

> **TNO rapport voor**
Fonds Leren en Ontwikkelen
Woningcorporaties

Arbeidsmarktonderzoek Woningcorporaties 2016

TNO innovation
for life

2 januari 2017 >

Arbeidsmarktonderzoek Woningcorporaties 2016

Datum 2 januari 2017

Auteurs J.M.A.F. Sanders
K. Putnik
J.J.J.M. Huijs
R.W.M. Gründemann

Projectnummer 060.22036
Rapportnummer R16105

Contact TNO Jos Sanders
Telefoon 088 866 53 07 / 06 50 52 46 18
E-mail jos.sanders@tno.nl

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2017 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Voorwoord

De economische en politieke ontwikkelingen van de afgelopen jaren hadden en hebben grote invloed op de arbeidsmarkt, óók in de woningcorporatiebranche. Herbezinning op taken en verantwoordelijkheden, invoering van de nieuwe Woningwet, toenemende aandacht voor Duurzaam Bouwen en verscherpt toezicht in en op de branche brengen grote veranderingen met zich mee in zowel de werkinhoud als de werkgelegenheid in de branche. De eisen die worden gesteld aan het onderwijs- en arbeidsmarktbeleid van corporaties zijn daarmee ook aan voortdurende verandering onderhevig. Reden voor het bestuur van het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) om TNO in de zomer van 2016 opnieuw een arbeidsmarktonderzoek in de branche te laten uitvoeren.

Doel van het arbeidsmarktonderzoek 2016 is een actueel inzicht in kenmerken van het personeel, 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 heeft onder ruim 80 corporaties en 2.500 werknemers plaatsgehad en is een vervolg op eerder door TNO uitgevoerde arbeidsmarktonderzoeken in 1995/1996, 2007, 2010 en 2012. Door de gelijksoortige opzet kan nagegaan worden wat er in de loop van de jaren is veranderd. In dit rapport worden de resultaten van het arbeidsmarktonderzoek 2016 uitgebreid beschreven. De belangrijkste resultaten uit het arbeidsmarktonderzoek worden ook in een infographic verspreid.

Mede op basis van de conclusies en aanbevelingen gaan bestuur en directie van FLOW beoordelen of de ingeslagen koers en doelen van FLOW zouden moeten worden bijgesteld. Daarbij zal ook worden gezien of en welke nieuwe activiteiten en producten voor de branche zouden moeten worden ontwikkeld.

Bestuur en directie FLOW
Januari 2017

Samenvatting

Inleiding en achtergrond

Opdrachtgever van het Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2016 is het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW). Het onderzoek is uitgevoerd door TNO en is een vervolg op de onderzoeken die in 2012, 2010, 2007 en 1995/1996 door TNO zijn gehouden. Ook toen was FLOW de opdrachtgever voor het onderzoek. Doel van het arbeidsmarktonderzoek is het vaststellen van de huidige situatie van en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van woningcorporaties. Resultaten van het onderzoek helpen FLOW het onderwijs- en arbeidsmarktbeleid in de branche te blijven verbeteren. Het onderzoek bestaat uit twee internetenquêtes, één onder alle corporaties in Nederland en één onder alle werknemers in de branche. De respons op de werkgeversenquête is ongeveer 24 procent. Aan de werknemersenquête deden 2.502 werknemers mee. Dat is ongeveer 8 procent van alle werknemers.

Algemeen beeld

Algemene beeld dat uit het onderzoek komt is dat er voor het eerst sinds we dit onderzoek doen sprake is van een lichte afname van het aantal arbeidsplaatsen. Deze werkgelegenheidskrimp lijkt echter tijdelijk. Het onderzoek laat, na enkele moeilijke jaren, weer enig optimisme zien voor de toekomst, zowel bij werkgevers als bij werknemers. Dat is wel een erg broos optimisme. Er gaat veel goed, maar er blijven zeker belangrijke uitdagingen. Zo blijkt er bijvoorbeeld sprake van een toenemende mismatch tussen vraag naar en aanbod van arbeid in en voor de branche. Er komt meer werk en werk wordt moeilijker, maar werknemers beschikken minder vaak over het juiste opleidingsniveau, de juiste kwalificaties en de juiste werkervaring. Een laatste belangrijke bevinding is dat doorstroom en arbeidsmobiliteit nog altijd moeilijk op gang komen, terwijl juist die stroming van belang is voor een optimale allocatie en ontwikkeling van menselijk kapitaal in en voor de branche. Het blijft dus van groot belang dat de branche beschikt over goed instrumentarium om personele inzet te optimaliseren. Niet alleen voor faciliteren en stimuleren van arbeidsmobiliteit en doorstroom, maar ook voor optimaliseren van opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden. Dat instrumentarium is essentieel om medewerkers optimaal uit te rusten voor het corporatiewerk van nu en morgen.

Hierna volgt een beknopte samenvatting van de onderzoeksresultaten zoals die in dit rapport worden besproken (zie hoofdstuk 7). Daarna volgt een opsomming van de aanbevelingen (zie eveneens hoofdstuk 7).

Samenvatting van de belangrijkste bevindingen

Er lijkt voor het eerst in tien jaar tijd sprake van gemiddeld kleinere corporaties en van **werkgelegenheidskrimp**. Het aantal arbeidsplaatsen nam sinds 2012 af met ongeveer 4.000 tot 23.123. Die krimp komt overigens niet als een verrassing. Ze werd in 2012 door het merendeel van de corporaties ook verwacht. Ook voor de komende drie jaren verwacht één op de drie corporaties, ondanks groeiend opti-

misme over de huurmarkt en de hoeveelheid werk, een verdere krimp van de werkgelegenheid. Reorganisaties en herstructureringen zijn, naast bezuinigingen en de, deels daarmee samenhangende, toenemende financiële lastendruk, volgens de corporaties de hoofdverantwoordelijken voor deze krimp. Krimp wordt vooral verwacht in de administratieve functiefamilies. Slechts 3% van de corporaties verwacht een toename van de werkgelegenheid in de kwaliteitszorg, planning en control, juridische zaken en strategie en beleid.

Woningcorporaties voeren **activiteiten** als verhuren van sociale huurwoningen, bevorderen van de leefbaarheid en wijkbeheer, beleidsontwikkeling, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, treasury, administratie, P&O, kwaliteitszorg en facilitair beheer doorgaans zelf uit. Specialistische activiteiten zoals technisch beheer (onderhoud en reparatie), ICT en dienstverlening aan derden (VVE), worden het meest uitbesteed aan een derde partij, maar dat gebeurt wel steeds minder. Treasury en ICT worden steeds vaker in huis gehouden. Woningcorporaties verwachten de **komende jaren meer taken zelf uit te voeren**.

Naast meer fusies is er ook sprake van **meer informele samenwerking**. Twee derde van alle corporaties maakt deel uit van een samenwerkingsverband. In 2012 was dat nog minder dan de helft. Intensivering van de samenwerking wordt gestimuleerd in het Sectorplan en zou een uiting kunnen zijn van gedeelde uitdagingen, bijvoorbeeld in relatie tot overheidsbeleid, veranderende wetgeving (Woningwet), toename van de financiële lastendruk, of branche-brede HR vraagstukken, zoals de optimalisering van personele bezetting in een regio.

Vergrijzing, mismatch en toename van hoeveelheid en complexiteit van het werk doen de behoefte aan meer en beter geschoolde mensen stijgen. Die mensen zijn en blijven schaars. Corporaties verwachten mede daarom een **toename van de arbeidsmarktkrapte**.

In 2016 heffen de overbezetting van 0,5% en de onderbezetting van 0,5% in de branche elkaar op. Daarmee is er per saldo voor de branche geen sprake van personeelstekort of -overschot. Dat betekent echter niet dat er sprake is van een optimale bezetting bij alle corporaties. Eén op de 8 corporaties kampt met een overschot, of een tekort, aan personeel. Gezien de algehele verwachting dat de krapte verder zal toenemen en de eisen zullen toenemen is en blijft het tegengaan van **over- of onderbezetting** een belangrijke uitdaging. Een uitdaging waar samenwerking tussen corporaties een oplossing voor zou kunnen bieden.

Het **gemiddeld opleidingsniveau** van werknemers in de corporatiebranche is **niet verder toegenomen**. In relatie tot de toenemende complexiteit van het werk en de toenemende eisen aan werknemers zou dit de **kwalitatieve mismatch** tussen werknemers en werk kunnen vergroten.

Van alle medewerkers heeft 89% een **vast contract**. Daar is weinig aan veranderd. Ook bij andersoortige contracten (uitzend, oproep, inleen of ervaringsbaan) is er geen verschuiving waarneembaar. Er lijkt in de branche daarmee **geen sprake van flexibilisering van de arbeid**.

Ondanks een lichte **toename van de doorstroom** blijft de functiemobiliteit relatief laag. Een oorzaak is volgens de corporaties zelf dat **doorstroomkansen nog steeds beperkt** zijn. Ruim 80% van de corporaties noemt de doorstroomkansen

'niet zo goed', 'slecht' of zelfs 'zeer slecht'. Werknemers zelf zijn in 2016 wel weer **actiever op zoek naar nieuwe uitdagingen** en ze doen dat voornamelijk ook met een **positieve beweegreden**: voor kennisverbreding, omdat ze eens in een andere omgeving willen werken, om hoger op te komen of voor een beter salaris. Werknemers zijn daarnaast **optimistischer over hun toekomstmogelijkheden**, zowel bij de huidige als bij andere corporaties of zelfs buiten de branche. Opvallend is dat werknemers optimistischer zijn over de kansen buiten dan binnen de branche.

De **uitstroom** is iets gestegen en concentreert zich vooral in de lagere schalen. Anders dan in voorgaande jaren was de uitstroom vaak gedwongen ontslag vanwege een fusie of reorganisatie. Het aandeel werknemers dat gedwongen vertrok is sinds 2012 verviervoudigd; van nog geen 6% in 2011 tot 29% in 2015.

Ook de **instroom** van personeel nam iets toe van 5,2% tot 5,6% en klimt daarmee weer langzaam richting het niveau van 2009 (6,1%). De instroom nam het meest toe bij P&O, techniek (installatie/elektra), strategie, treasury, planning & control, receptie, balie en secretariaat en het meest af bij 'verkoop, verhuur en bemiddeling', 'techniek één discipline' en 'facilitaire diensten'. Van de nieuwe instromers is 15% afkomstig van een (andere) woningcorporatie. Dat is meer dan in voorgaande jaren en zou een gevolg kunnen zijn van de intensievere samenwerking. Ook de bouw, de groot- en detailhandel en de horeca blijven belangrijke bronnen van instroom. **Stages** zijn en blijven een **belangrijke opstap** voor banen in de branche.

Woningcorporaties nemen ook relatief vaak werknemers aan afkomstig uit **kwetsbare doelgroepen** en zijn van plan hierop ook verdere acties te ondernemen.

Een advertentie in de lokale of regionale pers is in 2016 niet langer het meest toegepaste **wervings- of zoekkanaal**. Corporaties gebruiken vaker het **eigen netwerk, de eigen website en social media**. Werknemers stroomden vooral in via het eigen netwerk, **vacaturesites of commerciële wervingsbureaus**. Opvallend is dat corporaties veel zeggen te werven via de eigen website en/of social media, terwijl maar een klein deel van de ingestroomde werknemers zegt via die routes te zijn gekomen.

Corporaties zijn **minder tevreden over de actuele en toekomstige inzetbaarheid van personeel** dan in 2012. Dat zien we in alle regio's en bij zowel kleine als grotere corporaties. Corporaties in de regio West verwachten bijvoorbeeld dat ruim 20% van hun werknemers niet aan de eisen zal kunnen voldoen. Dat werknemers niet aan de gestelde eisen voldoen komt, volgens werkgevers, door een **gebrek aan brede inzetbaarheid, een te laag opleidingsniveau en een tekort aan specifieke competenties als het nemen van eigen verantwoordelijkheid, resultaatgericht werken en veranderbereidheid**. Opvallend is dat werknemers zelf aangeven hun inzetbaarheid vooral te verbreden door **deelname aan tijdelijke teams en (regionale) projecten**.

Corporaties besteden veel aandacht aan scholing van het personeel en de deelname aan **opleidingen en cursussen** neemt steeds verder toe. In 2012 viel nog wel op dat bijna de helft van de werknemers aangaf dat de opleiding of cursus die zij hadden gevolgd géén gevolgen had gehad voor de eigen functie. Dat percentage is in 2016 flink gedaald en daarmee lijken het opleidingsaanbod en -rendement flink verbeterd. Opvallend is de constatering dat **competentiegerichte opleidingen**, gericht op resultaatgericht werken, eigen verantwoordelijkheid nemen en verander-

bereidheid, juist beperkt worden afgenomen. Dat zijn immers competenties waarvan corporaties aangeven dat medewerkers erin tekort schieten.

Werknemers nemen vaker het **initiatief voor scholing** en lijken de verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan meer naar zich toe te trekken. Dat blijkt ook uit de bevinding dat steeds minder werknemers een opleiding volgen omdat dat 'verplicht is voor een baan'.

De beschikbaarheid van **loopbaanbegeleiding** neemt weliswaar toe, maar het instrumentarium wordt wel steeds minder gebruikt. De meest toegepaste vormen van loopbaanbegeleiding zijn stimuleren van scholing en bespreken van doorgroeimogelijkheden in functioneringsgesprekken.

Sinds 2015 kent de branche het **sectorplan woningcorporaties**. De onderdelen van dat plan (uitgebreide loopbaantrajecten, subsidie regionale en/of interstedelijke samenwerking, subsidie kwalificerende opleidingen, toekomst- en competentiegerichte scholing en de masterclass mobiliteit en brede inzetbaarheid) blijken **bij niet meer dan de helft van de werknemers bekend** te zijn en nog geen 10% maakt gebruik van de onderdelen. **Werknemers die er wél gebruik van maken, zijn echter wel zeer tevreden.**

Structureel overwerk komt in de corporatiebranche relatief weinig voor. Wel is er **veel incidenteel overwerk**. Gemiddeld melden werknemers 2,8 uren overwerk per week. Dat is bijna 2 uur per week minder dan in 2012 en een half uur minder dan het landelijk gemiddelde (3,6 uur). Medewerkers in de branche kiezen er overigens vaak zelf voor om over te werken.

Naar schatting staat er in de corporatiebranche voor **292 fte aan vacatures** open. Dat staat gelijk aan 1,3% van het totaal aantal fte's. Een toename van 1%-punt en zo'n 200 fte. Dat bevestigt dat de arbeidsmarkt wat aantrekt. Ook is het **percentage corporaties dat vacatures heeft fors gestegen**: van 15% in 2012 naar 35% in 2016. De meeste vacatures zijn er in verhuur, verkoop en bemiddeling, woning-, wijkbeheer en leefbaarheid en management en in de functieschalen E t/m H. Op de laagste niveaus A, B, C en D zijn er, net als in 2012, geen vacatures. De meeste corporaties hebben vacatures openstaan om personeel **dat is vertrokken te vervangen**. Het percentage corporaties dat vacatures heeft openstaan omdat de **hoeveelheid werk is toegenomen** is iets gestegen, van 4% naar 7%.

Ongeveer 50% van de corporaties geeft aan **niet voor alle functies en functieschalen kwalitatief goed personeel te kunnen vinden**. Dat was in 2012 nog maar zo'n 20%. De **meeste moeite** hebben corporaties met het vinden van goede mensen voor **hogere functieschalen I tot en met L**. Corporaties komen daarnaast moeilijk aan kwalitatief goed personeel voor de financiële administratie, planning en control en management.

De **belangrijkste knelpunten op personele planning** zijn, net als in 2012 overigens, het realiseren van **uitstroom van personeel** en de **leeftijdsopbouw van het personeelsbestand**. Er zijn in 2016 bovendien twee knelpunten waarvan het belang lijkt te zijn verdubbeld: **kwalificatie** en **gezondheid** van medewerkers. Voor **werving** is het knelpunt vooral dat corporaties moeite hebben met het vinden van kandidaten met de **juiste werkervaring, vaardigheden en opleidingsniveau**. Voor

doorstroom is eveneens het gebrek aan **kwalificatie** het belangrijkste knelpunt. Training, opleiding, coaching en samenwerking vormen ingrediënten voor een toekomstbestendig stroombeleid (DI beleid) binnen de corporatiebranche.

Aanbevelingen

1. Investeer in ondersteuning bij samenwerking en fusies

Corporaties wordt aanbevolen te investeren in 'cultuurtrajecten' om medewerkers optimaal te begeleiden bij fusies en samenwerking. Schakel veranderkundige expertise in. Laat werknemers van begin af aan ook mede bepalen welke rol of plaats zij in de nieuwe organisatie hebben. Laat ze hun eigen nieuwe baan, functie of rol mede 'ontwerpen' binnen de taken die er liggen. Corporaties doen er ook goed aan 'vertrekkers' nieuw perspectief te bieden door hen vroegtijdig de eigen 'arbeidsmarktwaarde' vast te laten stellen en ze die te laten versterken door op een nieuwe baan gerichte opleiding te faciliteren (toekomstgerichte scholing) of door de mogelijkheid te bieden nieuwe banen alvast 'uit te proberen'.

2. Leer werknemers 'Leven Lang Leren' met richting, ruimte en ruggensteun.

Activeer en versterk de lerende houding bij werknemers, bijvoorbeeld door taakrotatie of andere vormen van informeel leren en stimuleer het gebruik van beschikbare persoonlijke opleidingsbudgetten actief te (blijven) stimuleren.

3. Monitor ervaren werklast

Krapte op de arbeidsmarkt en toename van complexiteit én hoeveelheid van werk maken dat de werklast bij werknemers waarschijnlijk geleidelijk zal toenemen. Monitor de ervaren werklast en werkdruk c.q. de combinatie van werk en privé bij werknemers goed. Dat kan in jaarlijkse MBO/MTO en door werkdruk een vast agendapunt te maken in de reguliere HR cyclus of in andere reguliere gesprekken tussen leidinggevende en werknemer. Beter nog is het om meteen en gericht te investeren in preventieve maatregelen, opdat een toename van werklast en werkdruk kan worden voorkomen en deze überhaupt niet zichtbaar wordt.

4. Ontwikkel gezamenlijke (regionale) strategische personeelsplanning (SPP)

De cao verplicht corporaties al om minimaal één keer in de twee jaar een strategische personeelsplanning (SPP) te maken. Verschillende corporaties zouden kunnen overwegen om het bestaande SPP instrumentarium niet alleen door te ontwikkelen tot een activerende SPP, maar tot een activerende SPP voor meerdere corporaties, bijvoorbeeld in een regio. Binnen de bestaande regionale samenwerkingsverbanden zou een dergelijk experiment kunnen worden vormgegeven.

5. Blijf actief op leeftijdsbewust personeelsbeleid/duurzame inzetbaarheid

Neem de inzet en effectiviteit van instrumenten die deel uitmaken van het leeftijds- of levensfasebewust personeelsbeleid (zoals SOP/SPP) onder de loep, breng de stimulerende en belemmerende factoren voor gebruik van deze instrumenten in kaart om instrumenten te versterken. Stimuleer daarnaast duurzame inzetbaarheid krachtig(er). Stel gerichte actieplannen op en stel optimaal gebruik van bestaande HR instrumenten daarin voorop. Kijk vervolgens goed naar lacunes in het bestaande HR instrumentarium, zodat gericht, en zo mogelijk gezamenlijk, kan worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe, nodige, instrumenten.

6. Flexibiliseer mensen, niet alleen contracten

Het percentage medewerkers met een vast contract in de corporatiebranche is relatief hoog. Beweging in de branche blijft mede daardoor wellicht beperkt. Flexibiliseer je vaste krachten. Stimuleer en faciliteer daartoe bijvoorbeeld hybride arbeidsvormen en/of combinatiebanen. Een vast contract wordt dan bijvoorbeeld gecombineerd met een tweede baan via een vast, flexibel of tijdelijk contract bij dezelfde of bij een andere corporatie of andere organisatie (gemeente, bouwbedrijf, etc.), een eigen zaak of zzp-schap. Doel is medewerkers positieve ervaringen te laten opdoen met ‘veranderen’, zodat veranderen normaler en eenvoudiger wordt en men beter weet wat elders werken betekent en wat het oplevert qua ontwikkeling of loopbaanmogelijkheden. Evalueer dergelijke experimenten om te zien wat wel en wat niet werkt en voor wie.

