van taken bij externe partijen of bij uitbesteding, worden eisen gesteld aan de medewerkers bij woningcorporaties die de regie voeren. Dat vraagt om een verdere professionalisering van het opdrachtgeverschap bij deze medewerkers waarin aandacht is voor het voeren van regie en het managen van risico's bij uitbesteding en onderbrengen van taken. Mogelijk vraagt dit ook om specifiek opleidingsaanbod voor de branche, dat centraal kan worden ingekocht of ontwikkeld.

#### *Recessie: meer bezuinigingen, minder arbeidsmarktkrapte*

Wat betreft de organisatieontwikkelingen blijkt dat de branche in 2010 zich heroriënteert op de primaire taken. De veranderingen die worden voorzien zijn vooral bezuinigingen, interne reorganisaties of herstructurering. Ten opzichte van 2007 valt vooral de toename van het percentage corporaties op dat bezuinigingen verwacht. In 2007 verwachtte 22% bezuinigingen, in 2010 is dat gestegen naar 72%. Opvallend is ook de afname van het percentage corporaties dat op korte termijn arbeidsmarktkrapte verwacht. Hier is het percentage gedaald van 39% in 2007 naar 8% in 2010. Voor de langere termijn verwachten veel corporaties overigens wel weer arbeidsmarktkrapte. Ook verwachten corporaties wijzigingen in het overheidsbeleid.

#### *Samenwerking en verbeteren in plaats van overnemen en fuseren*

Belangrijke ontwikkelingen voor de komende jaren zijn vooral het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten, intensivering van bestaande samenwerking en opstarten van nieuwe samenwerking. Beëindiging van bestaande samenwerking en overnemen of overgenomen worden zien corporaties nauwelijks als een ontwikkeling voor de toekomst. Opmerkelijk is dat de corporaties met 10-49 werknemers vaker dan de andere corporaties in de komende jaren verwachten met nieuwe producten en diensten te komen.

#### *Schaalvergroting bij grote organisaties*

Grote corporaties (100 of meer werknemers) verwachten vaker dan kleinere corporaties dat ze nieuwe samenwerkingsverbanden gaan sluiten. Ook verwachten zij vaker onderdeel te worden van een holdingstructuur en vaker interne reorganisaties en/of herstructureringen, wijzigingen in het personeelsbeleid en centralisering én decentralisering van taken door te zullen voeren.

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

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag of de personele bezetting bij woningcorporaties aansluit bij de gewenste of noodzakelijke bezetting. Er is een overzicht gegeven van de huidige personele bezetting en de te verwachten personele bezetting in de toekomst.

#### *Personele bezetting in 2010: overbezetting bij 15% van de corporaties*

In 2010 is er bij meer corporaties sprake van overbezetting dan in 2007, namelijk bij één op de acht (15%). In 2007 was vrijwel geen sprake van overbezetting. Vooral bij woningcorporaties met 50 of meer werknemers is vaker sprake van overbezetting. Bij de corporaties waar sprake is van overbezetting, is gemiddeld 9,6 fte boventallig. Dat zijn gemiddeld 12 werknemers.

3. Bij het doorvoeren van bezuinigingen en bij het terugdringen van de overbezetting is het verstandig dat woningcorporaties rekening houden met sociaal-economische factoren op de lange termijn, zoals de verwachte arbeidsmarktkrapte en eventuele wijzigingen in het overheidsbeleid. In de toekomst zullen meer eisen gesteld worden aan de kwalificatie van personeel voor de regiefunctie (slim afslanken).

*Overbezetting: 1,8% (490 fte), vooral functieniveau A en functiefamilie Algemeen*

De totale overbezetting in de branche is berekend op 1,8% (490 fte). Vooral het hoge percentage boventallige fte bij functieniveau A valt op (17%). Het gaat hier vooral om werknemers bij de facilitaire diensten. Bij de functiefamilies valt 'algemeen' op. Ongeveer 32% van alle fte's in die functiefamilie is boventallig. Het gaat hier vooral om werknemers op functieniveau G.

*Oorzaken overbezetting: efficiënter werken, herverdelen taken en bezuinigingen*

De overbezetting is vooral ontstaan door efficiënter werken, het herverdelen van taken, bezuinigingen door financiële lastendruk en automatisering van taken. Minder werk, stopzetting van projecten en tegenvallende huur- of verkoopresultaten worden niet genoemd als oorzaak voor overbezetting.

*Onderbezetting: 0,3% (85 fte), vooral bij financiële administratie en verhuur en op functieniveau G*

In 2010 geeft 14% van de woningcorporaties aan dat er sprake is van onderbezetting. In 2007 was die 25%. Woningcorporaties met onderbezetting komen gemiddeld 2,1 fte tekort. De onderbezetting in de woningcorporaties is voor de hele branche geschat op 85 fte. Dat is 0,3% van de totale bezetting in de branche. Vooral bij verhuur, verkoop en bemiddeling (25 fte, vooral functieniveau G) en financiële administratie (26 fte, vooral op functieniveau H) en op de functieniveaus G en D (Receptie en balie) komen corporaties fte tekort.