7. Ontwikkel en ondersteun een ‘beweegcultuur’ met (bege)leiderschap

De komende jaren wordt nog beperkte krimp van de werkgelegenheid voorzien. Bereid mensen daar per direct en goed op voor. Ga tijdig het gesprek aan en bespreek mogelijke en perspectiefrijke (proef)transities. Zoek naar mogelijkheden om transities te maken naar groeisegmenten binnen of buiten de branche. Bij veel transities horen misschien ook opleiding, scholing of een proeftijd of snuffelstage. Begin daar op tijd mee. Creëer samen een cultuur waarin bewegen en leren normaal zijn en gewaardeerd worden door zowel leidinggevendenden als collega’s. Goede en heldere communicatie over urgentie, eigen verantwoordelijkheid en scholings- en ontwikkelmogelijkheden zijn van groot belang om een ‘beweegcultuur’ te creëren en die ook te onderhouden. Ga na of een goede ‘(bege)leiderschapstraining’ op dit vlak beschikbaar is of ontwikkel die. Dat zou ook in gezamenlijkheid kunnen.

8. Organiseer dynamiek en efficiency; Job Crafting

Doorstroom en de doorstroommogelijkheden binnen de corporaties zijn beperkt. Dat was in eerdere arbeidsmarktonderzoeken ook al zo. Hoewel doorstroom geen doel op zich is, kan het wel een uitstekend middel zijn om de dynamiek en efficiëntie van corporaties te bevorderen. Vergroot doorstroommogelijkheden en maak ze zichtbaar voor medewerkers, potentiële instromers en leidinggevendenden. Denk daarbij in kleine stappen. In één keer van baan naar baan gaan kan eng en/of bedreigend zijn. Door in kleine stappen te bewegen kan dreiging worden beperkt en kan ontwikkeling van zowel corporatie als medewerkers hand in hand gaan. Experimenteer met Job Crafting. Job Crafting doet een beroep op het zelfsturend vermogen van medewerkers, bevordert creativiteit en samenwerking in teams, versterkt de match tussen mens en werk en stimuleert doorstroom en roulatie op taakniveau. In die zin draagt Job Crafting ook bij aan een ‘beweegcultuur’ (zie aanbeveling 7). Voor medewerkers die aangeven meer uren te willen werken, waarvoor geen ruimte is in hun huidige baan, kan worden nagegaan waar uren aan zouden kunnen worden besteed. Denk aan opleiding, training, verbreding van ervaring, kennisuitwisseling en kennismanagement of deelname in tijdelijke (regionale) projecten. Dat er geen mogelijkheden zijn om meer uren te werken *in de huidige baan*, wil niet zeggen dat iemand niet meer uren in dienst kan komen om bepaalde taken die nu nog niet gebeuren op te pakken of zich alvast in taken van de toekomst te gaan bekwamen.

9. Broos optimisme vraagt ‘prudent’ HR beleid; biedt zekerheid

Er is optimisme over arbeidsmarktkansen, maar dat is een broos optimisme. Schep dus heldere verwachtingen, biedt passende zekerheden en voorkom aldus teleurstellingen. Laat kansen zien, biedt mogelijkheden, maar ondersteun werknemers

ook in hun zoektocht. Solliciteren en veranderen van baan of werkomgeving zijn spannend en geven 'onzekerheden'. Biedt daarom naast kansen en mogelijkheden óók bestaande of nieuwe 'zekerheden'. Terugkeergarantie en detacheringen zijn daar voorbeelden van. Experimenteer daar mee.

10. Scholing kan en moet effectiever, evalueer en experimenteer

Er lijkt sprake van een mismatch tussen opleidingsaanbod en opleidingsbehoefte. Corporaties geven aan bezorgd te zijn over het nemen van eigen verantwoordelijkheid, de veranderbereidheid en het resultaatgericht werken bij hun werknemers, maar juist aan die competentiegerichte scholing wordt nu nog maar sporadisch deelgenomen. Ga na in hoeverre het huidige scholingsaanbod aansluit bij de eigen scholingsvraag én bij die van werknemers en versterk die aansluiting. Breng drempels tot het volgen van scholing in beeld en neem die weg of verlaag ze en breng het opleidingsaanbod op de meest essentiële specifieke competenties actiever onder de aandacht of kijk naar nieuwe mogelijkheden van *digitaal* (plaats- en tijdsafhankelijk), *informeel* en *non-formeel* leren om het aanbod te versterken.

11. Begeleid initiatief werknemers; (bege)leiderschapstraining

Biedt actief ruimte aan het toenemende initiatief van werknemers. Biedt steun aan ontwikkelinitiatieven, bijvoorbeeld door initiatiefrijke mensen bij elkaar te brengen en hen in aanraking te brengen met anderen. Laat zien wat er kan als iemand iets wil. Ondersteun leidinggevenden bij het delen en laten delen van deze goede voorbeelden en interessante initiatieven. Leidinggevenden kunnen getraind worden in hoe ze richting, ruimte en ruggensteun kunnen bieden aan initiatiefrijke werknemers, zodat ook minder initiatiefrijke werknemers in beweging komen voor ontwikkeling. De vaardigheden om zelfsturing bij werknemers te faciliteren kunnen een plek krijgen in nieuw te ontwikkelen *leiderschapstrainingen of MD trajecten* gericht op 'leiding geven aan duurzame inzetbaarheid' (zie ook aanbeveling 7).

12. Evalueer, stimuleer en versterk loopbaanbegeleiding

Het ruime aanbod aan, maar beperkte gebruik van mogelijkheden voor loopbaanbegeleiding stemt tot nadenken, of zouden dat moeten doen. Ga na wat de deelname aan loopbaanbegeleiding mensen nu eigenlijk oplevert. Zelfinzicht? Zicht op kansen in de arbeidsmarkt? Vitaliteit? Inzetbaarheid? Contacten? Op basis van de bevindingen kan de loopbaanbegeleiding worden verbeterd. Het verzamelen van succesverhalen van werknemers die gebruik hebben gemaakt van loopbaanbegeleiding kan een manier zijn om het gebruik van deze loopbaanbegeleiding te stimuleren. Biedt loopbaanbegeleiding echter ook gericht aan en verbeter de informatie over begeleiding, zodat verwachtingen beter aansluiten bij wat begeleiding inhoudt én die begeleiding dus vaker aan verwachtingen zal voldoen. Ga bovendien na hoe werken in tijdelijke teams en het meedraaien in regionale projecten structureel zouden kunnen worden ingebed in het aanbod aan loopbaanbegeleidingstrajecten.

13. Genereer meer aandacht voor het sectorplan; story-telling

Het Sectorplan en onderdelen daarin krijgen nog te weinig aandacht en worden nog te weinig ingezet. Gezien de goede ervaringen van mensen die er wel gebruik van maken lijkt het vergroten van het bereik haalbaar én nuttig. Gebruik goede ervaringen van deelnemers om onderdelen in het plan breder en beter bekend te maken. Goed communicatie-materiaal is hierbij noodzakelijk. Denk daarbij aan brochures, maar ook aan online bekendheid via promotiefilmpjes met deelnemers (werknemers en werkgevers) die hun eigen verhaal vertellen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Samenvatting	ii
1 Inleiding	3
1.1 Waarom nieuw arbeidsmarktonderzoek?	3
1.2 Vraagstelling en doelstellingen van het onderzoek	3
1.3 Opzet van dit rapport (leeswijzer)	4
2 Het arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2016	6
2.1 De internetenquête onder alle woningcorporaties (werkgeversenquête)	6
2.2 De internetenquête onder werknemers	10
3 Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties	12
3.1 Huidige activiteiten.....	12
3.2 Nieuwe activiteiten.....	13
3.3 Organisatie- en marktontwikkelingen	15
4 Personele bezetting nu en in de toekomst	18
4.1 Personele bezetting bij de woningcorporaties	18
4.2 Kenmerken van het personeel in de branche	23
4.3 Ontwikkeling van de werkgelegenheid in de komende jaren	25
4.4 Personele consequenties van uitbesteding en andere ontwikkelingen	25
4.5 Verschuivingen in het personeelsbestand.....	27
5 Huidige arbeidsmarkt.....	34
5.1 Interne arbeidsmarkt.....	34
5.2 Externe arbeidsmarkt.....	40
6 Arbeidsmarkt in de komende jaren	46
6.1 Interne arbeidsmarkt: ontwikkelingen in de toekomst.....	46
6.2 Interne arbeidsmarkt: scholing	49
6.3 Interne arbeidsmarkt, HR instrumenten en -beleid	52
6.4 Interne arbeidsmarkt: uitbreiding en beperking aantal uren werknemers	55
6.5 Externe arbeidsmarkt: vacatures	57
6.6 Knelpunten in de personele planning	61
7 Conclusies en aanbevelingen	63
7.1 Inleiding	63
7.2 Hoofdstuk 2: beschrijving van het onderzoek	64
7.3 Hoofdstuk 3: activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties.....	65
7.4 Hoofdstuk 4: personele bezetting nu en in de toekomst.....	66
7.5 Hoofdstuk 5: huidige arbeidsmarkt.....	68
7.6 Hoofdstuk 6: arbeidsmarkt in de komende jaren	70
7.7 Aanbevelingen.....	73

Bijlage 1	Regionale samenwerkingsverbanden en hun contactpersonen.....	79
Bijlage 2	Producten en diensten voor corporaties.....	80



1 Inleiding

1.1 Waarom nieuw arbeidsmarktonderzoek?

Economische en politieke ontwikkelingen van de afgelopen jaren hebben grote invloed op het beleid en functioneren van de woningcorporaties en dus ook op de arbeidsmarkt in de woningcorporatiebranche. Onder andere vond en vindt een herbezinning plaats op de taken en verantwoordelijkheden van de woningcorporaties, waarbij corporaties is opgedragen zich te concentreren op haar kerntaak, het bouwen en onderhouden van betaalbare sociale huurwoningen. Terugtrekken op deze kerntaken impliceert echter niet alleen een netto verlies van arbeidsplaatsen, maar het betekent ook grote veranderingen in de inhoud van taken en banen van corporatiemedewerkers. Andere ontwikkelingen, zoals een verscherpt toezicht, leggen meer nadruk op risicobeheersing, financiën en compliance, waardoor eveneens het werk verandert. Veranderingen in het activiteitenpakket van de corporaties leiden direct tot een verandering van het takenpakket van een deel van het personeel. Door deze ontwikkelingen veranderen ook de eisen die worden gesteld aan het onderwijs- en arbeidsmarktbeleid van corporaties.

De ontwikkelingen van de laatste jaren en de veranderingen in het activiteitenpakket zijn voor het bestuur van het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) in 2015 reden geweest om TNO in de zomer van 2016 opnieuw een arbeidsmarkt-onderzoek in de branche te laten uitvoeren. Dit onderzoek is een vervolg op de eerder uitgevoerde arbeidsmarktonderzoeken in 1995/1996, 2007, 2010 en 2012. Voor de volledigheid zij vermeld dat we in dit rapport geen vergelijkingen meer maken met de uitkomsten uit 1995/1996, doch uitsluitend met resultaten uit 2007, 2010 en 2012.

Doel van dit onderzoek is een actueel inzicht in kenmerken van het personeel, 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. In dit rapport worden de resultaten van het arbeidsmarktonderzoek 2016 beschreven.

1.2 Vraagstelling en doelstellingen van het onderzoek

De woningcorporatiebranche is met 350 corporaties en ruim 23.000 voltijds arbeidsplaatsen (fte) een relatief kleine sector. Desondanks heeft deze branche een belangrijke en brede maatschappelijke functie. Dat betreft zowel het investeren in en beheren van woningen (de vastgoed functie), als de wens om lagere-inkomensgroepen een goede en betaalbare woning te bieden (de maatschappelijke functie). Deze veelzijdige positie legt een constante druk op zowel de besturen als de medewerkers van de corporaties. Daarbij zijn er in de afgelopen jaren forse veranderingen doorgevoerd in de aard van de dienstverlening door corporaties. Voorbeelden zijn de invoering van de nieuwe Woningwet, de snel toenemende aandacht voor Duurzaam Bouwen (Stroomversneller) en het groter wordende belang van toezicht/verantwoording. De veranderende vraag naar personeel kan niet los worden gezien van deze ontwikkelingen.

Anders gezegd: het is óók voor het arbeidsmarktonderzoek van belang om eerst de *activiteiten van de corporaties* in kaart te brengen en die vervolgens te koppelen aan de (vereiste) *personele bezetting* nu en in de nabije toekomst. In het onderzoek is ervoor gekozen om te kijken naar die bezetting *op dit moment* en *voor de komende jaren*:



Afbeelding 1.1 Basismodel voor het arbeidsmarktonderzoek

Kort samengevat is het doel van het onderzoek: 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 het aanbod van personeel op de interne en externe (sectorale en regionale) arbeidsmarkt.

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)

Dit rapport volgt de structuur van het model in afbeelding 1.1 en daarmee ook de opzet van de eerdere arbeidsmarktonderzoeken uit 2007, 2010 en 2012. De hoofdstukindeling van het rapport van 2016 is ook gelijk aan de indeling van de rapporten van 2007, 2010 en 2012. In tabellen en grafieken zijn, waar mogelijk, cijfers over 2007, 2010 en 2012 ook opgenomen, zodat in één oogopslag ontwikkelingen en trends zichtbaar zijn.

In hoofdstuk 2 beschrijven we de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Daarna volgen vier hoofdstukken die ingaan op de hoofdblokken van het onderzoeksmodel. We starten in hoofdstuk 3 met een beschrijving van de belangrijkste ontwikkelingen in en om de branche (blokken 1 en 4). In hoofdstuk 4 beschrijven we de personele bezetting, allereerst vanuit de huidige situatie (blok 2) en vervolgens voor de komende jaren (blok 5). Verwachtingen van corporaties staan daarin centraal.

In hoofdstuk 5 beschrijven we de personeelsstromen in, van en naar de woningcorporaties en de achtergronden van die stromen (blok 3). In hoofdstuk 6 beschrijven we de verwachtingen voor de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid (blok 6). In het zevende en laatste hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies op een rij gezet en worden 13 aanbevelingen gedaan.

2 Het arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2016

Het Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2016 is net als de onderzoeken in 2012, 2010 en 2007 uitgevoerd door middel van twee internetenquêtes, één onder werkgevers in de branche en één onder werknemers. De opzet en uitvoering van beide enquêtes wordt in dit hoofdstuk nader toegelicht.

2.1 De internetenquête onder alle woningcorporaties (werkgeversenquête)

Deze enquête is gehouden in de periode 7 juni 2016 tot en met 12 juli 2016. Het adressenbestand is verkregen van Aedes. Op 7 juni 2016 is de uitnodigingsmail om deel te nemen aan de enquête verzonden. De uitnodigingsmail is verzonden aan de directeur/bestuurders van alle woningcorporaties. In de uitnodigingsmail werd het belang van het onderzoek uiteengezet en werd corporatiedirecteuren gevraagd aan het onderzoek deel te nemen. Ook werd de website voor het invullen van de enquête gegeven en een voor iedere corporatie unieke inlogcode. De unieke inlogcode maakte het mogelijk om de enquête op meerdere momenten in te vullen, met behoud van de reeds ingevulde gegevens. Respondenten konden dus tussentijds stoppen met invullen, informatie opzoeken en daarna weer verder gaan. Een enkele corporatie heeft een speciaal verzoek gedaan om de vragenlijst in PDF te ontvangen. Deze corporaties hebben de vragenlijst dus niet online, maar schriftelijk ingevuld en teruggestuurd. Onderzoekers van TNO hebben de gegevens vervolgens ingevoerd in het totale databestand.

Responsgegevens

In totaal 84 van 350 aangeschreven woningcorporaties namen deel aan het onderzoek. Dat is een respons van 24%. Dit is vrijwel gelijk aan de respons in 2012 (25%). In 2007 was de respons 18% en in 2010 was de respons 20%. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de aantallen corporaties en de respons naar bedrijfsgrootte en regio.

Tabel 2.1 Corporaties en respons naar bedrijfsgrootte

	Populatie*		Steekproef		deelname in populatie
	aantal	%	aantal	%	
Aantal fte in dienst					
• geen fte in dienst	29	8	0	0	0
• 1 tot 10 fte	57	16	12	14	21
• 10 tot 50 fte	142	41	32	38	23
• 50 tot 100 fte	63	18	23	28	37
• 100 of meer fte	59	17	17	20	29
Totaal	350	100	84	100	24
Regio					
• Noord (Groningen, Friesland, Drenthe)	31	9	6	7	19
• Oost (Overijssel, Gelderland)	72	21	20	24	28
• Midden (Utrecht, Flevoland)	39	11	7	8	18
• West (Noord- en Zuid Holland)	117	33	24	29	21
• Zuid (Zeeland, Noord-Brabant, Limburg)	91	26	27	32	30
Totaal	350	100	84	100	24

* Bron: Aedes vereniging van Woningcorporaties, gegevens per 31-12-2015.

Aan het arbeidsmarktonderzoek 2016 is niet deelgenomen door corporaties *zonder* werknemers. Resultaten in dit rapport hebben dus géén betrekking op deze corporaties. Corporaties met 50 tot 100 werknemers namen relatief iets vaker deel. De verdeling over de regio's is in de steekproef vergelijkbaar met de verdeling in de populatie. Daarmee is het onderzoek representatief te noemen voor de vijf onderscheiden regio's. Voorts geldt dat er voldoende corporaties deelnamen om het onderzoek representatief voor de sector te noemen. De gegevens in dit rapport worden, net als in de voorgaande onderzoeken, op basis van ongewogen data weergegeven.

Vragenlijst werkgevers

Bij het opstellen van de vragenlijst voor de werkgevers is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van vragen uit de voorgaande FLOW arbeidsmarktenquêtes in 2007, 2010 en 2012. De vragen in deze enquêtes zijn gedeeltelijk afkomstig uit landelijk representatief monitor onderzoek, zodat vergelijking met recent landelijk cijfermateriaal mogelijk is. Daarnaast is de vragenlijst in overleg met de begeleidingscommissie van het onderzoek geactualiseerd naar de situatie van 2016. Voor de inventarisatie van de functies van werknemers is gebruik gemaakt van de functiematrix uit het Handboek functie-indeling woondiensten (zie tabel 2.2). De matrix voor het onderzoek is door de woningcorporaties ingevuld door per cel het aantal fulltime equivalenten (fte) in de organisatie aan te geven. Als peildatum is 31 december 2015 genomen.

Tabel 2.2 geeft de schatting van het totale aantal fte's in de branche per functiefamilie en per functieschaal. De aantallen in de tabel zijn gebaseerd op de antwoorden van de 84 corporaties die de vragenlijst hebben ingevuld. De steekproefaantallen zijn geëxtrapoleerd naar de hele populatie van 23.123 fte¹.

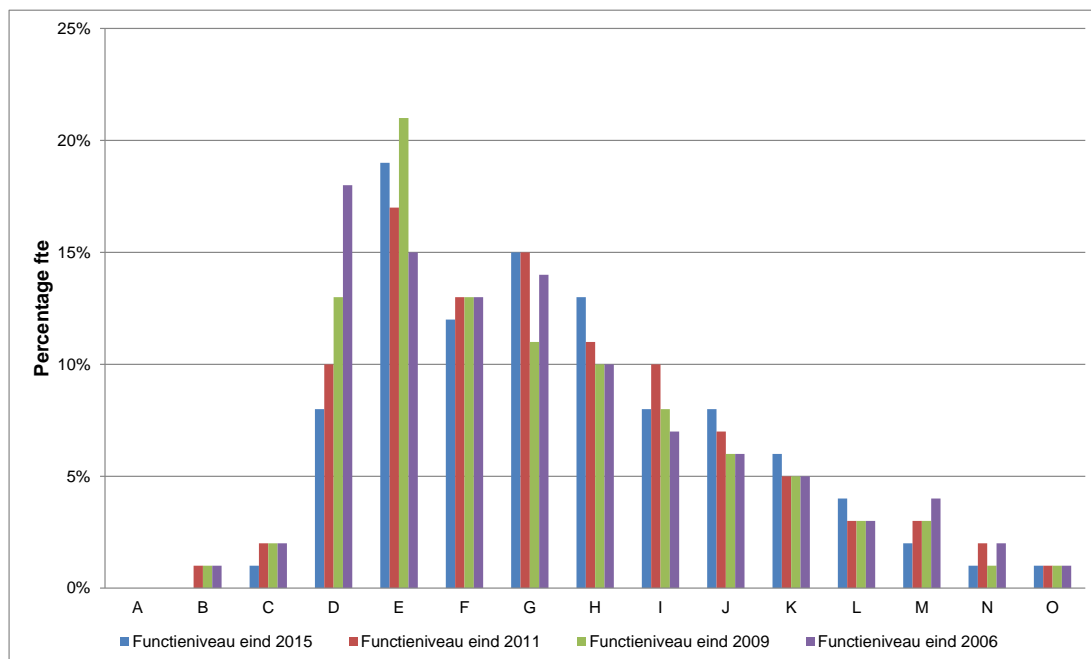
Voor de vergelijking met de arbeidsmarktonderzoeken 2007, 2010 en 2012 zijn ook de kolom- en rijpercentages van deze onderzoeken aan de matrix toegevoegd. De vier laatste kolommen van de functiematrix laten zien dat de meest voorkomende functiefamilies zijn: (1) verhuur, verkoop, bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer, leefbaarheid, (4) financiële administratie, (8, 9 en 11) techniek en technisch toezicht en (21) management. In alle jaren zijn de percentages ongeveer vergelijkbaar, met uitzondering van de eerste functiefamilie (verhuur, verkoop, bemiddeling). Daar is het aandeel ten opzichte van 2012 fors gestegen en weer terug op het niveau van 2009 en 2006.