*Oorzaken onderbezetting: meer werk*

Corporaties met onderbezetting wijzen vooral op de toename van de hoeveelheid werk. Dat kan bijvoorbeeld ontstaan bij fusies of samenvoegingen. Oorzaken als het vertrek of ziekte en arbeidsongeschiktheid van werknemers, worden vrijwel niet genoemd.

*Per saldo: sprake van personeeloverschot van 1,5% (405 fte)*

Per saldo is er in de woningcorporatiebranche een geschat personeeloverschot van 405 fte, ofwel 1,5% van de totale personeelsformatie. Tekorten zijn er vooral bij de functiefamilies financiële administratie (niveaus, F, G en H), planning & control (niveau I), techniek één discipline (niveau D), projectontwikkeling (niveau K) en bij functieniveau N (management). In de andere functiefamilies en functieniveaus is er geen tekort, maar meestal juist een overschot. Bij het vaststellen van de balans van overschot en tekort aan personeel is overigens geen rekening gehouden met afstanden in kilometers tussen de corporaties. Verhuizing is dan noodzakelijk om de balans meer in evenwicht te brengen en het is onbekend of medewerkers hiertoe bereid zijn.

4. Door corporaties met personele overschotten en corporaties met personele tekorten onderling met elkaar te matchen, kan de personele inzet in de branche geoptimaliseerd worden en gaan geen verworven hoogwaardige en specifieke kennis en vaardigheden (menselijk kapitaal) voor de branche verloren.

*Kenmerken werknemers: aandeel vrouwen neemt toe*

De verhouding tussen mannen en vrouwen in de branche is ongeveer gelijk aan die van de totale Nederlandse werkzame beroepsbevolking in 2009. Er is een geleidelijke toename van de vrouwen in de branche te zien. 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.

*Kenmerken werknemers: vergrijzing*

Er is sprake van vergrijzing van het personeelsbestand in de branche. De werkgeversenquête laat zien dat de branche in vergelijking met de Nederlandse werknemerspopulatie over een vergrijzend personeelsbestand beschikt.

5. Een aanbeveling in het vorige rapport was om meer aandacht te besteden aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. In het licht van de voortzettende vergrijzing blijft deze aanbeveling relevant. Daarnaast is het gezien de toenemende diversiteit in het personeelsbestand van belang om ook oog te hebben en houden voor andere aspecten van diversiteit. Dat kan door bijvoorbeeld vanuit de branche ondersteuning te bieden bij het vormgeven aan diversiteitsbeleid vanuit de al ontwikkelde G-box ([www.flowweb.nl](http://www.flowweb.nl)).

*Kenmerken werknemers: Gemiddeld opleidingsniveau neemt toe*

In de branche werken meer werknemers met middelbaar of hoger beroepsonderwijs 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 sprake van een geleidelijke toename van het opleidingsniveau van het personeel. Het gemiddelde opleidingsniveau neemt vooral toe omdat oudere werknemers laag geschoold zijn en met pensioen gaan (cohort effect).

*Kenmerken werknemers: parttime werken stabiel, vooral vrouwen werken in deeltijd*

In de woningcorporatiebranche werkt 36% van de werknemers in deeltijd. Dat is vergelijkbaar met het vorige arbeidsmarktonderzoek (34%). In vergelijking met de landelijke situatie werken er minder werknemers in deeltijd. Vrouwen werken gemiddeld vaker in deeltijd dan mannen.

*Kenmerken werknemers: vaste contracten stabiel*

Het percentage werknemers met een vast dienstverband is stabiel (81%). Jongeren hebben vaker een tijdelijk dienstverband, omdat nieuwe aanstellingen meestal beginnen met een tijdelijk dienstverband. Volgens de werkgevers werkte eind 2009 in totaal 9% werknemers met een tijdelijke aanstelling. Daarnaast werkten er 2% uitzendkrachten in de branche. In totaal 9% van de medewerkers had een andere aanstelling.

6. In het licht van de huidige overbezetting van ruim 400 fte en het relatief hoge percentage vaste contracten wordt aanbevolen om na te gaan welke mogelijkheden er zijn voor een meer optimale inrichting van de flexibele schil van personeel van woningcorporaties. Flexibiliteit is echter geen strategie van werkgevers alleen. Ook werknemers zijn in toenemende mate flexibel wat hun inzet betreft. Aanbevolen wordt de behoeften van werkgevers en werknemers op dit gebied na te gaan en op de behoefte bij de werkgevers af te stemmen.

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

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



*Leiding geven: vrouwen en jongeren ondervertegenwoordigd*

In totaal 19% van de werknemers in de branche geeft leiding aan minimaal één andere werknemer. Dat percentage ligt beneden het landelijke gemiddelde van 27,5%. De span of control is ten opzichte van 2007 en met de schaalvergroting licht gestegen, van 17 naar 24. Vrouwen en jongeren zijn ondervertegenwoordigd in leidinggevende functies.

7. Recent verscheen: 'Door het glazen plafond', een boekje met o.a. aanbevelingen voor vrouwen met leidinggevende ambities. Aanbevolen wordt om de aanbevelingen in het boekje en de ontwikkelde leiderschapstraining aandacht te blijven geven. Een actief beleid om het aandeel vrouwen in leidinggevende functies te stimuleren wordt aanbevolen.