¹ Bron: Aedes vereniging van Woningcorporaties, juli 2016, exclusief de 82 gelijk gestelde ondernemingen.

Tabel 2.2 Schatting van het absolute aantal formatieplaatsen in de woningcorporatiebranche per 31 december 2015 en de percentages (relatief) eind 2015, 2011, 2009 en 2006 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieschaal															To- taal	2015	2011	2009	2006
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O					
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				102	2144	569	1267	694	126	74						4976	22%	13%	23%	19%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		21	72	428	448	345	492	680	379	188	63					3116	13%	15%	12%	11%
3. Receptie, balie		0	26	132	364	451										973	4%	3%	3%	5%
4. Financiële administratie			13	121	251	541	351	168	161	140	44	15				1807	8%	9%	8%	8%
5. Planning & Control							20	24	133	199	192	113	43			724	3%	2%	1%	2%
6. ICT				0	16	45	98	197	127	126	67					676	3%	3%	3%	3%
7. Treasury									0	5	14	12	9			40	0%	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		4	0	295	182	15										496	2%	3%	4%	2%
9. Techniek div. disciplines		9	18	711	596	67										1400	6%	8%	6%	7%
10. Techniek, installatie/elektra				4	4	0	4									11	0%	1%	0%	0%
11. Technisch toezicht						71	529	524	75	54						1255	5%	7%	7%	8%
12. Voorbereiding					47	222	342	204	118	69						1003	4%	3%	3%	4%
13. Projectcoördinatie						22	37	164	295	278	187	85				1069	5%	5%	4%	3%
14. Projectontwikkeling										59	161	159	50	12		440	2%	2%	3%	3%
15. Personeel & Organisatie					5	34	62	35	45	91	53	23	8			355	2%	2%	1%	1%
16. Facilitaire diensten	42	38	45	150	126	49	19	23	33	22						548	2%	3%	3%	3%
17. Communicatie, PR						28	36	69	110	93	42					378	2%	2%	2%	2%
18. Kwaliteitszorg							8	0	10	12	11					41	0%	0%	0%	0%
19. Juridische Zaken									11	17	25	22				75	0%	0%	0%	0%
20. Strategie & Beleid						6	21	29	77	205	216	168	41	28		791	3%	3%	3%	2%
21. Management									25	89	290	355	355	281	143	1540	7%	7%	7%	8%
22. Managementondersteuning								96	35	44	67					241	1%	1%	0%	1%
23. Secretariaat				10	134	263	194	80								681	3%	4%	4%	4%
24. Algemeen	17	10	0	0	63	48	61	36	65	50	63	39	19	7	8	487	2%	4%	1%	2%
Totaal absoluut	59	83	174	1953	4381	2777	3540	3025	1827	1816	1493	991	525	329	151	23123	100%	100%	100%	100%
Totaal percentage eind 2015	0%	0%	1%	8%	19%	12%	15%	13%	8%	8%	6%	4%	2%	1%	1%	100%	23123	27028	26644	25382
Totaal percentage eind 2011	0%	1%	2%	10%	17%	13%	15%	11%	10%	7%	5%	3%	3%	2%	1%	100%	27028			
Totaal percentage eind 2009	0%	1%	2%	13%	21%	13%	11%	10%	8%	6%	5%	3%	3%	1%	1%	100%	26644			
Totaal percentage eind 2006	0%	1%	2%	18%	15%	13%	14%	10%	7%	6%	5%	3%	4%	2%	1%	100%	25382			

Bij de functieschalen (onderste rijen van de matrix) zijn de niveaus D tot en met J het meest gevuld, maar ook hier is geen sprake van opmerkelijke verschuivingen. Afbeelding 2.1 geeft een grafische vergelijking van de percentages in de vier jaren.



Afbeelding 2.1 Percentages fte per functieschaal (werkgeversenquête)

De afbeelding laat zien dat de meeste werknemers werkzaam zijn in de functieschalen D tot en met K. In de lage en hoge functieschalen werken minder werknemers. Ten opzichte van de drie vorige onderzoeken is er een opwaartse verschuiving te zien. In de functieschaal D daalt het percentage medewerkers en met name in de functieschalen H, J, K en L is er sprake van een stijging. Dit wordt grotendeels verklaard door de upgradings-tendens, waarvan al jaren sprake is en die ook in de vorige arbeidsmarkt-rapporten al is gesignaleerd. Upgrading ontstaat als medewerkers bij de corporaties doorstromen naar de hogere functieschalen en nog maar nauwelijks medewerkers in de lage functieschalen worden aangetrokken. Verderop in dit rapport komt deze tendens vaker ter sprake. Daarnaast is er in tegenstelling tot 2012 opnieuw sprake van een stijging van het aantal medewerkers in de schaal E. Als tabel 2.2 vergeleken wordt met dezelfde tabel van de eerdere onderzoeken² is te zien dat bij de functieschaal D het aantal functies vooral daalt bij (3) receptie en balie, (4) financiële administratie, (9) techniek, diverse disciplines en (16) facilitaire diensten. Bij de functieschaal H komen er vooral werknemers bij in de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling, (2) woning, wijkbeheer en leefbaarheid en (12) voorbereiding. Bij de functieschaal J vooral bij (2) woning, wijkbeheer en leefbaarheid en (6) ICT, functieschaal K en L met name bij (5) Planning en control en voor functieschaal L ook bij (20) Strategie & Beleid. Aan de stijging van het aantal fte's in de branche is een einde gekomen. In 2007 was het aantal fte's in de branche 25.283, in 2010 was dat 26.644, in 2012 27.028 en eind 2015 was het aantal fte's afgenomen naar 23.123³. Er zijn tussen 2012 en 2015 dus zo'n 4.000 fte's komen te vervallen.

² Deze tabellen uit de eerdere onderzoeken in 2006, 2009 en 2012 zijn niet opgenomen in dit rapport.

³ Gegevens verkregen van Aedes vereniging van Woningcorporaties.

2.2 De internetenquête onder werknemers

De enquête onder werknemers is, net als de enquête onder werkgevers, gehouden van 7 juni tot en met 12 juli 2016. De uitnodigingsmail voor het invullen van de enquête is, anders dan in voorgaande jaren, via de werkgevers verzonden aan *alle werknemers* in de branche. De uitnodigingsmail voor werknemers werd direct na de uitnodigingsmail voor het *werkgeversdeel* van het onderzoek verzonden aan de directeur/bestuurder met het verzoek deze mail direct door te sturen aan alle werknemers van de corporatie. In deze uitnodigingsmail voor werknemers werd het onderzoek toegelicht en werd de website gegeven waarop iedere werknemer de vragenlijst kon invullen. FNV en CNV hebben daarnaast via hun website en via social media alle medewerkers in de woningcorporatiebranche opgeroepen deel te nemen aan het onderzoek. Dit hebben we gedaan om te zorgen dat medewerkers die de uitnodigingsmail niet doorgestuurd kregen wel in de gelegenheid te stellen deel te nemen aan het onderzoek. Zie ook:

- › https://www.fnvbouw.nl/actueel/nieuws/paginas/Arbeidsmarktonderzoek_Wonin_gcorporaties_van_start__1646.aspx.
- › <https://www.cnvvakmensen.nl/caos/woondiensten/cao-woondiensten/nieuws/flow-arbeidsmarktonderzoek-woningcorporaties-2016-van-start>.

Responsgegevens

Tabel 2.3 geeft een overzicht van de verhouding tussen populatie en de steekproef van werknemers naar de kenmerken leeftijd, organisatieomvang en regio. In totaal hebben 2.054 werknemers de vragenlijst volledig ingevuld. In 2012, 2010 en 2007 vulden respectievelijk 1.088, 837 en 1.052 werknemers de vragenlijst in. In 2012, 2010 en 2007 werd een steekproef van 4000 werknemers uitgenodigd deel te nemen. In het huidige onderzoek werden *alle* werknemers benaderd voor deelname. Van de ongeveer 25000 werknemers nam iets meer dan 8% deel aan het onderzoek. Dat is tweemaal zoveel als in eerdere jaren, toen steeds ongeveer 4% van de totale populatie werknemers deelnam. Tabel 2.3 laat zien dat de verdeling over de leeftijdsgroepen in de steekproef nagenoeg gelijk is aan de verdeling in de populatie.

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

	Populatie*		Steekproef	
	aantal	%	aantal	%
Leeftijd *				
- 15 tot 25 jaar		3		2
- 25 tot 35 jaar		18		16
- 35 tot 45 jaar		29		29
- 45 tot 55 jaar		32		34
- 55 jaar en ouder		17		19
Totaal	± 25.000	100	2.054	± 8

* In tegenstelling tot eerdere jaren beschikken we niet over actuele gegevens over de populatie werknemers in de branche. Deze werden in het verleden aangeleverd door pensioenuitvoerder Cordares. De nieuwe pensioenuitvoerder APG stelt uit privacyoverwegingen géén populatiegegevens beschikbaar. We hebben op basis van gegevens over 2014 van Aedes (CBC) wel informatie over de leeftijdsverdeling in de branche. Naar leeftijd blijkt de steekproef representatief voor de sector. Bron: <http://www.aedes.nl/content/feiten-en-cijfers/corporatiestelsel/hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseerd/hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseerd.xml> (gegevens over 2014)

Het arbeidsmarktonderzoek onder werknemers is daarmee representatief voor alle leeftijdsgroepen. Ouderen of jongeren zijn niet over- of ondervetegenwoordigd in het onderzoek. Anders dan in voorgaande jaren hebben we niet de beschikking over actuele werknemerspopulatiegegevens met een verdeling naar regio en bedrijfs-grootte. We kunnen derhalve geen uitspraak doen over de representativiteit naar regio of bedrijfsgrootte.

Vragenlijst werknemers

De vragenlijst voor de enquête onder de werknemers is eveneens opgesteld op basis van vragen uit de beide voorgaande enquêtes. Daarbij zijn de vragen geactualiseerd voor de situatie in 2016, maar ook weer zoveel mogelijk gelijk gehouden om vergelijking met voorgaande jaren mogelijk te maken. Naast vragen uit landelijk representatief onderzoek, zijn ook voor de branche specifieke vragen gesteld.

3 Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties

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

3.1 Huidige activiteiten

Een deel van de woningcorporaties besteedt activiteiten uit aan andere partijen en dochterondernemingen. Tabel 3.1 geeft een overzicht van de activiteiten die woningcorporaties anno 2016 zelf uitvoeren en uitbesteden en vergelijkt die met het onderzoek in 2012, 2010 en 2007. Bij uitbesteding aan een derde partij worden de verantwoordelijkheid en de uitvoering van activiteiten, door middel van het sluiten van een contract, volledig aan deze partijen overgelaten.

Kernactiviteiten vaker intern uitgevoerd, commerciële verhuur vaak niet meer uitgevoerd

Kernactiviteiten als het verhuren van sociale huurwoningen, het verbeteren van de leefbaarheid en wijkbeheer doen de woningcorporaties ten opzichte van eerdere onderzoeken steeds meer zelf. Ook beleidsontwikkeling, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, treasury, administratie, personeel & organisatie, kwaliteitszorg en facilitair beheer zijn activiteiten die door de woningcorporaties zelf worden uitgevoerd. Meer dan 80% van de organisaties doet deze taken zelf. Het financiële beheer wordt zelfs door alle woningcorporaties zelf gedaan. In eerdere jaren was dat ook het geval en dit is in 2016 alleen maar verder toegenomen. Corporaties voeren steeds meer taken zelf uit en besteden steeds minder taken uit. Alleen bij 'maatschappelijk ondernemen' (WMO) zien we een daling van het percentage corporaties dat dit zelf doet. Veel corporaties geven ten slotte aan géén commerciële verhuur meer uit te voeren (18%). De corporaties die nog wel aan commerciële verhuur doen, doen dit wel vaker zelf in vergelijking met eerdere jaren.

Specialistische activiteiten vaak extern

Het technisch beheer (onderhoud en reparatie) wordt door bijna de helft van de woningcorporaties zelf uitgevoerd. De andere helft besteedt het technisch beheer uit aan een derde partij. Ook ICT wordt vaak uitbesteed aan een derde partij. De tendens bij ICT lijkt te zijn dat corporaties deze taken steeds vaker zelf gaan uitvoeren.

Meer bezinning op het beleid in 2016?

Beleidsontwikkeling wordt in 2016 weer vaker zelf gedaan dan in 2012. Bijna alle organisaties doen dit zelf in 2016. In eerdere jaren werd vaker een beroep gedaan op externe ondersteuning. Ook projectontwikkeling wordt weer vaker zelf gedaan.

Tabel 3.1 Welke activiteiten voeren woningcorporaties zelf uit en hoe worden ze uitbesteed? (werkgeversenquête), in percentages

	Voeren we zelf uit (2016)	Voeren we zelf uit (2012)	Voeren we zelf uit (2010)	Voeren we zelf uit (2007)	Wordt uitgevoerd door een dochteronderneming	Is uitbesteed aan een derde partij	Activiteit wordt niet meer uitgevoerd door de corporatie	Niet van toepassing
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	49	48	43	46	3	47	1	0
Verhuur van sociale huurwoningen	97	94	91	89	3	0	0	0
Commerciële verhuur (gebouwen)	71	53	56	45	10	1	18	0
Leefbaarheid	96	87	91	90	0	1	3	0
Wijkbeheer	84	77	76	81	0	1	9	6
Maatschappelijk ondernemen (WMO)	58	63	67	67	0	7	10	25
Beleidsontwikkeling/Strategie & beleid	97	88	78	87	0	3	0	0
Projectontwikkeling	76	66	59	61	3	10	6	5
Productontwikkeling	68	57	65	59	0	4	8	20
Dienstverlening aan derden (VvE beheer)	48	49	53	61	3	20	15	14
Dienstverlening aan klanten	94	87	86	82	0	1	2	3
Financieel beheer	100	88	91	93	0	0	0	0
Treasury	87	66	67	76	0	12	1	0
Administratieve organisatie, interne controle	99	85	84	88	0	1	0	0
Personeel & organisatie	97	90	82	77	0	3	0	0
Kwaliteitszorg	87	79	76	78	0	5	3	5
ICT	68	48	46	51	0	32	0	0
Facilitair beheer (receptie, catering en dergelijke)	90	82	79	83	0	8	1	1

3.2 Nieuwe activiteiten

De plannen voor uitbesteding zijn ten opzichte van eerdere jaren veranderd. Tabel 3.2 brengt in beeld hoe de situatie in 2016 is en wat corporaties voor 2016 nog verwachten.

Tabel 3.2 Verwacht u in de komende jaren onderstaande taken (verder) onder te brengen bij een dochteronderneming, of ze uit te besteden aan derden? (werkgeversenquête), in percentage

	Niet verwacht in 2016	Niet verwacht in 2012	Niet verwacht in 2010	Niet verwacht in 2007	Wordt uitgevoerd door een dochteronderneming	Is uitbesteed aan een derde partij	Activiteit wordt niet meer uitgevoerd door de corporatie	Niet van toepassing
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	43	44	41	69	1	39	3	14
Verhuur sociale huurwoningen	84	71	80	87	2	3	0	11
Commerciële verhuur (gebouwen)	48	38	47	64	5	17	5	25
Leefbaarheid	81	66	78	88	0	1	5	13
Wijkbeheer	72	55	69	85	0	4	8	16
Maatschappelijk ondernemen (WMO)	48	46	61	73	0	11	9	32
Beleidsontwikkeling/Strategie & beleid	81	67	70	88	1	5	0	13
Projectontwikkeling	58	52	51	68	4	22	0	16
Productontwikkeling	55	48	58	70	1	11	1	32
Dienstverlening aan derden (VvE beheer)	34	38	41	59	2	24	13	27
Dienstverlening aan klanten	81	71	72	84	1	3	0	15
Financieel beheer	85	70	79	88	2	0	0	13
Treasury	75	50	61	88	1	11	0	13
Administratieve organisatie, interne controle	81	64	71	89	2	3	0	14
Personeel & organisatie	76	63	68	85	4	7	0	13
Kwaliteitszorg	77	62	64	86	1	7	0	15
ICT	48	36	41	73	3	34	1	14
Facilair beheer (receptie, catering en dergelijke)	72	60	67	81	4	5	2	17

Het aandeel corporaties dat *niet* verwacht taken uit te zullen besteden is bij veel taken toegenomen ten opzichte van eerdere jaren. Corporaties houden meer taken binnenshuis. Dat lijkt een trendbreuk te zijn met eerdere onderzoeken. Dit geldt met name voor verhuur van sociale huurwoningen, leefbaarheid, wijkbeheer, beleidsontwikkeling, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, treasury, administratie, personeel & organisatie en kwaliteitszorg. Daar waar sprake is van een toename van uitbesteding, geldt dat vooral de uitbesteding aan een derde partij en niet een dochteronderneming. De verwachting taken te zullen gaan uitvoeren via een dochteronderneming neemt af. Technisch beheer, commerciële verhuur, maatschappelijk ondernemen, project- en productontwikkeling, dienstverlening aan derden, treasury en ICT zijn taken waarvan de corporaties verwachten dat ze deze blijven uitbesteden of gaan uitbesteden aan een derde partij.

Conclusie is dat corporaties per saldo meer taken zelf verwachten uit te zullen blijven voeren en dat ze wat minder taken zullen uitbesteden. Corporaties die verwachten nog wel onderdelen uit te besteden of onder te brengen zullen dat op korte termijn doen en vooral bij een derde partij en niet bij dochterondernemingen.

3.3 Organisatie- en marktontwikkelingen

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

Intensievere en nieuwe samenwerking

De samenwerking met andere corporaties lijkt steeds verder te intensiveren. Bij de helft van de corporaties is de verwachting dat nog dit jaar en volgend jaar meer samenwerking met andere corporaties en een verdere intensivering van de bestaande samenwerking zal plaatsvinden. Het aantal fusies lijkt echter te stabiliseren, hoewel bijna 1/5 van de organisaties verwacht dat er na 2017 wel een fusie zal plaatsvinden. Bijlage 1 geeft een overzicht van de bestaande regionale samenwerkingsverbanden (actieve regio's) en hun contactpersonen.

Krimp en reorganisatie

Bij ongeveer de helft van de corporaties is sprake van krimp en reorganisatie. Redenen zijn vooral het overheidsbeleid en de toename van de financiële lastendruk. Ook het stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten en tegenvallende huur- en/of verkoopresultaten lijken daar aan bij te dragen.

Arbeidsmarkt steeds krappere voor een aantal functies

De krapte op de arbeidsmarkt voor woningcorporaties is volgens de werkgevers verder toegenomen. De helft van de corporaties zegt die krapte ook al te merken. Daarnaast schat bijna driekwart (71%) van de corporaties in dat het de komende jaren moeilijker zal zijn om nieuw personeel te vinden, aangezien zij géén overschot aan personeel in de arbeidsmarkt verwachten.

Einde recessie, meer prestatie

Ten opzichte van 2012 valt op dat corporaties nu verwachten dat (bouw)projecten de komende jaren bijna niet worden stopgezet en/of uitgesteld, dat de huur en/of verkoopresultaten niet zullen tegenvallen en dat er geen toename in krimpproblematiek zal zijn. Ook het percentage corporaties met bezuinigingen op de bedrijfslasten is afgenomen. Dit jaar is voor het eerst gevraagd of corporaties verwachten prestatieafspraken vorm te zullen geven. 93% geeft aan te verwachten dit op korte termijn te gaan doen.

Ook dynamiek in de huursector verwacht

Opvallend is dat een flink aantal corporaties op de korte termijn een tekort aan huurwoningen meldt (met name regio's West, Midden en Oost), hoewel er ook een paar corporaties een overschot aan huurwoningen meldt. Opvallend is dat in 2016 meer dan 2/3 van de corporaties verwacht nieuwe klantgroepen te gaan bedienen. In 2012 gaf nog 80% aan te verwachten dat juist *niet* te zullen gaan doen.

Ook de verwachting om op korte termijn nieuwe producten en/of diensten te gaan verlenen is ten opzichte van 2012 gestegen. Een oorzaak zou kunnen liggen bij de recente vluchtelingenstroom vanuit Syrië, waardoor veel woningcorporaties zich óók voor de uitdaging geplaatst zien om passende woonruimte te bieden aan deze nieuwe 'klantgroep'.

Overheidsbeleid en DAEB

Het Nederlandse en Europese overheidsbeleid speelt momenteel een grote en onzekere rol in het beleid van de corporaties. Veel corporaties verwachten hiermee te maken te krijgen en ook met de financiële gevolgen ervan. De activiteiten van woningcorporaties zijn op basis van de DAEB (Diensten van Algemeen Economisch Belang) regeling onderverdeeld in DAEB en niet-DAEB activiteiten. Vergeleken met 2012 verwachten de corporaties de komende jaren meer bezig te zijn met de splitsing van de organisatie in DAEB en niet-DAEB. Met name met de administratieve splitsing hiervan en niet zozeer met de juridische splitsing.

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

	Zal niet plaatsvinden in de komende jaren				Zal plaatsvinden	
	2016	2012	2010	2007	2016/2017	na 2017
<i>Ontwikkelingen van de corporatie</i>						
Fuseren met één of meer andere corporaties	77	82	75	58	6	17
Samenwerkingsverband met andere corporatie	34	54	42	29	49	17
Onderdeel van een holdingstructuur	94	95	80	82	5	1
Andere woningcorporatie(s) overnemen	91	91	88	87	0	9
Krimp van de organisatie	48	55	-	-	31	21
Einde samenwerking met andere corporatie	96	96	92	92	3	1
Interne reorganisatie of herstructurering	53	52	53	56	33	14
Splitsing van de organisatie in DAEB en niet-DAEB	-	35	-	-	-	-
Juridische splitsing van de organisatie in DAEB en niet DAEB	75	-	-	-	18	7
Administratieve splitsing van de organisatie in DAEB en niet DAEB	22	-	-	-	71	7
Intensivering bestaande samenwerking	37	44	39	47	54	9
Centralisering van taken	-	-	80	84	-	-
Centralisering van taken door ontwikkelingen in branche	71	68	-	-	13	16
Centralisering van taken door ontwikkelingen in corporatie	76	69	-	-	15	9
Decentralisatie van taken	-	-	85	85	-	-
Decentralisatie van taken door ontwikkelingen in branche	89	89	-	-	5	5
Decentralisatie van taken door ontwikkelingen in corporatie	84	89	-	-	9	7
<i>Ontwikkelingen buiten de corporatie</i>						
Meer concurrentie	78	77	64	53	14	8
Minder concurrentie	93	92	93	99	3	4
Krapte op de arbeidsmarkt	44	68	53	42	26	30

	Zal niet plaatsvinden in de komende jaren				Zal plaatsvinden	
	2016	2012	2010	2007	2016/2017	na 2017
Overschot op de arbeidsmarkt	71	52	69	-	26	3
Nieuwe klantgroepen (culturele diversiteit)	29	80	54	59	61	10
Wijzigingen in overheidsbeleid	8	13	18	37	77	16
<i>Effecten van de ontwikkelingen (binnen en buiten de corporatie)</i>						
Toename financiële lastendruk	9	5	3	-	82	9
Nieuwe producten/diensten	47	62	37	26	39	14
Wijzigingen in personeelsbeleid	40	51	47	51	52	8
Tekort aan huurwoningen	39	57	-	-	52	9
Overschot aan huurwoningen	86	81	-	-	6	8
Bezuinigingen op de bedrijfslasten	30	17	17	78	61	9
Outsourcing van bedrijfsonderdelen	58	78	70	75	34	8
Volledig afstoten van taken	80	83	83	-	15	5
Stopzetten en/of uitstellen van (bouw)projecten	79	19	34	-	17	4
Tegenvallende huur en/of verkoopresultaten	68	30	31	-	24	8
Toename krimpproblematiek	64	51	42	-	17	19
Ontwikkelen portfolio/asset management	18	-	-	-	75	7
Prestatieafspraken vorm geven	4	-	-	-	93	3
Regionalisering (beperkt werkgebied)	57	-	-	-	36	7
Andere veranderingen	82	81	75	91	11	7

4 Personele bezetting nu en in de toekomst

Voor het goed functioneren van organisaties is het van belang dat de personele bezetting zo goed mogelijk is afgestemd op de gewenste bezetting. 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 wensen ten aanzien 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 is de parttime factor berekend. De gegevens over de gemiddelde werkweek komen uit de opgave van werknemers in de werknemersenquête.

Tabel 4.1 Gemiddelde personele bezetting van de woningcorporatie op vier peildata (werkgeversenquête)

	31-12-2015	31-12-2011	31-12-2009	31-12-2006
Gemiddeld aantal werknemers	83	84	73	50
Gemiddeld aantal fte	74	76	65	44
Ratio fte/aantal werknemers (parttime factor)	0,89	0,91	0,89	0,88
Gemiddelde werkweek (werknemersenquête)	33	33	32	32
Aantal woningcorporaties	84	94	80	84

Toename gemiddelde omvang corporaties stabiliseert

Het gemiddeld aantal werknemers dat woningcorporaties in dienst hadden was 83 (74 fte). Dit is vrijwel gelijk aan de aantallen eind 2011. De toename van het gemiddeld aantal werknemers bij corporaties, die voornamelijk veroorzaakt werd door fusies en reorganisaties in de periode tussen 2007 en 2012, lijkt daarmee te stagneren.

Gemiddelde werkweek vrijwel onveranderd

De fulltime werkweek in de woningcorporatiebranche is 36 uur. Uit de enquête onder werknemers blijkt dat werknemers medio 2016 gemiddeld een werkweek van 33 uur hebben. Dit is het gemiddelde van de formele omvang van het dienstverband, exclusief overwerk. Dit is gelijk aan 2012 en iets hoger dan in 2010 en 2007. De parttime factor van 0,89 is berekend op basis van de werkgeversenquête. De parttime factor is iets afgenomen ten opzichte van 2012 en weer op het niveau van 2010. Gemiddeld zijn werknemers (contractueel gezien) dus vrijwel hetzelfde aantal uren per week blijven werken.

Personele inzet: overbezetting⁴ neemt iets af

Medio 2016 is bij 12% van de corporaties sprake van overbezetting. Geëxtrapoleerd naar populatiecijfers betekent dit dat ongeveer 42 corporaties met overbezetting te maken hebben. Daarmee neemt het percentage corporaties met overbezetting weer iets toe.

In 2012 was nog 'maar' bij 9% van de corporaties sprake van overbezetting. In 2010 was dat nog bij 15%. In 2007, vóór de economische recessie, was er bij woningcorporaties nog géén sprake van overbezetting. Slechts één van de 80 woningcorporaties gaf toen aan overbezetting te ervaren. In tabel 4.2 is te zien om hoeveel fte overbezetting het gaat.

Overbezetting 0,5%: vooral functiefamilies 1, 2, 3, 20 en 24 en functieschaal D t/m I en K

In totaal wordt voor de hele woningcorporatiebranche geschat dat er 114 fte boven-tallig is (zie tabel 4.2). Dat is 0,5% van de totale populatie ofwel 128 medewerkers. In 2012 was dit nog 1,1%. In absolute termen is de overbezetting het grootst bij de functiefamilies (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling, (2) Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid, (3) Receptie, balie, (20) strategie & beleid en (24) algemeen en de functieschalen D tot en met I en K. Er is relatief veel overbezetting bij (14) projectontwikkeling, (15) P&O, (20) strategie & beleid en (24) algemeen en bij de functieschalen A, N en O.

Oorzaken overbezetting: reorganisaties en efficiënter werken

Woningcorporaties met overbezetting is gevraagd aan te geven hoe de overbezetting is ontstaan. Reorganisatie en efficiënter werken worden het vaakst als reden genoemd. Andere redenen zijn uitbesteding van taken, baangaranties, bezuinigingen door financiële lastendruk, minder werk en taken die zijn geautomatiseerd. Strategieën om overbezetting tegen te gaan zijn vooral natuurlijk verloop en van werk naar werk buiten de branche. Gedwongen ontslag en van werk naar werk binnen de branche worden minder genoemd.

⁴ Overbezetting betekent dat er bij een corporatie meer fte in dienst is in een bepaalde functie (familie*schaal) dan er volgens de capaciteitsplanning van de corporaties nodig is. Onderbezetting betekent het tegenovergestelde: minder fte in dienst, dan nodig is. Bij overbezetting is sprake van boven-talligheid en bij onderbezetting zal er sprake zijn van één of meerdere vacature(s).

Tabel 4.2 Populatieschatting overbezetting in fte in 2016, 2012, 2010 en 2007 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief*			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	abs.	2016	2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				5	11	0	1	4	0	0						21	0%	0%	1%	0%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	0	0	0	0	7	3	0					10	0%	0%	3%	0%
3. Receptie, balie		0	0	6	0	6										12	1%	1%	4%	0%
4. Financiële administratie			0	3	0	4	0	0	0	0	0	0				6	0%	3%	0%	0%
5. Planning & Control							0	0	0	0	0	0	0			0	0%	1%	0%	0%
6. ICT				0	0	0	0	0	0	0	0					0	0%	3%	1%	0%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	0%	0%	0%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	0	0	0										0	0%	0%	2%	0%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%	0%	0%
11. Technisch toezicht						0	0	0	0	0						0	0%	0%	1%	0%
12. Voorbereiding					0	0	4	0	0	0						4	0%	0%	1%	0%
13. Projectcoördinatie						0	0	0	0	0	4	0				4	0%	0%	1%	0%
14. Projectontwikkeling										0	0	4	0	4		7	2%	2%	1%	0%
15. Personeel & Organisatie					0	3	0	6	0	0	0	0	0			9	3%	1%	2%	0%
16. Facilitaire diensten	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0						4	1%	1%	3%	0%
17. Communicatie, PR						0	0	0	0	0	0					0	0%	2%	1%	0%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	0%	0%
19. Juridische Zaken									0	0	0	0				0	0%	0%	0%	0%
20. Strategie & Beleid						0	0	0	0	4	7	4	0	0		15	2%	7%	1%	0%
21. Management									4	0	0	0	0	0	0	4	0%	0%	1%	0%
22. Managementondersteuning								0	0	0	4					4	2%	0%	0%	0%
23. Secretariaat				0	0	0	4	0								4	1%	3%	2%	0%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	4	11	2%	3%	32%	0%
Totaal absoluut	2	0	0	13	11	13	13	10	12	7	15	7	0	7	4	114	0,5%	1,1%	1,8%	0%
Totaal percentage 2016*	3%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	0%	2%	2%	0,5%				
Totaal percentage 2012*	0%	3%	2%	1%	1%	2%	1%	2%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	1,1%				
Totaal percentage 2010*	17%	0%	4%	1%	3%	1%	4%	1%	1%	0%	1%	2%	1%	0%	0%	1,8%				
Totaal percentage 2007*	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				

* De relatieve en totale percentages zijn berekend op basis van het totale aantal fte werkzaam in die specifieke schaal of functiefamilie (zie tabel 2.2).

Personele bezetting: meer onderbezetting, nu vrijwel gelijk aan overbezetting

Er is een toename van het percentage woningcorporaties dat met *onderbezetting* kampt. In 2016 geeft 14% van de woningcorporaties aan dat er sprake is van onderbezetting. Een forse toename ten opzichte van 2012, toen maar 5% met onderbezetting kampte.

Toename hoeveelheid werk veroorzaakt toename onderbezetting

Tabel 4.3 geeft een overzicht van de geschatte onderbezetting in de branche medio 2016. Deze komt neer op 112 fte (ongeveer 125 medewerkers). Dat is 0,5% van de totale populatie van werknemers in de branche. In 2012 was de onderbezetting slechts 0,04% en in 2010 0,3%. Daarmee is sprake van een sterke toename van de onderbezetting en komt de onderbezetting (112 fte) qua omvang op ongeveer hetzelfde niveau als de overbezetting (114 fte). Er zijn wel verschillen qua functiefamilie en functieschaal in over- en onderbezetting. Er is met name onderbezetting bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling, niveaus F en G, (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, niveaus G, (4) financiële administratie, niveau E en I en (12) voorbereiding, niveau I. Relatief gezien is de onderbezetting het grootst in de functiefamilie (10) techniek, installatie/elektra (in absolute zin gaat het om 4 fte). Corporaties die te maken hebben met onderbezetting geven aan dat dit voornamelijk komt doordat de hoeveelheid werk is toegenomen. Deze combinatie van factoren zou kunnen leiden tot een toename van de werklast onder werknemers. Daar vinden we in dit arbeidsmarktonderzoek echter nog geen bewijs voor.

Tabel 4.3 Populatieschatting onderbezetting in fte in 2016, 2012, 2010 en 2007 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	abs.	2016	2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	0	15	15	2	0	0						32	1%	0%	0%	1%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	0	0	7	4	0	0	0					11	0%	0%	0%	3%
3. Receptie, balie		0	0	2	0	0										2	0%	0%	1%	1%
4. Financiële administratie			0	0	7	0	0	0	6	2	0	4				19	1%	0%	1%	2%
5. Planning & Control							2	0	0	0	0	0	0			2	0%	0%	1%	3%
6. ICT				0	0	0	0	0	6	0	0					6	1%	0%	0%	1%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	0%	0%	0%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	0	4	0										4	0%	0%	0%	0%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	4									4	33%	0%	0%	7%
11. Technisch toezicht						4	4	0	0	0						7	1%	0%	0%	3%
12. Voorbereiding					0	0	0	0	9	0						9	1%	0%	0%	1%
13. Projectcoördinatie						0	0	0	0	0	0	0				0	0%	0%	0%	3%
14. Projectontwikkeling										0	0	0	0	0		0	0%	0%	1%	3%
15. Personeel & Organisatie					0	0	0	0	0	0	0	0	1			1	0%	0%	1%	5%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0%	0%	0%	1%
17. Communicatie, PR						0	1	0	0	0	0					1	0%	0%	0%	0%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	0%	0%
19. Juridische Zaken									0	0	0	4				4	5%	0%	0%	23%
20. Strategie & Beleid						0	0	0	0	4	0	0	0	0		4	0%	0%	0%	1%
21. Management									0	0	0	0	0	4	4	7	0%	0%	0%	1%
22. Managementondersteuning.								0	0	0	0					0	0%	0%	0%	4%
23. Secretariaat				0	0	0	0	0								0	0%	0%	0%	1%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0%	0%	0%	1%
Totaal absoluut	0	0	0	2	11	19	32	6	20	6	0	7	2	4	4	112	0,5%	0%	0,3%	1,4%
Totaal percentage 2016	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	2%	0,5%				
Totaal percentage 2012	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				
Totaal percentage 2010	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0,3%				
Totaal percentage 2007	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	4%	5%	2%	3%	0%	0%	0%	1,4%				

4.2 Kenmerken van het personeel in de branche

In deze paragraaf beschrijven we het personeelsbestand van de woningcorporatiebranche. Daarvoor gebruiken we gegevens van zowel de werknemers- als de werkgeversenquête.

Tabel 4.4 Samenstelling personeelsbestand in de woningcorporatiebranche, in percentages

	Werkgevers				Werknemers				Neder- land
	2015	2011	2009	2006	2016	2012	2010	2007	2015
Man	53	54	59	55	50	57	53	56	53
Vrouw	47	46	41	44	50	43	47	44	47
15 tot 25 jaar	1	2	5	2	1	1	1	1	15
25 tot 35 jaar	12	18	20	18	14	18	19	16	21
35 tot 45 jaar	30	29	28	34	28	29	29	30	21
45 tot 55 jaar	32	32	30	29	33	31	32	35	24
55 tot 75 jaar*	25	19	16	16	23	21	20	19	19
Ongeschoold, basisonderwijs	2	2	5	2	1	1	2	2	5
Mavo, Vmbo	18	16	18	13	9	16	10	16	17
Havo/vwo, Mbo	42	47	47	54	35	39	42	43	43
Hoger beroepsonderwijs	30	27	24	24	39	31	33	29	21
Wetenschappelijk onderwijs	7	8	6	5	16	13	14	10	13
0 tot en met 24 uur	17	16	16	22	14	14	17	19	-
25 tot en met 32 uur	22	20	20	18	17	17	19	15	-
33 uur of meer	61	64	64	59	69	69	64	67	-
Vast	89	89	81	84	91	93	91	92	-
Tijdelijk met uitzicht op vast	4	4	7	5	5	4	5	5	-
Tijdelijk zonder uitzicht vast	3	3	2	5	2	2	2	1	-
Anders	4	3	11	2	0	0	1	1	-
Onbekend	0	0	0	4	2	2	0	0	-

* Gezien de veranderingen in AOW leeftijd loopt deze categorie in landelijke referentiegegevens nu tot 75 in plaats van 65, zoals in de voorgaande onderzoeken. De pensioenleeftijd in de corporatiebranche ligt volgens cao op 67.

Tabel 4.4 geeft een overzicht van de geschatte samenstelling van het personeelsbestand naar vijf kenmerken. Daarbij zijn de gegevens van de werknemers- en werkgeversenquêtes weergegeven voor de vier onderzoeksjaren. De gegevens worden vergeleken met de samenstelling van de Nederlandse werknemerspopulatie als geheel. We gebruiken daarbij gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2015.

Verdeling mannen en vrouwen vrijwel gelijk aan Nederlandse werknemerspopulatie

Mannen zijn licht in de meerderheid in de branche. De man/vrouw-verhouding is bijna gelijk aan die in de totale Nederlandse populatie van werknemers in 2013. De ontwikkeling in de man/vrouw verdeling laat een geleidelijke toename van de vrouwen in de branche zien. In 1995 was nog 63% van alle werknemers in de branche man. Het lijkt er op dat het verdwijnen van de scheve verdeling tussen mannen en vrouwen vooral een zogenaamd 'cohort' effect is: er stromen meer mannen uit dan vrouwen, zodat het aandeel vrouwen geleidelijk toeneemt. Vooral bij de werknemers boven de 55 jaar zijn er meer mannen.

De branche blijft 'grijs en vergrijzend'

Tabel 4.4 laat een vergrijsd personeelsbestand zien in de branche. Het aandeel 45 plussers is groter dan gemiddeld in Nederland en het aandeel werknemers onder de 35 jaar is juist aanzienlijk kleiner. In de jongste leeftijdsgroep stromen bovendien nauwelijks werknemers in. Dit wordt mogelijk veroorzaakt door de krimp van de sector. In de branche is de gemiddelde leeftijd 45,8 jaar (werknemersenquête). Daarmee is de gemiddelde corporatiemedewerker enkele jaren ouder dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. Die is ongeveer 42 jaar oud (CBS Statline 2014; 41,9).

Opleidingsniveau werknemers blijft nog licht toenemen.

De vergelijking met de eerdere arbeidsmarktonderzoeken in de branche in tabel 4.4 laat zien dat er sprake van een heel geleidelijke toename van het opleidingsniveau onder werknemers. Dat beeld wordt slechts ten dele bevestigd door de gegevens uit het werkgeversonderzoek. Dit duidt er mogelijk op dat de werknemers die deelnamen aan het werknemersonderzoek relatief hoog opgeleid is.