*Werkgelegenheid: afname op de korte termijn, toename op de lange termijn (5 jaar)?*

In de komende 3 jaar verwacht de grootste groep woningcorporaties geen toe- of afname van de werkgelegenheid (60%). Woningcorporaties zijn voor de langere termijn (5 jaar) wat optimistischer over de werkgelegenheid dan voor de middellange termijn (3 jaar).

8. Bij strategische personeelsplanning kan meer gebruik gemaakt worden van het door FLOW ontwikkelde instrumentarium (Strategische Opleidingsplan en Talentenmonitor). Hiermee kunnen corporaties meer inzicht krijgen in de balans tussen de personele behoefte van de organisatie en de ontwikkeling van de capaciteiten van het personeel.

*Werkgelegenheid: minder jaarlijkse groei verwacht*

Woningcorporaties verwachten voor de komende drie jaren een uitbreiding van in totaal 933 fte (bijna 1.040 werknemers). Daarmee is de jaarlijkse te verwachten groei niet veel minder dan in 2007. De meeste formatieplaatsen worden gerealiseerd in techniek diverse disciplines (vooral functieniveau D), woning-, wijkbeheer en leefbaarheid (vooral functieniveau H) en voorbereiding (vooral functieniveaus G en I).

*Uitbesteding: nauwelijks personele consequenties*

Uit paragraaf 4.4 blijkt dat een meerderheid van de corporaties die verwacht taken uit te besteden of onder te brengen, daarvan geen personele consequenties voorziet. Uitbesteden of onderbrengen van dienstverlening aan derden leidt iets vaker tot inkrimping.

*Volume-effecten van organisatorische en marktontwikkelingen verwacht*

Uit paragraaf 4.4 blijkt dat corporaties vrij veel personele consequenties in termen van inkrimping en/of uitbreiding verwachten. Bezuinigingen leiden vaak tot inkrimping, wijzigingen in het overheidsbeleid leiden tot uitbreiding of inkrimping en nieuwe producten en diensten leiden vaak tot uitbreiding. Corporaties die verwachten nieuwe klantgroepen te gaan bedienen, zien dat ook gepaard gaan met een uitbreiding van het personeel.

*Krimp naast groei: toch een lichte groei verwacht in de komende 3 jaar*

Woningcorporaties verwachten dat er in de komende drie jaren 748 formatieplaatsen (ongeveer 835 werknemers) zullen verdwijnen. Per saldo verwachten corporaties voor de komende drie jaren dus een groei van bijna 200 fte (200 werknemers).

#### *Krimp vooral bij techniek één discipline en de lagere functieniveaus*

De krimp die de corporaties verwachten valt in absolute zin vooral binnen techniek één discipline (vooral in functieniveau C). Opmerkelijk is dat ook binnen techniek meerdere disciplines krimp wordt verwacht (vooral in functieniveau D). Veel corporaties verwachtten bij deze functiefamilie namelijk ook groei. De krimp heeft vooral betrekking op de lagere functieniveaus. In absolute zin vallen vooral niveaus C en D op. Dat wijst er mogelijk op dat woningcorporaties verwachten behoefte te krijgen aan breder inzetbaar technisch personeel.

#### *Upgrading zet door*

De belangrijkste conclusie uit de balans van krimp en groei is dat er op de laagste niveaus (A, B en C) in de branche per saldo veel formatieplaatsen verloren gaan. Op het middenniveau is sprake van lichte groei. Deze tendens was er ook in het onderzoek van 2007. Dit wijst erop dat corporaties ook voor de komende drie jaar een geleidelijke upgrading verwachten en dat het gevraagde opleidingsniveau van werknemers in de branche geleidelijk toeneemt. Het personeel in de branche bemerkt ook de upgrading van functies. Bijna een derde van de werknemers verwacht dat de huidige functie complexer zal 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 men commerciëler moet gaan handelen en dat men beter moet gaan communiceren met bewoners en klanten.

9. Er is sprake van toegenomen eisen die aan de kennis en ervaring van de technische medewerkers worden gesteld. Van belang is het daarom om de technische medewerkers breed op te leiden voor meerdere disciplines of om een structurele uitwisseling van multidisciplinaire technici tussen organisaties te faciliteren. Juist bij de technische functies lijken upgrading en multidisciplinariteit aandachtspunten te zijn.

## 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 verhouding tussen het doorstromen van personeel binnen en het uitstromen van personeel uit de corporatiebranche.

#### *Interne arbeidsmarkt: doorstroom: 2,8%, 741 fte, ongeveer 830 werknemers*

De doorstroom van personeel was in 2009 2,8%. Het ging in totaal om 741 fte, ongeveer 830 werknemers. Daarmee is in 2009 meer sprake geweest van doorstroom dan in 2006 en zijn de feitelijke doorstroomkansen dus verbeterd. Dat kan te maken hebben met de schaalvergroting in de branche en de uitbreiding van samenwerking in de periode 2006-2009. In grotere corporaties en bij nauw samenwerkende corporaties zijn er meer mogelijkheden voor doorstroom. De branche zelf echter noemt, net als in 2006, de doorstroomkansen 'niet zo goed'. Nog geen 20% van de corporaties noemt de doorstroomkansen in de eigen corporatie goed tot zeer goed.