Parttimers gaan meer uren per week werken

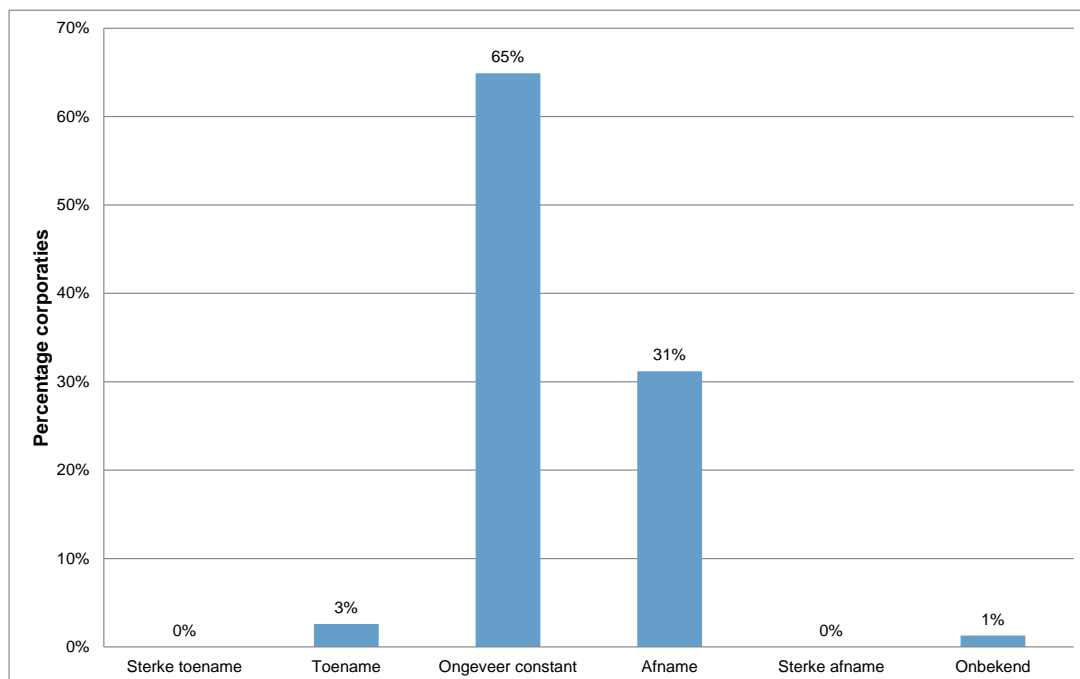
14% van de werknemers geeft aan parttime te werken in een baan voor 24 uur of minder per week. Dat is ongeveer gelijk aan voorgaande jaren. Volgens werkgevers werkt 17% van de werknemers in een dergelijk parttime contract. Dat percentage is ongeveer gelijk aan eerdere jaren. Daarnaast werkt 21-22% van de werknemers met een parttime contract voor 25 tot en met 32 uur per week. Dat percentage is toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Het aandeel werknemers met een voltijdsbaan van meer dan 32 uur per week is echter iets afgenomen. In vergelijking met het landelijke beeld werken werknemers in de woningcorporatiebranche minder in deeltijd (24 uur of minder).

Vaste contracten blijven de norm

Het overgrote deel van de medewerkers heeft een vast contract. Ten opzichte van het landelijke beeld zijn er in de corporatiebranche nog altijd weinig werknemers met een tijdelijk dienstverband (7%) of bijvoorbeeld een flexibel contract. Volgens de werkgevers was eind 2015 0,6% van de werknemers oproepkracht, 2,2% was uitzendkracht, 0,4% werkte in een ervaringsbaan via een opleidingsinstelling en 0,2% werd ingeleend via een andere corporatie. Ten opzichte van het vorige onderzoek zijn er nauwelijks veranderingen. Er lijkt in de corporatiebranche daarmee nauwelijks sprake van flexibilisering.

4.3 Ontwikkeling van de werkgelegenheid in de komende jaren

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



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

Verdere afname van de werkgelegenheid verwacht

Voor de komende drie jaar verwacht meer dan de helft (65%) van de woningcorporaties geen toe- of afname van de werkgelegenheid. Bijna één op de drie corporaties verwacht wél een afname. Vrijwel geen van de corporaties verwacht een toename van de werkgelegenheid. Vergeleken met eerdere jaren is echter te zien dat iets minder corporaties een (sterke) afname verwachten.

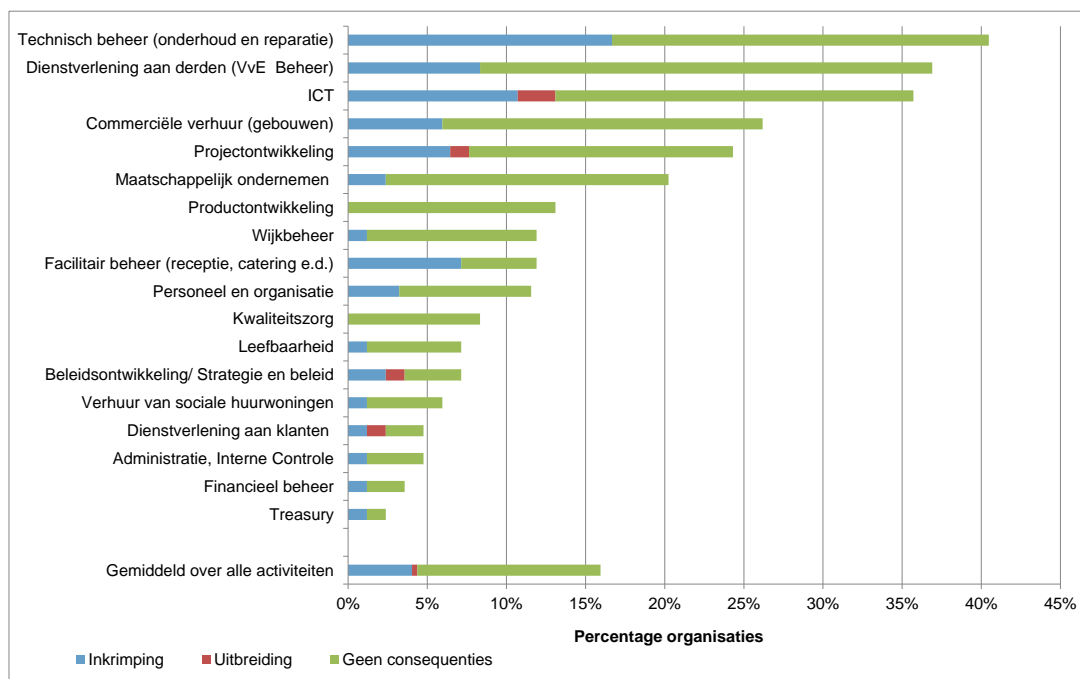
4.4 Personele consequenties van uitbesteding en andere ontwikkelingen

Voor alle activiteiten die woningcorporaties verwachten te gaan uitbesteden of onderbrengen (zie tabel 3.2) en organisatie- en marktontwikkelingen (zie tabel 3.3) is gevraagd naar de personele consequenties ervan. Afbeelding 4.2 geeft een overzicht.

Uitbesteding leidt vooral tot inkrimping personeelsbestand

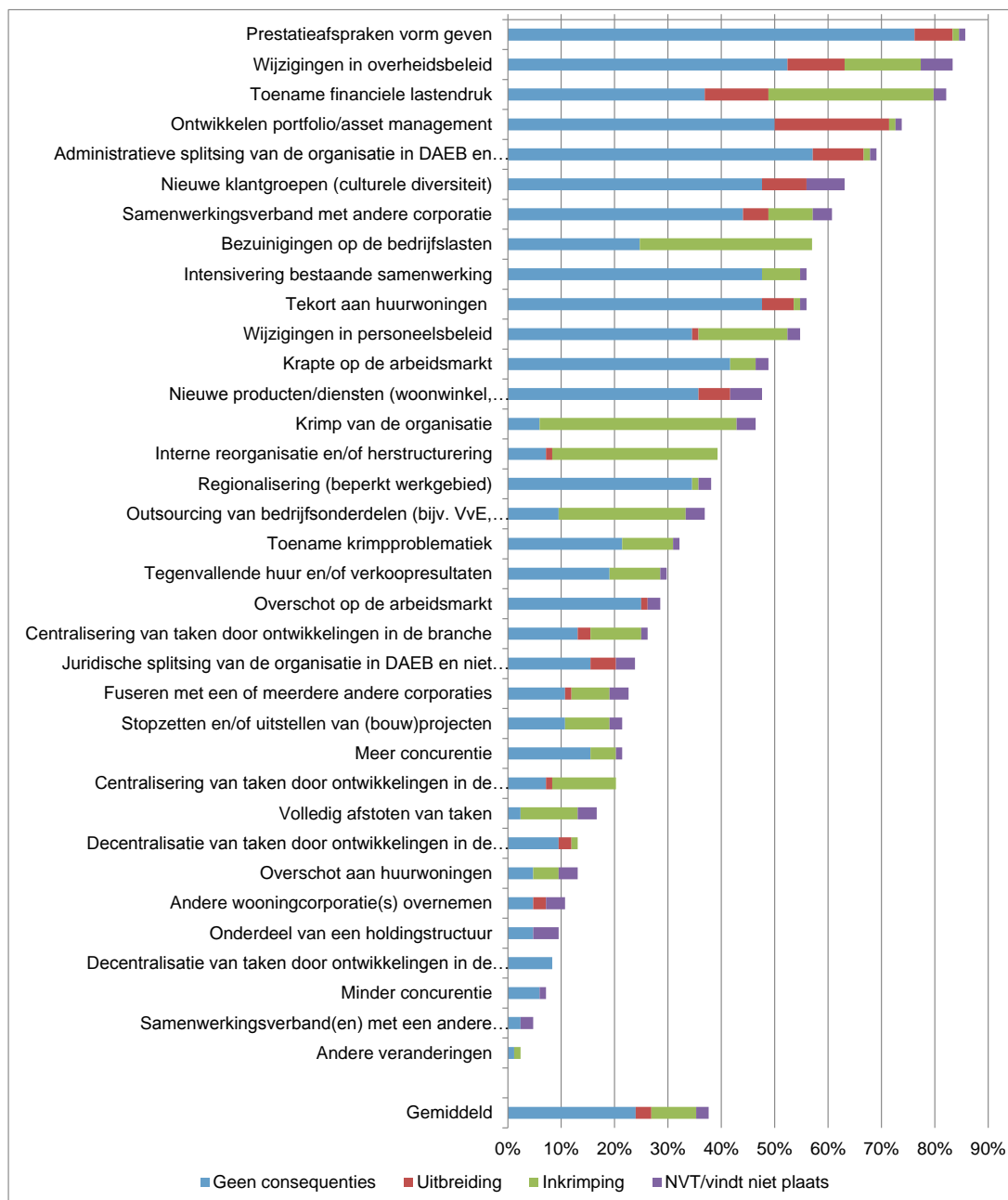
Een meerderheid van de corporaties verwacht géén personele consequenties van het uitbesteden of elders onderbrengen van activiteiten. Dat is een opmerkelijke bevinding, omdat uitbesteden van taken *per definitie* personele consequenties heeft. Dat de meeste corporaties die consequenties niet verwachten vraagt om nader onderzoek naar de achtergrond van deze verwachtingen.

Corporaties die wél consequenties verwachten, verwachten vooral *inkrimping* van het personeelsbestand. Vooral het uitbesteden van ICT, facilitair beheer, technisch beheer en dienstverlening aan derden leidt volgens corporaties tot inkrimping van het eigen personeel. Het uitbesteden van ICT zal overigens volgens een klein deel van de corporaties juist tot een uitbreiding van het personeelsbestand gaan leiden. Dat laatste geldt ook voor projectontwikkeling, beleidsontwikkeling en dienstverlening aan klanten. Dat uitbesteding van ICT en deze andere taken zou kunnen leiden tot een uitbreiding van het personeelsbestand is opnieuw een opmerkelijk resultaat van dit onderzoek. Ook hier lijkt nader onderzoek gewenst.



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

Verwachting bij veel organisatie- en marktontwikkelingen: krimp van het personeel
 De vraag naar personele consequenties is ook gesteld in relatie tot organisatie- en marktontwikkelingen. Afbeelding 4.3 geeft een grafisch overzicht en een aanzienlijk ander beeld dan bij het uitbesteden of onderbrengen van de activiteiten. Van de meeste organisatie- en marktontwikkelingen verwachten de corporaties géén personele consequenties. Vergeleken met tabel 4.2 wordt er wel vaker een afname verwacht van het aantal arbeidsplaatsen. Meer dan 30% van de corporaties verwacht bijvoorbeeld krimp van het personeelsbestand ten gevolge van interne reorganisatie en/of herstructurering, krimp van de organisatie, bezuinigingen op de bedrijfslasten of een toename van de financiële lastendruk. Van de toename van de financiële lastendruk verwachten echter ook veel corporaties dat die juist leidt tot een toename van het personeelsbestand. Die toename verwacht men ook als gevolg van de doorontwikkeling van portfolio/asset management, administratieve splitsing van de organisatie in DAEB en niet-DAEB, wijzigingen in overheidsbeleid.



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

4.5 Verschuivingen in het personeelsbestand

Aan de woningcorporaties is 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 fte er komen te vervallen. Groei en krimp kunnen naast elkaar voorkomen, als er groei is bij bepaalde functiefamilies of functieschalen en krimp bij andere. Tabel 4.5 geeft een overzicht van waar in de functiematrix groei wordt verwacht.

Tabel 4.5 Schatting van de absolute en relatieve groei in het aantal formatieplaatsen in de woningcorporatiebranche in de komende 3 jaar (werkgeversenquête)*

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	abs.	2016	2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	0	15	15	6	4	0						40	1%	1%	1%	2%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	7	7	0	4	0	0	0						19	1%	1%	3%	6%
3. Receptie, balie		0	0	1	0	0										1	0%	2%	7%	2%
4. Financiële administratie			0	0	0	0	0	4	4	7	0	0				15	1%	4%	3%	2%
5. Planning & Control							0	0	4	4	0	4	0			11	2%	2%	9%	5%
6. ICT				0	0	0	0	0	0	11	0					11	2%	1%	5%	1%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	5%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	1%	0%	3%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	0	0	0										0	0%	0%	20%	0%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	1%	0%	7%
11. Technisch toezicht						0	0	0	0	0						0	0%	1%	3%	1%
12. Voorbereiding					0	0	0	0	7	0						7	1%	1%	10%	5%
13. Projectcoördinatie						0	0	0	0	0	4	11				15	1%	1%	1%	4%
14. Projectontwikkeling										0	0	0	0	0		0	0%	2%	0%	15%
15. Personeel & Organisatie					0	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0%	0%	6%	7%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0%	1%	4%	1%
17. Communicatie, PR						0	0	0	0	0	0					0	0%	2%	4%	0%
18. Kwaliteitszorg							0	2	0	0	4					6	14%	0%	19%	18%
19. Juridische Zaken									0	0	2	0				2	2%	0%	0%	0%
20. Strategie & Beleid						0	0	0	7	7	0	7	0	0		22	3%	2%	2%	4%
21. Management									0	0	0	0	0	4	4	7	0%	2%	1%	1%
22. Managementondersteuning								0	0	0	0					0	0%	3%	4%	4%
23. Secretariaat				0	0	0	0	0								0	0%	1%	1%	4%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	11	0	0	0	0	16	3%	1%	2%	2%
Totaal absoluut	0	0	0	8	7	15	19	17	26	30	20	22	0	4	4	172	0,7%	1,4%	3,5%	3,1%
Totaal percentage 2016	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	2%	0%	1%	2%	0,7%				
Totaal percentage 2012	2%	0%	2%	0%	0%	2%	1%	1%	4%	2%	1%	3%	2%	0%	2%	1,4%				
Totaal percentage 2010	0%	0%	0%	10%	2%	1%	6%	5%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	3,5%				
Totaal percentage 2007	0%	0%	4%	1%	3%	3%	5%	4%	3%	4%	4%	7%	0%	6%	0%	3,1%				

* Het aantal fte dat één corporatie had ingevuld bij functiefamilie 13, schaal I is verwijderd omdat dit foutief ingevuld was.

Minder groei verwacht dan in 2012

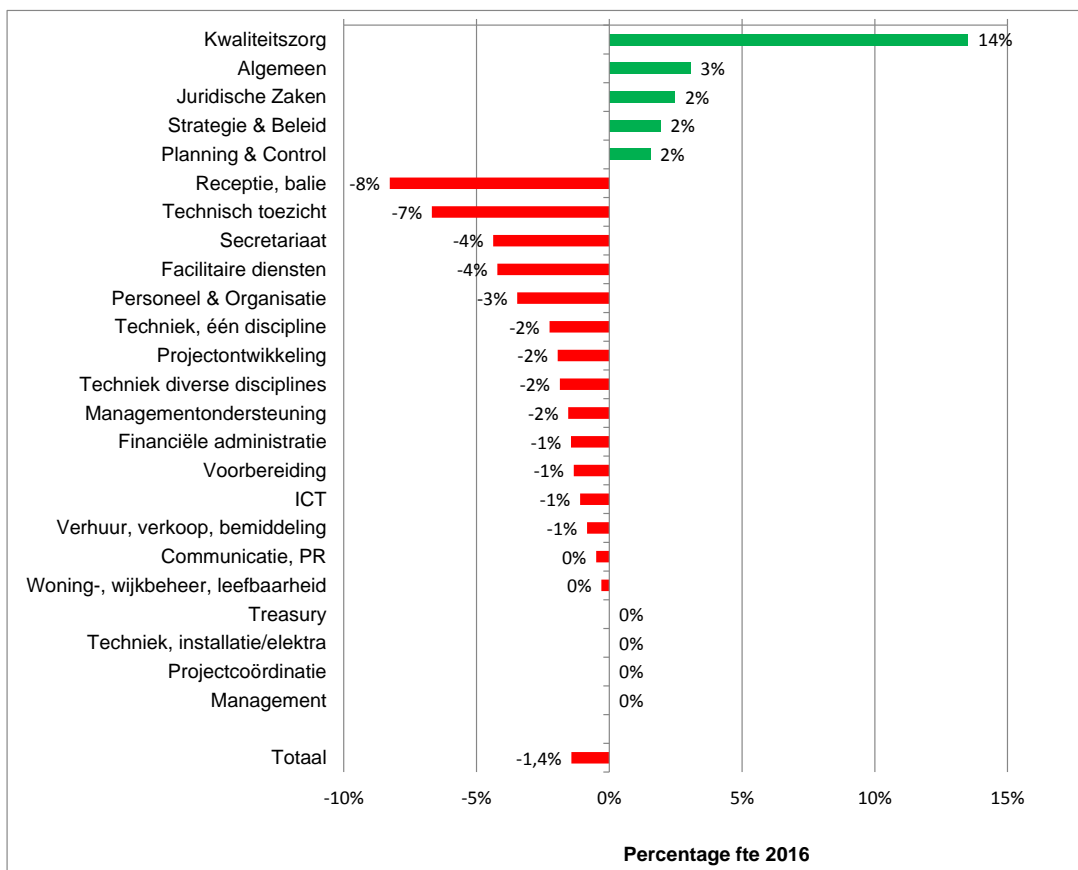
De tabellen 4.2 en 4.3 lieten zien dat de mate van onderbezetting is toegenomen tot 0,5% en dat de overbezetting is afgenomen tot 0,5%. Uit tabel 4.5 blijkt dat de corporaties de komende drie jaren echter een kleinere uitbreiding verwachten vergeleken met 2012. De verwachting is dat er ongeveer 172 fte bij zullen komen, bijna de helft van de verwachting in 2012. Per jaar is dat ongeveer 57 fte (ongeveer 64 werknemers). De meeste absolute groei wordt verwacht in functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling en (20) strategie en beleid en in relatieve zin in (18) kwaliteitszorg. De verwachting is dat de groei vooral in de wat hogere schalen (I tot en met L) zal zitten.

De sector verwacht de komende jaren nog wat verder te krimpen

Tabel 4.5 liet zien dat de woningcorporaties verwachten dat er in de komende drie jaar 172 fte bij komen in de sector. Dat zou nieuwe werkgelegenheid bieden aan zo'n 193 werknemers. Tegelijkertijd is in tabel 4.6 te zien dat corporaties schatten dat er in de komende drie jaren ook voor 502 fte aan werkgelegenheid zal verdwijnen. Dat is werkgelegenheid voor ongeveer 564 werknemers. Per saldo verwachten corporaties dus een krimp van ruim 330 fte. Dat betekent dat voor ongeveer 371 werknemers de werkgelegenheid in de branche verdwijnt. De verwachting voor de komende drie jaar is daarmee optimistischer dan die was in 2012. Toen verwachtten de corporaties in drie jaar tijd zo'n 700 fte aan werkgelegenheid te zullen verliezen. De meeste krimp zal de komende jaren nog plaatsvinden bij (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (3) receptie en balie, en (11) technisch toezicht. Absoluut gezien vindt de meeste krimp plaats in de schalen F en H, maar relatief gezien ook in schaal C. In de afbeeldingen 4.4 en 4.5 worden de percentuele randtotalen van de tabellen 4.5 en 4.6 tegen elkaar afgezet, zodat duidelijk is binnen welke functiefamilies en functieschalen er voor de komende drie jaar de meeste groei of krimp wordt verwacht in het aantal formatieplaatsen.