10. De doorstroommogelijkheden van medewerkers in de woningcorporaties kan bevorderd worden, waarbij het ook van belang is dat de doorstroommogelijkheden goed zichtbaar zijn voor de medewerkers, óók voor potentiële instromers (die daar waarde aan hechten).

*Interne arbeidsmarkt: uitstroom 5,1%, 1.357 fte, 1.500 werknemers*

De uitstroom van personeel in 2009 was met 5,1% gelijk aan de 5% in 2006. Voor 2009 betekent dit een uitstroom van 1.357 fte, ongeveer 1.500 werknemers. Het aandeel corporaties dat met uitstroom te maken kreeg is overigens wel fors gestegen. De toename van de uitstroom is gezien de economische situatie van de afgelopen jaren beperkt gebleven en ook lager dan landelijk het geval is. Opvallend in 2009 is de relatief grote uitstroom van werknemers op de laagste niveaus A en B. Het gaat dan vooral om de functiefamilies facilitaire diensten en receptie, balie.

*Vooral natuurlijk verloop en niet verlengen tijdelijke contracten*

Werknemers verlaten de corporatie vooral omdat hun tijdelijke contract niet wordt verlengd of omdat ze de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Dat was in 2006 niet anders, zij het dat beide redenen in 2006 wel vaker werden genoemd dan in 2009. Gedwongen ontslag door fusies of reorganisaties worden, eveneens net als in 2006, nauwelijks genoemd. Het percentage corporaties (8%) dat aangeeft dat één of meerdere werknemers gedwongen zijn uitgestroomd vanwege het niet aansluiten van hun kwalificaties blijft laag.

11. Mede in het licht van de te verwachten tekorten op de lange termijn is de aanbeveling om zoveel mogelijk te voorkomen dat medewerkers met voldoende potentiële capaciteiten op dit moment worden ontslagen door het niet aansluiten van de kwalificaties. Voor de hand ligt om in eerste instantie te kijken naar het beschikbare scholingsaanbod en daarbij gebruik te maken van het beschikbare instrumentarium voor het opstellen van individuele opleidingsplannen en strategische opleidingsplannen voor de organisatie.

*Externe arbeidsmarkt: instroom neemt af, maar groter dan uitstroom*

De instroom in de corporatiebranche was in 2009 iets meer dan 6% van de totale formatie. Dat komt neer op 1.628 fte (ruim 1.800 medewerkers). In 2006 bedroeg de instroom 2.100 fte (2.400 werknemers) en 8,4% van de totale formatie. In 2009 was de instroom (6,1%) dus iets groter dan in 2006. Per saldo blijft de werkgelegenheid in de branche dus toenemen. De recessie heeft er in de branche dus niet voor krimp gezorgd. Mogelijk heeft de recessie er wel toe bijgedragen dat minder nieuwe mensen zijn aangetrokken. De toegenomen doorstroom is te verklaren vanuit het gegeven dat vrijgekomen plekken door de uitstroom grotendeels zijn opgevuld met zittend personeel.

*Vooral instroom van buiten de branche*

De instroom komt net als in 2007 vooral van buiten de branche en uit administratieve beroepen. Bouwnijverheid, zakelijke diensten en gemeenten of provincies blijven belangrijke herkomstsectoren. De advertentie in lokale of regionale pers blijft het meest gebruikte wervingskanaal van de corporaties, maar levert ten opzichte van 2007 wel wat aan populariteit in. Dat komt vooral ten gunste van de eigen website als wervingskanaal. Het percentage werknemers dat via een advertentie is aangenomen neemt ook iets af en het percentage dat via de eigen website van de corporatie of vacaturebank op Internet is binnengekomen neemt licht toe.

### *Minder zoekgedrag; één op de vijftien werknemers wil weg uit de branche*

Bijna één op de vijf werknemers in de corporatiebranche zoekt ten tijde van het onderzoek eind 2010 ander werk. In 2006 was dat een kwart. Tweevijfde van de zoekers zoekt ook buiten de branche. Dat was in 2007 ook zo. Hoog opgeleiden zoeken vaker buiten de branche dan laag en middelbaar opgeleiden. Actief solliciteren, doet 13% van de werknemers. In 2007 was dat 16%. Er is dus niet alleen sprake van minder zoekgedrag en er wordt ook minder gesolliciteerd dan in 2007. Ongetwijfeld zijn de economische recessie en het verminderen van de vraag naar arbeid op de arbeidsmarkt een belangrijke oorzaak. Kennis verbreden en van omgeving veranderen blijven wel de belangrijkste overwegingen van werknemers om ander werkt te zoeken.

12. Aanbeveling is om een actief beleid te blijven voeren om vooral de hoog opgeleide werknemers voor de branche te behouden. Aanknopingspunten zijn mogelijkheden voor het verbreden van kennis en het bieden van doorgroeimogelijkheden horizontaal en verticaal. Dit laatste bijvoorbeeld ook door de doorstroommogelijkheden tussen corporaties te stimuleren en te faciliteren (werken in een andere omgeving, andere werksfeer). Ook hier kunnen al beschikbare instrumenten zoals de Loopbaanwijzer helpen.

### *Kans op baanverlies niet groter geacht dan voor de recessie*

De werkzekerheid bij werknemers in de corporatiebranche lijkt niet te lijden onder de economische recessie. Net als bij het onderzoek van 2007 acht een grote meerderheid de kans op baanverlies klein. Dat percentage is in 2010 zelfs gestegen tot 80%. Het geloof in de eigen promotiekansen is niet veranderd. Dacht in 2007 nog ruim 20% in aanmerking te komen voor een interne promotie, in 2010 is dat 19%.

### *Risico's op het werk: vooral tijdsdruk en loopbaanperspectief*

Werknemers in de corporatiebranche zijn net zo tevreden over het werk dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. In 2007 was men nog een fractie minder tevreden. Dat verschil is er niet meer. Als belangrijkste arbeidsgerelateerde risico's van het werken bij een woningcorporatie worden genoemd: de hoge tijdsdruk, vaak het gevoel hebben tijd tekort te komen, het gebrek aan loopbaanperspectieven en de beperkte invloed op het werktempo. Analyse op de arbeidsrisico's in samenhang met de autonomie c.q. handelingsvrijheid van werknemers laat zien dat er van de werknemers in de branche relatief veel wordt gevraagd in vergelijking met landelijke gegevens. Daar staat tegenover dat werknemers ook relatief veel mogelijkheden hebben om invloed uit te oefenen op inhoud en tempo van het werk. Werknemers in de corporatiebranche hebben dan ook niet meer dan gemiddeld het gevoel opgebrand te zijn of vermoeid te beginnen aan hun werkdag. Verschillen met 2007 zijn er voor wat betreft de arbeidsrisico's nauwelijks. Bijna een kwart van de werknemers ziet onvoldoende loopbaanperspectieven. Opmerkelijk is wel dat dit percentage gedaald is ten opzichte van 2007, omdat ook de corporaties de doorstroomkansen als klein beoordelen. Mogelijk zien werknemers zelf wel meer horizontale doorstroommogelijkheden.

13. Er is nog steeds sprake van een hoge ervaren werkdruk bij de medewerkers van de corporaties. Tijd te kort komen en een hoge tijdsdruk spelen nog steeds een rol in de beleving van de werknemers. Het is dus nodig om de ervaren werkdruk bij de woningcorporaties te blijven aanpakken, bijvoorbeeld via de mogelijkheden in de Arbowerkboeken. Aanbeveling 5 in het vorige rapport blijft dus van kracht.

14. Met de ontwikkeling van het loopbaanperspectief lijkt de branche op de goede weg. Het beschikbare loopbaaninstrumentarium lijkt te werken en kan worden gecontinueerd en daar waar mogelijk worden verbeterd of aangevuld.

*Agressie: extern ongewenst gedrag probleem in de branche*

In dit onderzoek is bijzondere aandacht besteed aan agressie, intimidatie en geweld bij de woningcorporaties. Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen extern ongewenst gedrag (door klanten) en intern ongewenst gedrag (door collega's en leidinggevenden). Extern ongewenst gedrag is een probleem in de branche. Het risico dat een werknemer bij een woningcorporatie met intimidatie door klanten te maken krijgt is tweemaal zo groot als het risico dat een gemiddelde werknemer in Nederland ermee te maken krijgt. Intern ongewenst gedrag vormt minder een probleem, maar vraagt wel blijvende aandacht.

15. Bij het continueren en verder ontwikkelen van beleid gericht op het omgaan met ongewenst gedrag is van belang om de opleidingen die op dat gebied zijn ontwikkeld onder de aandacht te blijven brengen. Daarbij kan het nuttig zijn om over de grenzen van de branche te kijken naar bewezen effectieve interventies en goede praktijken bij andere branches en beroepsgroepen. Bij ongewenst gedrag moet ook gedacht worden aan gevoelens van discriminatie bij werknemers.

## 7.6 Hoofdstuk 6: arbeidsmarkt in de komende jaren

Het blijkt nog steeds dat woningcorporaties behoefte hebben aan personeel. Zij trekken daarvoor personeel aan en verwachten dat dit in de komende jaren gaat toenemen. De vraag is dan wat daarvoor nodig is.

*Inschatting inzetbaarheid werknemers: minder optimistisch*

Corporaties zijn in 2010 beduidend minder enthousiast over de inzetbaarheid van het personeel dan in 2007. Volgens de corporaties is gemiddeld 13% van het personeel onvoldoende toegerust voor het werk op dit moment. In 2007 was dat nog 7%. Werkgevers in de grote corporaties zijn het minst te spreken over de inzetbaarheid van hun personeel. Volgens de grote corporaties is gemiddeld 16% van het personeel onvoldoende toegerust voor het werk. Dat was in 2007 nog maar 5%. Aandachtspunten zijn vooral een te laag opleidingsniveau en een gebrek aan brede inzetbaarheid.