Tabel 4.6 Schatting van de absolute en relatieve krimp in het aantal formatieplaatsen in de woningcorporatiebranche in de komende 3 jaar (werkgeversenquête)

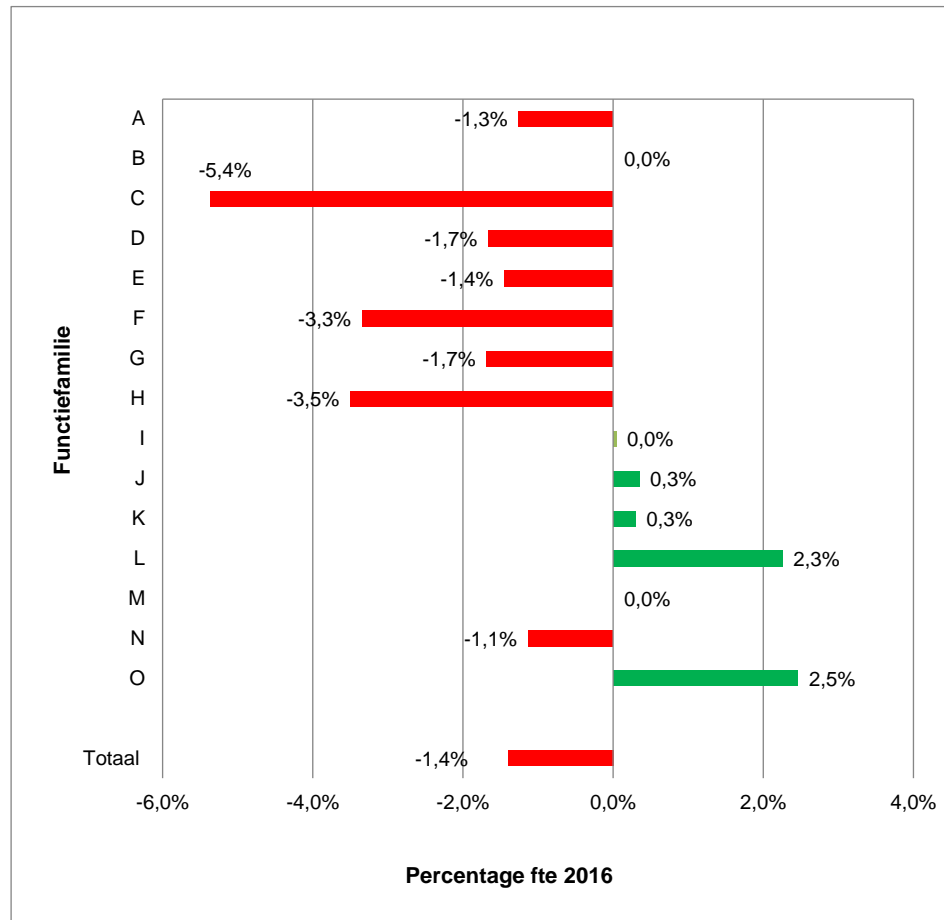
Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	abs.	2016	2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				5	0	23	17	37	0	0						82	2%	3%	1%	1%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	0	0	15	4	2	7	0					28	1%	2%	1%	1%
3. Receptie, balie		0	6	6	34	35										81	8%	8%	4%	2%
4. Financiële administratie			4	0	9	13	0	7	7	0	0	0				41	2%	4%	2%	5%
5. Planning & Control							0	0	0	0	0	0	0			0	0%	6%	0%	0%
6. ICT				0	0	0	4	7	4	4	0					19	3%	6%	1%	0%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%	14%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	11	0										11	2%	5%	22%	3%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	26	0	0										26	2%	5%	6%	2%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%	0%	0%
11. Technisch toezicht						7	22	47	7	0						84	7%	5%	0%	0%
12. Voorbereiding					0	0	13	7	0	0						21	2%	6%	7%	1%
13. Projectcoördinatie						0	0	4	0	0	11	0				15	1%	2%	4%	1%
14. Projectontwikkeling										4	5	0	0	0		9	2%	9%	5%	11%
15. Personeel & Organisatie					0	4	0	5	2	2	0	0	0			12	3%	4%	1%	5%
16. Facilitaire diensten	1	0	0	4	11	7	0	0	0	0						23	4%	5%	3%	0%
17. Communicatie, PR						0	0	0	2	0	0					2	0%	4%	2%	2%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	7%	11%	9%
19. Juridische Zaken									0	0	0	0				0	0%	0%	17%	0%
20. Strategie & Beleid						0	0	0	0	7	0	0	0	0		7	1%	7%	2%	1%
21. Management									0	0	0	0	0	7	0	7	0%	2%	1%	0%
22. Managementondersteuning								4	0	0	0					4	2%	5%	0%	0%
23. Secretariaat				0	5	18	7	0								30	4%	7%	2%	1%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0%	1%	4%	5%
Totaal absoluut	1	0	9	41	71	108	78	123	25	23	16	0	0	7	0	502	2,2%	4,1%	2,8%	1,8%
Totaal percentage 2016	1%	0%	5%	2%	2%	4%	2%	4%	1%	1%	1%	0%	0%	2%	0%	2,2%				
Totaal percentage 2012	2%	12%	12%	7%	3%	4%	3%	4%	3%	7%	3%	3%	3%	7%	4%	4,1%				
Totaal percentage 2010	17%	5%	40%	5%	1%	2%	1%	1%	4%	2%	3%	0%	1%	4%	0%	2,8%				
Totaal percentage 2007	8%	3%	0%	1%	1%	4%	0%	2%	1%	4%	1%	3%	1%	0%	0%	1,8%				



Afbeelding 4.4 Balans tussen verwachte groei en krimp van het aantal fte's naar functiefamilie in de komende drie jaren (werkgeversenquête)⁵

Balans opgemaakt: meeste functiefamilies krimpen, kwaliteitszorg flinke groei
 In afbeelding 4.4 is te zien dat de meeste corporaties verwachten dat er in de komende drie jaar een totale krimp van 1,4% van het totaal aantal fte's zal gaan plaatsvinden. Dit is ook het verschil tussen 0,7% groei en 2,2% krimp in de tabellen 4.5 en 4.6 (0,1 verschil door afronding). Bij de meeste disciplines verwachten corporaties krimp. Bij (18) kwaliteitszorg, maar ook bij (5) planning & control, (19) juridische zaken, (20) strategie en beleid en (24) algemeen wordt een (soms lichte) groei verwacht.

⁵ Het aantal fte dat één corporatie had ingevuld bij functiefamilie 13, schaal I is verwijderd omdat dit foutief ingevuld was.



Afbeelding 4.5 Balans tussen verwachte groei en krimp van het aantal fte's naar functieschaal in de komende drie jaren (werkgeversenquête)⁶

Krimp in lagere schalen, groei in de hogere

De belangrijkste conclusie uit afbeelding 4.5 is dat krimp verwacht wordt in de lagere schalen (A tot en met H) en groei in de hogere (J, K, L en O). Dit wijst erop dat corporaties ook voor de komende drie jaar upgrading verwachten.

Werknemers verwachten vooral méér werk, niet zozeer moeilijker werk

Aan medewerkers is ten slotte gevraagd wat hun verwachtingen zijn wat betreft veranderingen in hun functie (zie tabel 4.6). Meer dan een derde van de werknemers (38%) verwacht dat er taken bij komen, tegelijkertijd verwacht ook 14% dat er taken weg zullen vallen. Er blijken nauwelijks werknemers te zijn die verwachten dat het werk eenvoudiger en/of routinematiger wordt, dat ze zelf commerciëler moeten gaan handelen of dat ze beter moet gaan communiceren met bewoners of klanten.

⁶ Het aantal fte dat één corporatie had ingevuld bij functiefamilie 13, schaal I is verwijderd omdat dit foutief ingevuld was.

Tabel 4.6 Veranderingen in het werk (werknemersenquête)

Welke veranderingen verwacht u de komende tijd in uw functie?	Percentage
Geen veranderingen	16
Werk wordt moeilijker en/of complexer	13
Werk wordt eenvoudiger en/of routinematiger	3
Commerciële handelen	2
Beter communiceren met bewoners en klanten	3
Er komen taken bij	38
Er vallen taken weg	14

5 Huidige arbeidsmarkt

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

5.1 Interne arbeidsmarkt

Tabel 5.1 geeft de totale doorstroom van personeel in fte in 2015. 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).

Doorstroom van personeel in 2015: 2,1%, 486 fte, ongeveer 546 werknemers

In totaal 53% van de corporaties geeft aan dat er in 2015 doorstroom van personeel heeft plaatsgevonden. De totale doorstroom in 2015 wordt geschat op 486 fte. Ongeveer 546 werknemers zijn dus binnen de corporatie van functie veranderd. Dat is 2,1% van de totale formatie. Ten opzichte van 2012, toen deze nog 1,7 % was, is daarmee sprake van een zeer geringe toename van de doorstroom.

Doorstroom bij kerntaken

De meeste doorstroom vond plaats bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling en (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid. Echter, in relatieve zin in functiefamilies (12) voorbereiding, (20) strategie en beleid en (24) algemeen. In absolute aantallen vallen als bestemming vooral de functieschalen E t/m J op, in relatieve zin gaat het vooral om schaal B.

Corporaties vinden doorstroomkansen zelf “niet zo goed”

De corporaties is gevraagd een schatting te geven van de kansen om door te stromen. In totaal 85% van de corporaties acht die kansen niet zo goed (61%), slecht (14%) of zeer slecht (10%). Deze resultaten zijn vergelijkbaar met die in 2012, 2010 en 2007. Grote corporaties zijn iets positiever dan kleine en middelgrote. Daar vindt ook vaker doorstroom plaats, vooral ook omdat er meer mogelijkheden zijn.

Weer iets meer optimisme over interne promotiekansen

Promotiekansen worden weer iets positiever beoordeeld dan in 2012. Van alle werknemers denkt nog 53% van de werknemers niet in aanmerking te komen voor een hogere functie. In 2012 was dit nog 60%, terwijl in 2010 en 2007 ongeveer de helft van de medewerkers dacht niet in aanmerking te komen voor een hogere functie. Het percentage werknemers dat denkt in aanmerking te komen voor een interne promotie bij de huidige corporatie is 14%. In 2012 was dit 13%, in 2010 19% en in 2007 meer dan 20%.

Tabel 5.1 Schatting van de absolute en relatieve doorstroom van corporatiemedewerkers in fte in 2015 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	abs.	2015	2011	2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				0	9	21	13	7	7	4						62	1%	4%	2%	3%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	4	4	14	28	7	8	0	3	4					72	2%	2%	3%	4%
3. Receptie, balie		0	0	4	13	4										20	2%	2%	1%	2%
4. Financiële administratie			0	0	0	15	18	0	0	9	0	0				42	2%	2%	2%	0%
5. Planning & Control							0	0	4	11	0	0	0			15	2%	1%	2%	1%
6. ICT				0	0	0	0	4	7	7	2					20	3%	2%	6%	3%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	0										0	0%	0%	0%	0%
9. Techniek diverse disciplines		7	0	0	10	0										18	1%	1%	0%	0%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	0%	0%	0%
11. Technisch toezicht						12	7	7	4	0						31	2%	1%	2%	3%
12. Voorbereiding					0	18	4	4	15	7						48	5%	0%	2%	2%
13. Projectcoördinatie						0	0	7	0	0	4	0				11	1%	1%	8%	3%
14. Projectontwikkeling										0	0	7	4	0		11	3%	1%	6%	4%
15. Personeel & Organisatie					0	4	0	0	0	0	0	0	0			4	1%	2%	22%	0%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0						4	1%	1%	1%	1%
17. Communicatie, PR						6	0	0	0	0	0					6	2%	1%	0%	1%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	5%	0%
19. Juridische Zaken									0	0	0	0				0	0%	0%	0%	0%
20. Strategie & Beleid						0	0	4	4	7	13	7	4	4		43	5%	0%	7%	0%
21. Management									4	10	11	4	7	7	0	44	3%	1%	0%	1%
22. Managementondersteuning								0	0	0	3					3	1%	0%	9%	8%
23. Secretariaat				0	0	10	0	0								10	2%	2%	1%	4%
24. Algemeen	0	0	0	0	0	0	0	7	7	4	0	4	0	0	0	22	5%	1%	22%	3%
Totaal absoluut	0	7	4	8	50	117	48	49	52	64	37	22	15	11	0	486	2,1%	1,7%	2,8%	2,1%
Totaal percentage 2015	0%	9%	2%	0%	1%	4%	1%	2%	3%	4%	2%	2%	3%	3%	0%	2,1%				
Totaal percentage 2011	0%	0%	1%	1%	2%	3%	2%	1%	2%	1%	2%	0%	1%	1%	3%	1,7%				
Totaal percentage 2009	0%	0%	1%	1%	1%	3%	7%	4%	4%	3%	4%	5%	2%	1%	0%	2,8%				
Totaal percentage 2006	0%	0%	1%	1%	1%	2%	3%	5%	3%	1%	5%	2%	0%	2%	0%	2,1%				

Zowel promotie als demotie komen in de sector relatief vaak voor

In 2016 is voor het eerst gevraagd of werknemers ook daadwerkelijk promotie hebben gemaakt in de laatste 2 jaar. Ongeveer 19% van werknemers heeft daadwerkelijk promotie gemaakt binnen de corporatie. Dat is iets meer dan landelijk (14%) het geval is. Ongeveer 9% van de werknemers binnen de corporatiebranche is gedemoveerd. Ook dat is wat hoger dan landelijk (4%). Voor 60% van de gedemoveerde werknemers bij woningcorporaties was sprake van een gedwongen demotie. Dit zou mogelijk verklaard kunnen worden door de geldende plaatsingsprocedures bij reorganisaties.

Uitstroom in 2015 van 7,7%, 1.776 fte en 1.996 werknemers

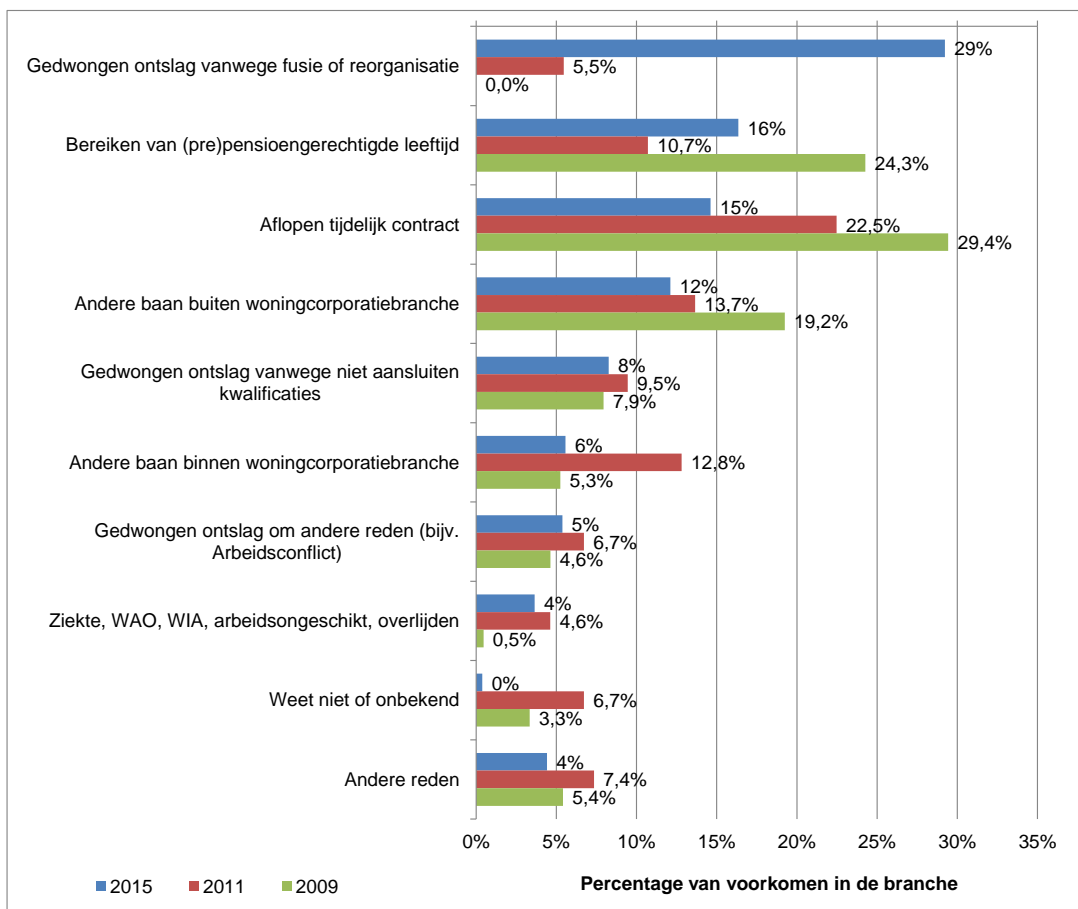
Tabel 5.2 laat zien dat de uitstroom van personeel in 2015 in totaal 1.776 fte bedraagt. Dat zijn 1.996 werknemers, ofwel 7,7% van de totale formatie. Ten opzichte van 2011, 2009 en 2006 is de totale uitstroom daarmee licht gestegen met meer dan 2%-punt. Van een dergelijke toename was in 2011 nog geen sprake. Absoluut gezien was er vooral veel uitstroom uit de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling en (2) woningbeheer, wijkbeheer, leefbaarheid, (4) financiële administratie en (21) management. Dat verklaart mede een deel van de grote veranderingen bij deze functiefamilies in tabel 2.2. Relatief gezien springen (14) projectontwikkeling en (16) facilitaire diensten eruit. De functieschalen waar in absolute zin de meeste uitstroom plaats vond zijn D tot en met K, waarbij vooral de forse uitstroom op niveaus E, F en G opvalt. Relatief gezien is er juist veel uitstroom bij de functieschalen A en B. Dat was in 2012 en 2009 ook al zo. Ook in schaal C, N en O is er relatief gezien veel uitstroom in 2015.

Uitstroom vooral door gedwongen ontslag vanwege fusie of reorganisatie

Aan de corporaties waar personeel is uitgestroomd is gevraagd aan te geven wat de belangrijkste reden was voor het vertrek. Afbeelding 5.1 geeft hiervan een overzicht. Ten opzichte van het vorige arbeidsmarktonderzoek is er nogal wat verschuiving. De meest genoemde vertrekredenen is niet meer het niet verlengen van tijdelijke contracten, maar gedwongen ontslag vanwege fusie of reorganisatie is verreweg de belangrijkste reden van vertrek. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door de verhuurdersheffing en door digitalisering van werkprocessen. Mogelijk speelt ook de anticipatie op de gevolgen van de nieuwe Woningwet een rol. Het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd is weer vaker een reden om te vertrekken dan in 2011.

Tabel 5.2 Schatting van de absolute en relatieve uitstroom van corporatiemedewerkers in fte in 2015 (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	abs.	2015	2011	2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				6	12	60	64	35	10	4						191	4%	10%	4%	5%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	4	28	25	45	29	20	26	7	15					200	6%	6%	7%	4%
3. Receptie, balie		0	3	32	47	33										114	12%	6%	8%	2%
4. Financiële administratie			0	31	35	48	24	23	16	4	4	11				196	11%	6%	6%	5%
5. Planning & Control							0	0	4	6	11	3	0			24	3%	1%	1%	3%
6. ICT				0	0	3	15	4	7	15	3					47	7%	7%	6%	3%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	3%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	4	15	15	0										33	7%	5%	7%	5%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	7	19	0										26	2%	2%	3%	4%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	0	0									0	0%	2%	4%	14%
11. Technisch toezicht						7	71	51	4	7						140	11%	2%	4%	5%
12. Voorbereiding					19	13	34	1	25	7						101	10%	5%	5%	5%
13. Projectcoördinatie						0	0	4	22	15	26	18				84	8%	5%	3%	3%
14. Projectontwikkeling										11	29	16	15	0		71	16%	6%	4%	5%
15. Personeel & Organisatie					0	2	6	2	0	5	2	0	7			25	7%	7%	8%	14%
16. Facilitaire diensten	1	16	16	12	25	12	4	0	4	0						90	16%	8%	6%	8%
17. Communicatie, PR						3	2	7	7	11	4					35	9%	12%	5%	15%
18. Kwaliteitszorg							0	4	0	0	0					4	9%	4%	0%	0%
19. Juridische Zaken									0	0	4	0				4	5%	5%	0%	23%
20. Strategie & Beleid						0	3	0	20	20	21	15	0	7		87	11%	5%	6%	3%
21. Management									0	15	17	22	44	44	22	164	11%	5%	4%	6%
22. Managementondersteuning								6	4	7	11					27	11%	8%	9%	7%
23. Secretariaat				6	9	18	22	7								62	9%	5%	7%	8%
24. Algemeen	10	0	0	0	8	4	4	0	4	7	11	0	0	4	0	52	11%	7%	14%	11%
Totaal absoluut	11	16	27	13	21	249	278	164	153	142	157	85	66	56	22	1776	7,7%	5,8%	5,1%	5,2%
Totaal percentage 2015	19%	20%	15%	7%	5%	9%	8%	5%	8%	8%	11%	9%	13%	17%	15%	7,7%				
Totaal percentage 2011	15%	13%	6%	4%	5%	11%	5%	5%	5%	6%	6%	5%	5%	6%	3%	5,8%				
Totaal percentage 2009	12%	10%	5%	5%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	9%	3%	4%	5,1%				
Totaal percentage 2006	0%	6%	5%	4%	5%	6%	6%	6%	6%	3%	7%	3%	5%	6%	11%	5,2%				



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

Werknemers weer wat vaker op zoek naar ander werk

Tabel 5.3 geeft een overzicht van de percentages werknemers die tijdens het invullen van de enquête ander werk zochten en/of in de drie maanden voorafgaand aan het invullen 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. Van alle werknemers in de corporatiebranche zoekt op dit moment 16% ander werk, dit zijn vaker mannen dan vrouwen. Het aandeel baanzoekers zit daarmee weer wat in de lift. Dat geldt ook voor het percentage werknemers dat aangeeft actief te solliciteren (13%). In 2012 zocht 14% een andere baan en solliciteerde nog maar 8% actief. In 2010 zocht 18% en solliciteerde, net als nu, 13%. Vóór de economische recessie, in 2007, zocht zelfs 26% een andere baan en solliciteerde 16% actief. Uit tabel 5.3 blijkt verder dat ouderen minder vaak een andere baan zoeken of actief solliciteren en dat 6% van de werknemers naar een andere baan zoekt bij de huidige woningcorporatie, 9% zoekt (ook) bij een andere woningcorporatie en nog eens 9% zoekt (ook) in een andere branche.

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), in percentages

						Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
	Man	Vrouw	15-30	30-55	55-65	2016	2012	2010	2007
Zoekt ander werk (ja):	17	14	18	18	8	16	14	18	26
Zoekt ander werk in:									
• huidige corporatie	6	6	10	6	3	6	6	5	7
• de branche, andere corporatie	10	7	11	10	4	9	6	8	10
• andere branche	9	9	11	10	4	9	8	7	9
Actief gesolliciteerd (ja):	13	12	14	15	6	13	8	13	16
Actief gesolliciteerd bij:									
• huidige corporatie	6	4	6	4	5	5	2	3	4
• de branche, andere corporatie	6	3	6	3	5	5	3	5	6
• andere branche	7	7	7	7	7	7	4	4	6

Belangrijkste zoekredenen is persoonlijk

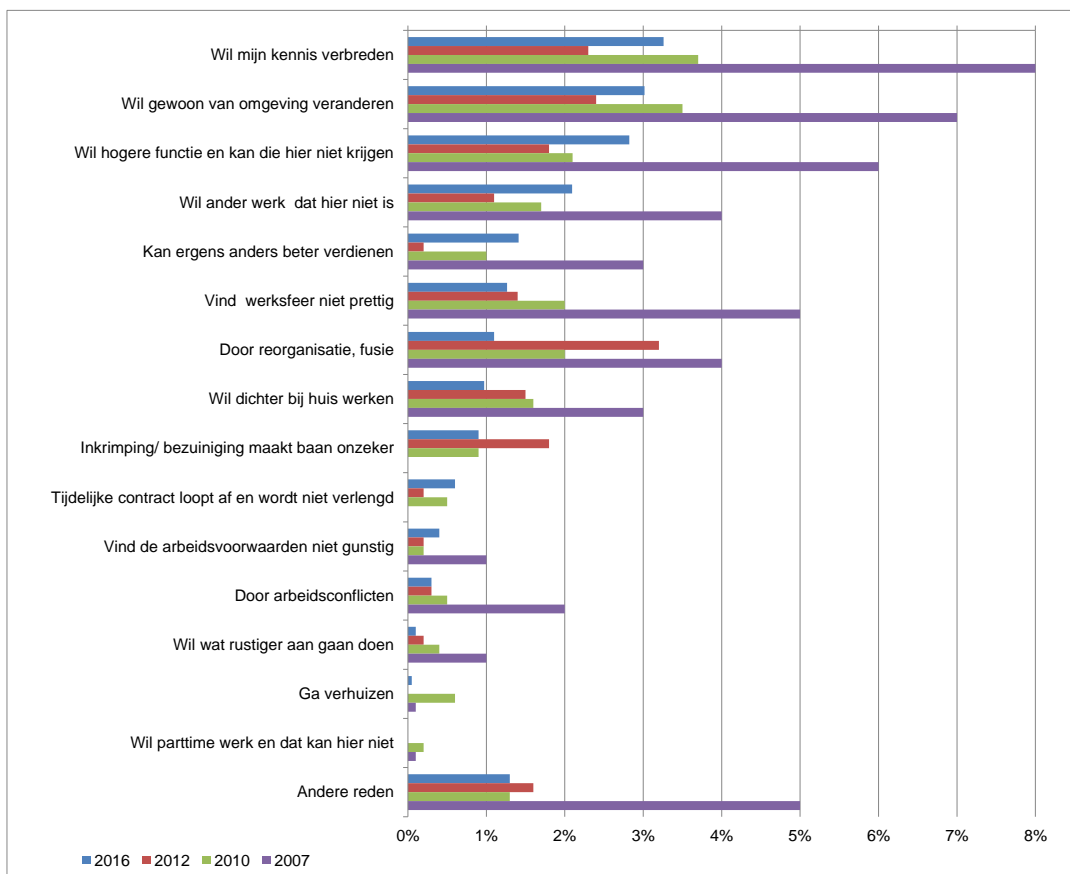
Afbeelding 5.2 laat zien welke redenen werknemers hebben om ander werk te zoeken. De balken in de grafiek corresponderen met het percentage werknemers dat op zoek is naar ander werk. In 2016 zijn persoonlijke redenen de belangrijkste redenen om ander werk te zoeken. Hierbij gaat het om het verbreden van kennis, het veranderen van omgeving en een hogere functie. Dit komt overeen met de onderzoeken uit 2010 en 2007. In 2012 waren reorganisatie/fusie en inkrimping/bezuiniging het belangrijkste.

Ervaren werkzekerheid stijgt, op vergelijkbaar niveau als 2007 en 2010

In 2016 schat 5% van de werknemers de kans op baanverlies in als groot tot zeer groot. Nog eens 19% schat deze kans in als redelijk groot. In vergelijking met 2012 zijn werknemers positiever over hun baanbehoud; in 2012 ging het respectievelijk om 8% en 24%. In 2016 is de baanzekerheid gestegen naar 76%. Vergelijkbaar met 2007 (74%) en 2010 (80%). De baanzekerheid in de corporatiesector is met 76% ook vergelijkbaar met het landelijke beeld. Van alle werknemers in Nederland geeft in 2015 25% aan het risico te lopen de baan te verliezen (NEA).

Tevredenheid nauwelijks veranderd en conform landelijk beeld

Ten opzichte van eerdere metingen is aan de arbeidstevredenheid bij werknemers nauwelijks iets veranderd. 79% is (zeer) tevreden. Ook dat is vergelijkbaar met het landelijke beeld (NEA 2015: 76%).



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

5.2 Externe arbeidsmarkt

Als er binnen de eigen woningcorporatie geen kandidaten zijn voor een functie, dan wordt op de externe arbeidsmarkt geworven. In totaal nam 68% van de corporaties nieuw personeel aan. Dit is vergelijkbaar met 2011. In 2009 en 2006 nam nog driekwart van de woningcorporaties één of meerdere nieuwe werknemers aan.

Instroom iets toegenomen: 5,6%, 1.285 fte, 1.444 medewerkers

Tabel 5.4 laat zien dat de instroom van personeel in 2015 iets hoger dan de instroom in 2011, maar wel lager is ten opzichte van 2009 en 2006. De instroom is geringer dan de uitstroom in tabel 5.2.

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

De instroom is verreweg het grootst bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (2) woningbeheer, wijkbeheer, leefbaarheid, (3) receptie, balie en (4) financiële administratie en relatief gezien bij (10) techniek, installatie/elektra en (15) personeel & organisatie. Wel is er in 2015 een forse daling van de instroom bij de functiefamilies (13) projectcoördinatie en (14) projectontwikkeling. Instroom vond in absolute zin vooral plaats in functieschalen E t/m K en in relatieve zin vooral bij de functieschalen A en B.

Tabel 5.4 Schatting van de absolute en relatieve instroom van corporatiemedewerkers in fte in 2015 (werkgeversenquête)*

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	abs.	2015	2011	2009	2006
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				4	8	51	50	34	9	2						158	3%	9%	4%	8%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	6	14	44	30	30	20	20	13	9					187	6%	6%	9%	8%
3. Receptie, balie		0	0	12	48	58										118	12%	5%	10%	10%
4. Financiële administratie			3	15	26	25	21	9	15	2	2	0				119	7%	6%	7%	6%
5. Planning & Control							0	4	18	18	34	8	4			85	12%	4%	8%	7%
6. ICT				0	0	0	6	10	7	7	4					35	5%	7%	10%	7%
7. Treasury									0	0	0	4	0			4	9%	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		4	0	11	0	0										15	3%	8%	5%	13%
9. Techniek diverse disciplines		7	3	15	0	4										29	2%	3%	2%	5%
10. Techniek, installatie/elektra				0	0	4	0									4	33%	1%	8%	7%
11. Technisch toezicht						4	37	7	4	0						53	4%	2%	3%	7%
12. Voorbereiding					1	11	13	11	4	4						44	4%	8%	8%	1%
13. Projectcoördinatie						0	4	0	0	7	14	7				32	3%	2%	11%	8%
14. Projectontwikkeling										0	0	10	0	0		10	2%	1%	11%	14%
15. Personeel & Organisatie					0	0	82	2	0	4	0	0	0			88	25%	6%	8%	14%
16. Facilitaire diensten	1	0	0	4	7	7	0	4	0	0						23	4%	9%	6%	3%
17. Communicatie, PR						3	7	0	4	4	4					21	6%	8%	3%	34%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	0%	0%
19. Juridische Zaken									0	0	6	4				10	13%	16%	0%	23%
20. Strategie & Beleid						3	4	7	7	17	22	11	4	4		78	10%	5%	9%	9%
21. Management									0	11	19	18	30	4	7	89	6%	4%	2%	7%
22. Managementondersteuning								0	0	0	15					15	6%	5%	0%	12%
23. Secretariaat				0	8	10	6	0								25	4%	2%	8%	16%
24. Algemeen	16	0	0	0	4	3	0	0	3	18	0	0	0	0	0	45	9%	4%	9%	19%
Totaal absoluut	18	11	12	75	147	214	259	108	92	108	127	62	37	7	7	1285	5,6%	5,2%	6,1%	8,4%
Totaal percentage 2015	30%	14%	7%	4%	3%	8%	7%	4%	5%	6%	9%	6%	7%	2%	5%	5,6%				
Totaal percentage 2011	3%	12%	3%	6%	7%	8%	5%	4%	3%	4%	5%	4%	4%	2%	1%	5,2%				
Totaal percentage 2009	0%	10%	7%	6%	6%	5%	8%	6%	8%	7%	8%	2%	8%	3%	4%	6,1%				
Totaal percentage 2006	4%	9%	10%	7%	7%	10%	10%	7%	11%	10%	11%	9%	4%	6%	5%	8,4%				

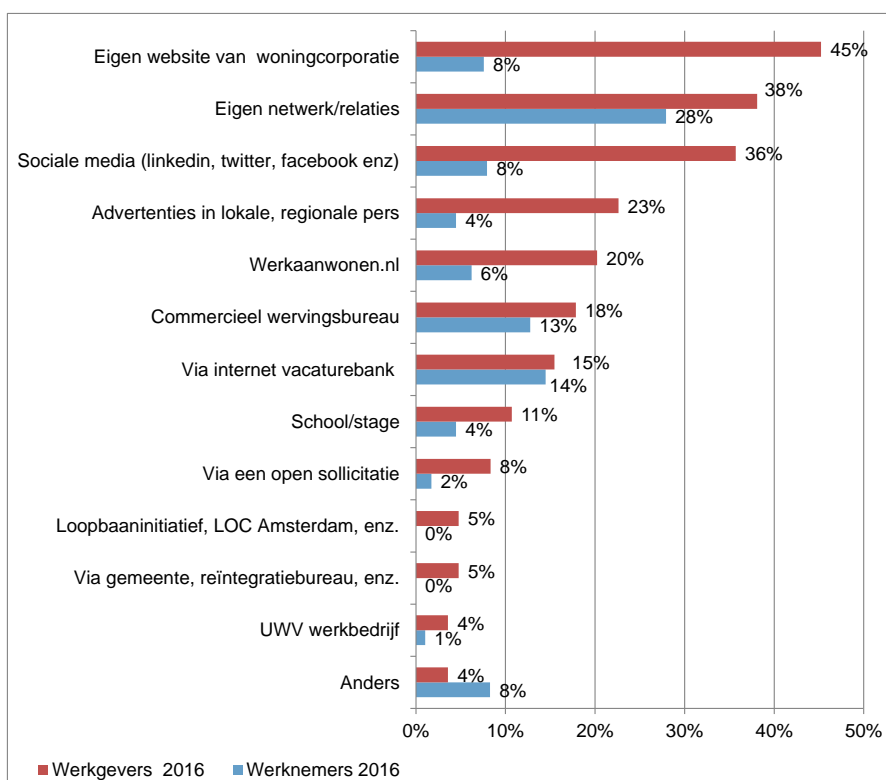
* Het aantal fte dat één corporatie had ingevuld bij functiefamilie 1, schaal G is verwijderd omdat dit foutief ingevuld was.

Iets meer instroom van buiten de branche

Van de nieuwe werknemers heeft 44% gewerkt in een bedrijf buiten de branche en 39% van de nieuwe werknemers komt van een andere woningcorporatie. Ook in de vorige arbeidsmarktonderzoeken waren andere branches de belangrijkste bron van instroom van nieuwe werknemers. Bijna 8% van de instroom is schoolverlater, waarvan het grootste deel (60%) via een stage een baan krijgt. Gesubsidieerde banen, (bijvoorbeeld vanuit Gemeente, Sociale Werkvoorziening, UWV, Re-integratiebedrijf), maken voor bijna 3% deel uit van het totale aantal nieuwe intreders. Er zijn in 2015 echter géén herintreders of re-integrerende arbeidsongeschikten aangenomen.

Werving via eigen netwerk, niet meer via advertenties

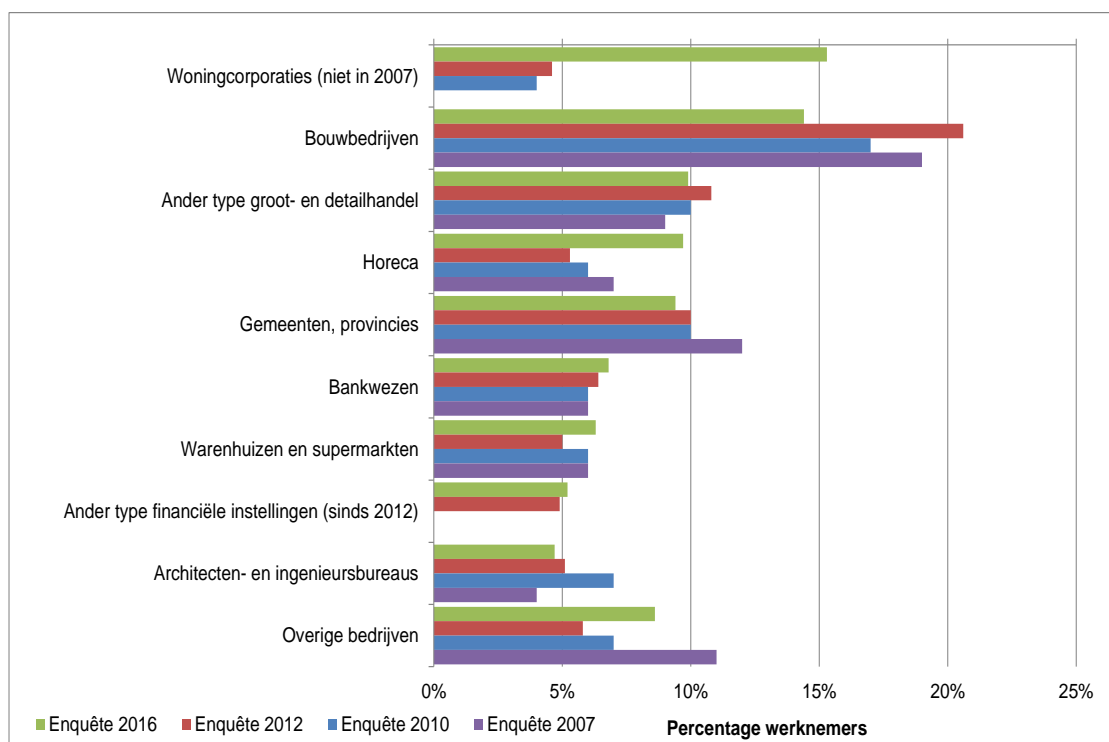
De advertentie in de lokale of regionale pers is in 2016 voor het eerst niet meer het meest toegepaste wervingskanaal (afbeelding 5.3). Slechts 23% van de corporaties werft nieuwe werknemers op die wijze. De meeste gebruikte methoden in 2016 zijn de eigen website van de corporatie (45%), het eigen netwerk (38%) en sociale media (36%). Werving via het eigen netwerk is ook voor werknemers een populair wervingskanaal (28%). De eigen website van corporaties en sociale media worden door werknemers juist minder vaak gebruikt (8%). Klaarblijkelijk worden deze wervingskanalen door werkgevers belangrijk gevonden, maar staan ze maar beperkt op het netvlies van werknemers. Voor werknemers is, naast het eigen netwerk, een commercieel wervingsbureau (13%) en een internet vacaturebank (14%) het meest gebruikte 'vindkanaal'. Deze kanalen worden ook redelijk vaak door werkgevers gebruikt.