16. Het is van belang om meer inzicht te krijgen in de precieze mismatch en oorzaken van het onvoldoende toegerust zijn van medewerkers. Zijn in het verleden medewerkers aangenomen met een opleiding die niet past bij het werk? Of zijn het de veranderingen in de inhoud van het werk die ervoor zorgen dat de medewerkers geleidelijk aan over de verkeerde kwalificaties zijn gaan beschikken? In beide gevallen biedt bij- of omscholing wellicht een oplossing om de omvang van de ontstane mismatch te herstellen. Ook het stimuleren van interne mobiliteit kan een bijdrage leveren aan het verbreden en verduurzamen van de inzetbaarheid van de medewerkers.

### *Scholing: iets afgenomen en vaker zonder gevolgen*

De branche doet nog altijd relatief veel aan scholing, hoewel het percentage werknemers dat een door de werkgever betaalde cursus volgde wel licht is gedaald ten opzichte van 2006. Ook het gemiddelde aantal opleidingsdagen is iets lager. Het initiatief voor de cursus ligt in 2010 iets vaker bij de werknemer en wat minder vaak bij de werkgever. De 55-plussers blijken net als in 2006 minder aan cursussen deel te nemen. Ze doen dat bovendien vooral omdat het verplicht is en niet om promotie te maken of om de kansen op een andere baan te vergroten. Bijna de helft van de werknemers geeft aan dat de training of opleiding geen gevolgen had voor het eigen functioneren. Dat is ruim tien procentpunten meer dan in 2007. Het verdient daarom aanbeveling om de opleidingsinspanningen goed te blijven monitoren en vooral de match van opleidingsaanbod op opleidingsvraag in de branche en ook de effectiviteit van opleidingen scherp te analyseren. Een mogelijkheid is om de effecten van opleidingen of het gebrek aan effecten tot een onderwerp te maken in de beoordelingsgesprekken. Dit onderzoek laat zien dat opleiding en scholing in 2010 nog maar voor 18% van de werknemers een rol speelt bij de beoordeling.

17. Mede in het licht van de constatering dat steeds meer personeel onvoldoende toegerust is voor het werk, is de daling in de scholingsdeelname ongewenst. Dat voor ruim de helft van de werknemers die wel aan scholing heeft deelgenomen die 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. Overwogen zou kunnen worden om het branchespecifieke scholingsaanbod te certificeren, bijvoorbeeld door te komen tot een weloverwogen en met de corporaties afgestemde set van branche-erkende opleidingen.

18. Cursussen en opleidingen van medewerkers dienen beter geïntegreerd te worden in de behoefte aan kwalificaties van het personeel bij de organisaties. Niet alleen het onvoldoende toegerust zijn van het personeel kan daarmee voorkomen worden, maar ook wordt voorkomen 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.

### *Branchespecifieke trainingen en trainingen omgaan met agressie meest gevolgd*

Branchespecifieke opleidingen krijgen nog altijd de meeste aandacht, gevolgd door trainingen in het omgaan met agressie en geweld. In 2007 is niet gevraagd naar deelname aan trainingen gericht op het omgaan met agressie en geweld. Ruim 10% van de werknemers heeft in 2009/2010 een dergelijke training gevolgd. In hoofdstuk 5 lieten we al zien dat dit een belangrijk aandachtspunt is voor de branche, gezien het relatief grote werknemers dat met intimidatie door klanten te maken heeft. De al gedane aanbeveling is dus ook hier van kracht.

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

Loopbaanondersteuning is volgens werknemers vaker beschikbaar, maar wordt iets minder vaak gebruikt. Het gebruik van loopbaanbegeleiding was in 2007 met 13% al beperkt, maar is in 2010 nog maar 11%. De vormen van ondersteuning die het meest genoemd worden is dat werknemers worden gestimuleerd deel te nemen aan scholing en dat doorgroeimogelijkheden worden besproken in functioneringsgesprekken. De mogelijkheden die de corporaties hun werknemers bieden om loopbaantrainingen te volgen lijken bovendien in opkomst. Overigens laat dit onderzoek ook zien dat zowel het persoonlijke loopbaanplan als coaching en loopbaanbegeleiding HR-instrumenten zijn die volgens werknemers vaker door de woningcorporatie worden aangeboden dan in 2007. De Loopbaanwijzer die FLOW heeft ontwikkeld ten slotte is bij 26% van de werknemers bekend. Meer dan 60% van deze werknemers geeft aan dat het gebruik van de Loopbaanwijzer wordt gestimuleerd door woningcorporatie waarvoor zij werken. Van de werknemers die de Loopbaanwijzer kennen maakt één op de tien er ook gebruik van; 38% van hen zegt dat nog te gaan doen.

19. Hiervoor is al geconstateerd dat medewerkers de loopbaanperspectieven in 2010 gunstiger waarden. Mogelijk heeft de Loopbaanwijzer van FLOW daar een bijdrage aan geleverd. Aanbevolen wordt om het ingezette beleid te continueren en na te gaan in welke mate de Loopbaanwijzer en eventueel ander ingezet instrumentarium daadwerkelijk daarbij geholpen heeft en effectief is. Onder de 55-plussers zou het gebruik van het beschikbare instrumentarium op het gebied van de loopbaanbegeleiding nog meer gestimuleerd kunnen worden. Dat geldt ook voor het houden van voortgangsgesprekken en de deelname aan opleidingen bij deze doelgroep.

### *Gevoelens van discriminatie bij beoordeling van prestaties*

Discriminatie bij beoordeling van prestaties wordt door 10% van de werknemers ervaren, iets meer dan in 2007. Vrouwen voelen zich vaker gediscrimineerd dan mannen en wel op sekse en op een 'ander kenmerk'. Wat dat tweede kenmerk is, is niet bekend, maar wellicht onderwerp voor nadere analyse. 55-plussers voelen zich vaker gediscrimineerd op grond van leeftijd, maar ook op grond van handicap of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid.

### *Interne arbeidsmarkt: weinig mogelijkheden voor uitbreiding aantal uren werknemers*

Er zit, net als in 2007, weinig rek in de personele inzet van medewerkers in de branche. Bijna 90% blijft tevreden met het aantal uren dat men werkt, 6% wil meer uren, 7% minder. Dat is landelijk overigens ook zo. Optimalisering van de aansluiting van gewenste en feitelijke arbeidsuren biedt nauwelijks een oplossing voor de over- of onderbezetting bij corporaties. Enerzijds omdat het volume beperkt is, anderzijds omdat het de vraag is of de uren die werknemers meer willen werken ook de uren zijn waar de corporaties behoefte aan hebben (juist functieniveau, juiste functiefamilie).

### *Meer structureel overwerk en meer overuren per week dan in 2007*

Er wordt in de corporatiebranche in 2010 vaker structureel en gemiddeld anderhalf uur meer overgewerkt dan in 2007. In de corporatiebranche wordt daarmee minder overgewerkt dan landelijk het geval is. De landelijke trend is echter een afname van het structurele overwerk. In de corporatiebranche neemt het structurele overwerk juist toe. Een grote meerderheid van de werknemers krijgt overigens geen opdracht om over te werken, maar doet dat op eigen initiatief. Bij projectontwikkeling en in de managementfuncties wordt nog altijd het meest overgewerkt.

20. Aanbeveling is om in combinatie met de aanpak van de tijdsdruk ook aandacht te besteden aan het terugdringen van structureel overwerk en verantwoord omgaan met de overwerkuren (bijvoorbeeld bij wegwerken van tijdelijke pieken in het aanbod aan werk). Herallocatie van de arbeidsuren tussen 45-55 jarigen, die vaak meer uren willen werken en de 55-plussers, die minder uren willen gaan werken, kan ook een aanknopingspunt zijn.

*Vrouwen vaker parttimer vanwege zorgtaken, 55-plussers vaker vanwege gezondheid*

Voor vrouwen in de leeftijd van 35-44 jaar zijn huishoudelijke en zorgtaken vaak een reden om parttime te werken. Voor 55-plussers is een slechte gezondheid vaker een reden om in deeltijd te werken. De branche heeft er dus belang bij om te zorgen dat werknemers in staat zijn om het werk en de privé situatie goed op elkaar af te stemmen. Aanpassingen in het werk, bijvoorbeeld om 55-plussers fit aan het werk te houden, zijn daarbij van belang, zeker in het licht van de in de toekomst te verwachten krapte op de arbeidsmarkt.

21. Een goede afstemming van de eisen die het werk stelt en de privé situatie van werknemers is van belang om de inzet in het werk te optimaliseren. Vooral voor 55-plussers is het van belang om deze groep zo lang mogelijk fit aan het werk te houden. Ook hier kan de Loopbaanwijzer van dienst zijn.

*Vacatures: voor 265 fte aan vacatures, 1% van de banen in de branche niet bezet*

In totaal heeft de branche voor 265 fte, ofwel bijna 300 werknemers vacatures openstaan. Dat betekent dat 1% van de totale formatie in de branche niet is ingevuld, maar is meer dan een halvering van het aantal vacatures dat in mei/juni van 2007 openstond. Ook het percentage corporaties met vacatures is fors gedaald. De meeste vacatures zijn er procentueel op juridische zaken en absoluut op verhuur, verkoop en bemiddeling. Functieniveau J valt eveneens op. Op de laagste niveaus A, B en C zijn er geen vacatures. Het gaat net als in 2007 vooral om vervangingsvacatures door vertrek van personeel. Uitbreidingsvacatures hebben corporaties in 2010 vrijwel niet meer. Slechts 8% van de corporaties heeft een vacature omdat de hoeveelheid werk is toegenomen. Dat was in 2007 nog ruim 40%.

*Kwalitatief goed personeel beter te vinden dan in 2007*

Hoewel corporaties in 2010 beduidend minder moeite lijken te hebben om aan kwalitatief goed personeel te komen dan in 2007, blijft het lastig om goed personeel te vinden voor vooral de 'duurdere' vacatures. Voor planning & control blijkt goed personeel lastig te vinden en voor de functieniveaus M en N. Het grootste probleem is in 2010 wat minder het aantal sollicitanten dat zich meldt, maar eerder het gebrek aan ervaring en opleiding.



### *Zelf opleiden blijft meest populaire oplossing*

Om wervingsproblemen op te lossen kiezen corporaties er vooral voor om nieuw en zittend personeel zelf op te leiden. Dat was ook in 2007 zo. Het zelf opleiden van zittend personeel heeft wel iets aan populariteit ingeboet. Zelf nieuw personeel opleiden wordt juist iets vaker genoemd. Dat vertaalt zich ook in een toename van het percentage corporaties dat leerlingen en/of stagiaires had en de toename ook van het gemiddelde aantal stagiaires dat corporaties hadden. Daarbij vallen de verdubbeling van het percentage corporaties met een stagiaire van de universiteit en de forse toename van het percentage met hbo-stagiaires op. Daarmee tracht de branche zelf ook het ervaren gebrek aan opleidingsniveau bij het zittende personeel te verhelpen. Opmerkelijk is ten slotte de toename van het percentage corporaties dat de arbeidstijden aanpast als strategie om wervingsproblemen op te lossen. Mogelijk dat de mogelijkheden in de CAO om in plaats van 36 weer 40 uren te gaan werken hiertoe worden aangewend. Dat gebeurt echter zeker niet op grote schaal, gezien het feit dat het gemiddelde aantal arbeidsuren volgens contract vrijwel gelijk is gebleven. Meer voor de hand ligt dat werknemers meer uren overwerken. In het aantal overuren zien we namelijk wel een toename ten opzichte van 2007.

22. De aanbeveling is dat corporaties op dit moment investeren in het aantrekken van talent en daarbij breed kijken naar mogelijkheden om mensen aanvullend te scholen. Op het moment dat de te verwachten krapte op de arbeidsmarkt zich manifesteert, beschikt de branche dan over goed opgeleid en al enigszins ervaren personeel.

### *Toekomst buiten de corporatie/branche minder gunstig*

Het blijkt dat werknemers de toekomst buiten de corporatie en/of buiten de branche somberder beoordelen dan in 2007. Minder werknemers noemen de mogelijkheden op de externe arbeidsmarkt gunstig of zeer gunstig. Meer werknemers noemen die mogelijkheden ongunstig of zeer ongunstig.

### *Meer samenwerking met ROC's, meer stagiaires op mbo-, hbo- en wo-niveau*

In totaal heeft 40% van de organisaties afspraken en/of overleg met lokale of regionale opleidingscentra (ROC's) over de opleidingsbehoefte; 6% heeft zelfs structurele afspraken of een samenwerkingsovereenkomst. Daarmee zit zowel het percentage corporaties dat samenwerkt als het percentage dat leerlingen en/of stagiaires heeft in de lift. Corporaties hebben vooral stagiaires van mbo en hbo. Ook het maken van afspraken over stageplaatsen als voorwaarde bij aanbestedingen is toegenomen.

23. Het is van belang om de contacten met scholingsinstituten ook te benutten voor werving en (na)scholing van zittend personeel en ruimte te blijven bieden voor stageplaatsen en andere vormen van dagopleiding waar de corporaties in de toekomst baat bij kunnen hebben voor het aantrekken van goed opgeleid en gemotiveerd personeel.

#### *Imago binnen branche volgens werkgever weer gunstiger*

Bijna 90% van de corporaties (88%) schat in 2010 in dat zij een gunstig tot zeer gunstig imago heeft onder de eigen werknemers. 10% geeft het eigen imago de kwalificatie gaat wel. Vrijwel geen corporatie acht het imago ongunstig of zeer ongunstig. Daarmee is de branche, na een verslechtering van het imago in 2007, terug op het niveau van het eerdere arbeidsmarktonderzoek van 1995/1996. Ook toen vond ongeveer 90% van de werkgevers het imago gunstig. Echter nog geen 60% van de werknemers noemt het imago van de branche gunstig of zeer gunstig. Werknemers zijn dus minder positief over het imago van de corporatie dan de corporaties zelf.

#### *Vooraf maatschappelijke betrokkenheid reden voor gunstig imago*

Op de vraag waarom de eigen woningcorporatie een gunstig imago heeft, noemen de corporaties, net als in 2007, de gunstige arbeidsvoorwaarden en de maatschappelijke betrokkenheid, gevolgd door de aantrekkelijke werksituatie, het aantrekkelijke werk en de baan zekerheid. Ook uit het werknemersonderzoek blijkt dat vooral de maatschappelijke betrokkenheid van de corporatie reden is voor het gunstige imago. Als redenen voor een ongunstig imago noemen corporaties zelf vooral het stoffige imago, het gebrek aan doorgroeimogelijkheden, de geringe veranderingsbereidheid van leidinggevenden en de negatieve aandacht van pers en media. Ook in het werknemersonderzoek worden deze vier redenen het vaakst genoemd.

24. Aanbeveling is om het imago van de branche verder te blijven verbeteren door middel van imagocampagnes en gunstige berichten in de media.