Afbeelding 5.3 Wijze waarop werkgevers werven (werkgeversenquête) en wijze waarop werknemers in de afgelopen twee jaar (n=290 werknemers) in dienst zijn gekomen bij de huidige woningcorporatie (werknemersenquête)

Meeste instroom afkomstig uit bouw en zakelijke dienstverlening

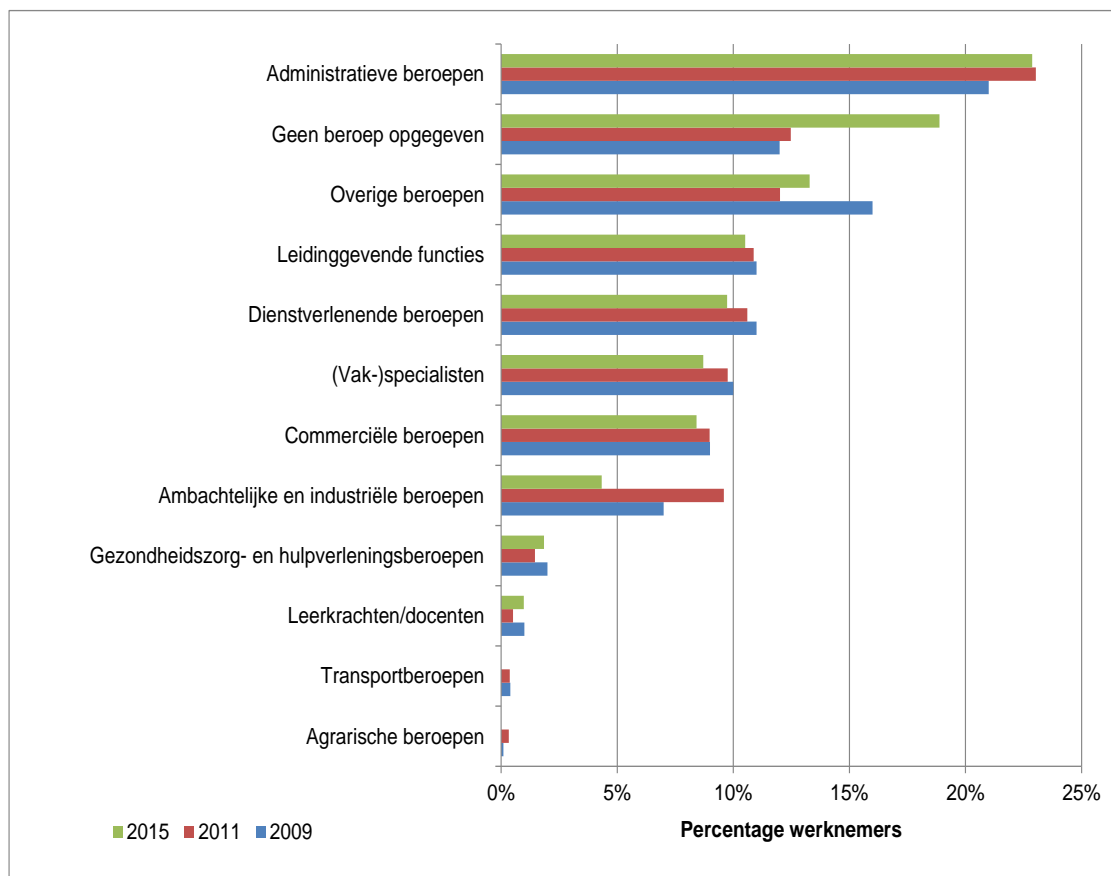
Werknemers die in de woningcorporatiebranche instroomden zijn afkomstig uit verschillende bedrijven en bedrijfstakken. Afbeelding 5.4 laat de top tien zien van 'herkomstsectoren'. Het beeld over de afgelopen tien jaar heen is redelijk stabiel. Wat opvalt is dat het percentage instromers dat eerder in de woningcorporatiebranche werkte flink is toegenomen. Ook het aandeel instromers afkomstig uit de horeca is toegenomen. Bouwnijverheid, groot- of detailhandel, gemeente of provincie staan ook in de top tien.



Afbeelding 5.4 Top-10 sectoren van waaruit werknemers instromen (werknemersenquête)

Instroom vooral vanuit administratieve beroepen

Afbeelding 5.5 laat zien uit welke beroepsgroepen werknemers instromen in de corporatiebranche. Net als in de eerdere onderzoeksjaren is er vanuit administratieve beroepen relatief veel instroom. Meer dan één op de vijf werknemers werkte voordat ze in de corporatiebranche zijn gaan werken in een administratief beroep. Opvallend is verder dat er in 2015 relatief veel instroom is van medewerkers die geen specifiek beroep hebben opgegeven in de vragenlijst.



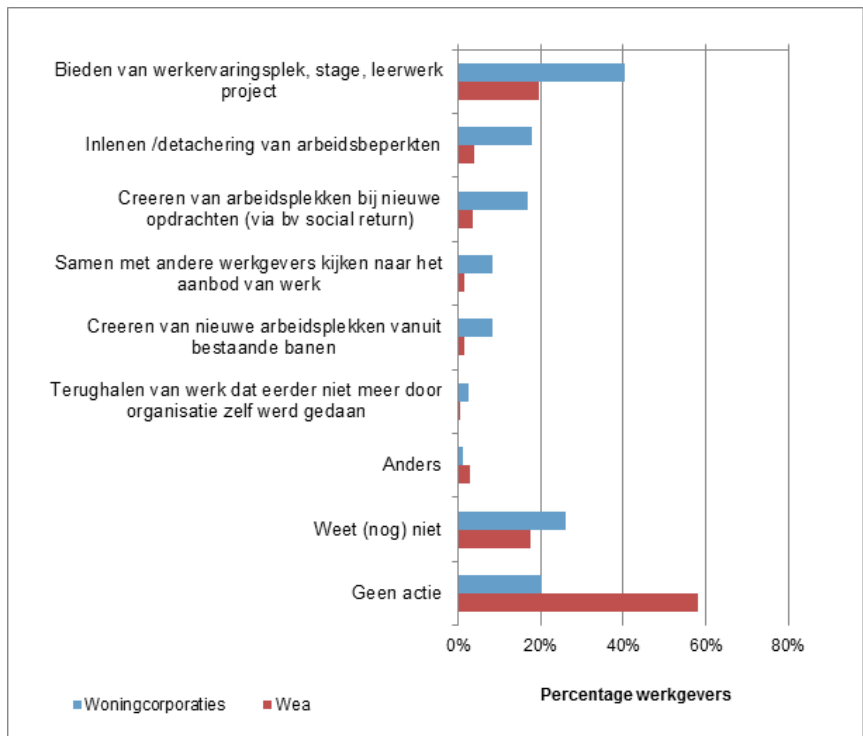
Afbeelding 5.5 Beroepsgroepen van waaruit werknemers zijn ingestroomd (werknemersenquête)

Woningcorporaties ondernemen redelijk 'inclusief'

Woningcorporaties nemen relatief vaak werknemers aan afkomstig uit kwetsbare doelgroepen. Maar liefst 28% van de woningcorporaties geeft aan dat te doen. Het Nederlands gemiddelde is 16%. Bij 'kwetsbare doelgroepen' gaat het om langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters en jong- of gedeeltelijk gehandicapten. Het *aantal* werknemers dat uit deze doelgroep daadwerkelijk in dienst is gekomen ligt met gemiddeld 1 werknemer wel iets lager dan het landelijk gemiddelde (ruim 1 werknemer).

Relatief veel plannen voor 'inclusief' personeelsbeleid

Er zijn maar weinig werkgevers corporaties die géén acties van plan zijn om arbeidsbeperkten aan te nemen, zeker in vergelijking met het landelijke beeld (zie afbeelding 5.6). Van de corporaties overweegt 80% acties. Van andere werkgevers is dat maar 40%. Het bieden van een werkervaringsplaats, stage of leerwerkproject is de meest populaire actie.



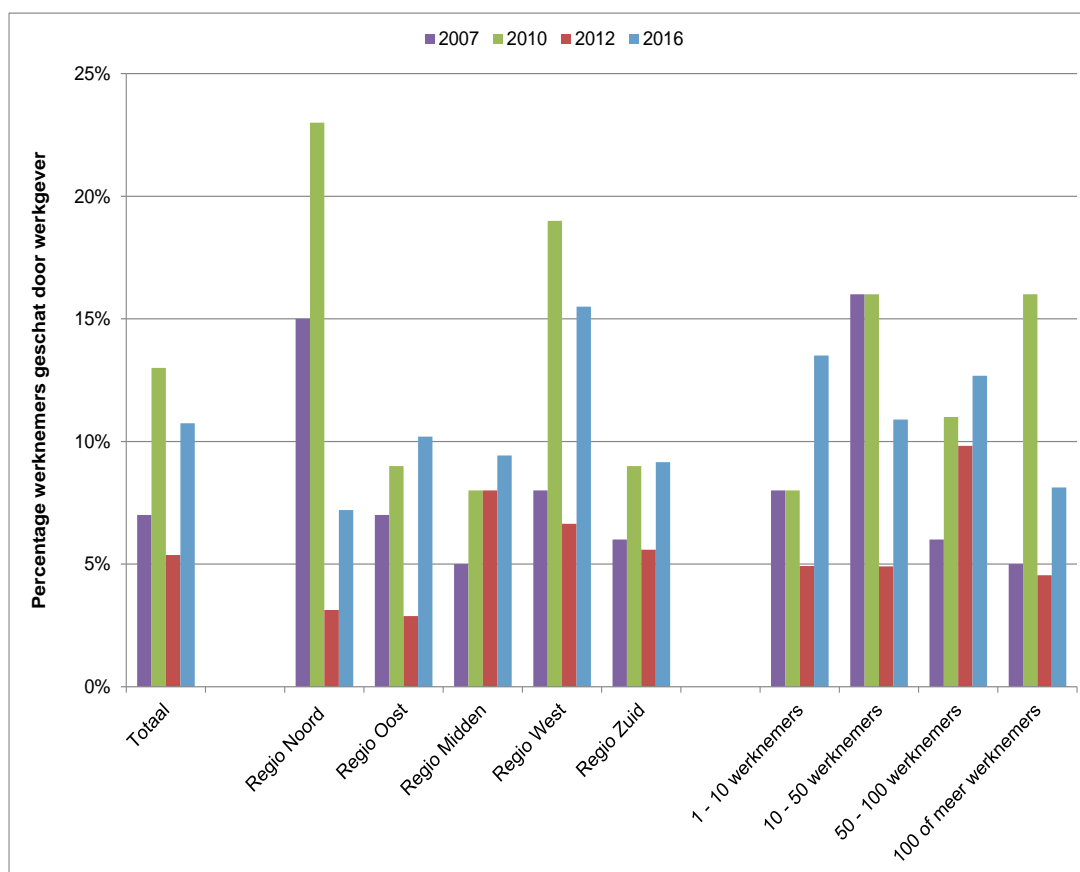
Afbeelding 5.6 Acties om arbeidsbeperkten aan te nemen (werkgeversenquête 2016) en landelijk (WEA 2014)

6 Arbeidsmarkt in de komende jaren

Na enkele moeilijke jaren van krimp, heroriëntatie, relatieve onrust en pessimisme lijkt de corporatiebranche zich momenteel weer op te kunnen richten en met voorzichtig optimisme naar de toekomst te kunnen kijken. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe werkgevers en werknemers aankijken tegen de uitdagingen die de interne en externe arbeidsmarkt bieden en welke activiteiten zowel werkgevers als werknemers in de branche ontplooiën om optimaal voorbereid te zijn op die ontwikkelingen, bijvoorbeeld door werving, scholing of andere vormen van HR en arbeidsmarktbeleid.

6.1 Interne arbeidsmarkt: ontwikkelingen in de toekomst

Afbeelding 6.1 geeft een overzicht van het aandeel werknemers dat volgens de werkgevers momenteel niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk stelt. Deze vraag is ook gesteld in de eerdere onderzoeken in 2007, 2010 en 2012.



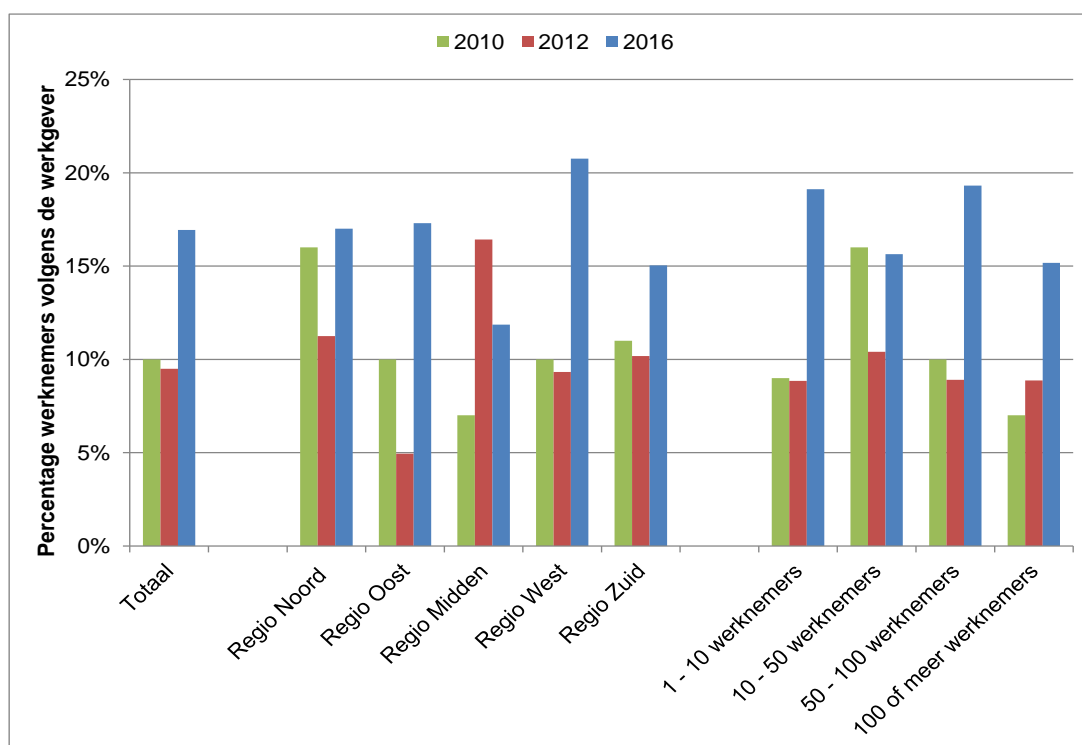
Afbeelding 6.1 Percentage werknemers dat volgens de werkgevers in 2007, 2010, 2012 en 2016 niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk stelt (werkgeversenquête). Regio Noord (Groningen, Friesland, Drenthe); regio Oost (Overijssel, Gelderland); regio Midden (Utrecht, Flevoland); regio West (Noord- en Zuid Holland); regio Zuid (Zeeland, Noord-Brabant, Limburg)

Inschatting inzetbaarheid van werknemers weer minder optimistisch

In 2016 geven de werkgevers aan dat bijna 11% van de werknemers niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk op dit moment stelt. Dat percentage komt overeen met het landelijke beeld (WEA 2014; 10%) en fluctueert in de afgelopen jaren. Het is in 2016 twee keer zo hoog als in 2012 en 2007, maar nog iets lager dan in 2010. Uit afbeelding 6.1 blijkt ook dat het percentage behoorlijk schommelt door de jaren heen. Mogelijk dat door de groei de afgelopen jaren en de toename in eisen het personeelsbestand (tijdelijk) minder goed is toegerust voor de eisen die het werk stelt.

Over referentiecijfers en ambities

De verschillen tussen de regio's zijn net als in 2012 niet erg groot, alleen regio West scoort hoger ten opzichte van de andere regio's, maar de verschillen zijn minder groot dan in 2010. Verder zien we dat bij alle organisatiegrootte klassen een stijging heeft plaatsgevonden, waarbij de stijging het grootst is bij de kleinste corporaties van 1 tot 10 werknemers.



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

De skills mismatch neemt snel toe als er niks gebeurt

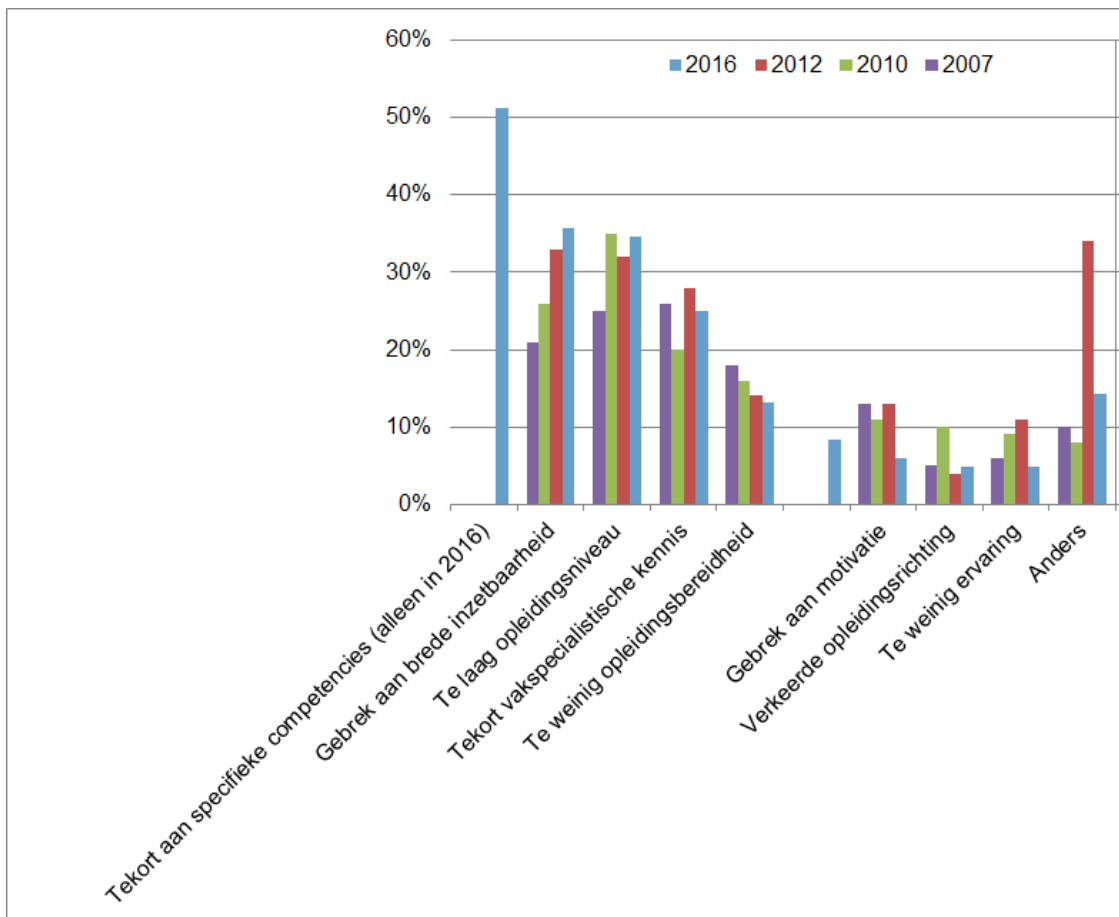
Afbeelding 6.2 geeft de inschatting van de werkgevers over het percentage werknemers in het huidige personeelsbestand dat volgens hen niet goed is toegerust voor de eisen die het werk stelt in de komende drie jaren. De verwachting is dat 17% van de werknemers zonder extra inspanningen niet zal kunnen voldoen aan de eisen die het werk de komende jaren stelt. Dat percentage is bijna twee keer zo hoog als in 2012. Dat geldt voor alle regio's. Er lijkt derhalve onverminderd veel aandacht nodig voor opleiding, kwalificatie en selectie van personeel, om deze verwachte mismatch te voorkomen.

Regio West verwacht grootste mismatch, regio Midden de kleinste

Opvallend in de vergelijking tussen regio's is nog wel dat de regio Midden, die in 2012 nog relatief slecht scoorde, nu het beste scoort. De regio West kenmerkt zich met gemiddeld ruim 20% werknemers die niet voldoende zijn toegerust voor de eisen die het werk in de komende 3 jaren zal stellen, als regio met de grootste verwachte mismatch. Aan de woningcorporaties is tevens gevraagd waarom zij vinden dat werknemers onvoldoende zijn toegerust. Afbeelding 6.3 geeft een overzicht van de antwoorden.

Crux lijkt 'zelfsturend' vermogen bij werknemers?

Volgens de werkgevers ontstaat de mismatch vooral door tekorten aan specifieke competenties, een gebrek aan brede inzetbaarheid, het té lage opleidingsniveau en het tekort aan vakspecifieke kennis. Dit waren overigens bij het vorige onderzoek in 2012 ook al de belangrijkste issues. Op de vraag om welke specifieke competenties het dan vooral gaat, wijzen corporaties vooral op een gebrek aan de competenties 'eigen verantwoordelijkheid nemen', 'resultaatgericht werken' en 'veranderbereidheid'. Deze vraag is in 2016 voor het eerst gesteld. Vergelijking met eerdere jaren is dus niet mogelijk.



Afbeelding 6.3 Waarom zijn werknemers onvoldoende toegerust (werkgeversenquête)

6.2 Interne arbeidsmarkt: scholing

Met de verwachte skills mismatch in het achterhoofd ligt het voor werkgevers en werknemers voor de hand flink te investeren in scholing en ontwikkeling. Scholing is één van de maatregelen om de genoemde specifieke competenties te ontwikkelen, het opleidingsniveau te verbeteren, vakspecifieke kennis te vergroten en een bredere inzetbaarheid te realiseren (zie afbeelding 6.3). Tabel 6.1 geeft een overzicht van de scholings- en ontwikkelmogelijkheden die woningcorporaties volgens werknemers bieden.

Deelname aan cursussen/opleidingen stabiel, vaak competentie/loopbaan gerichte scholing

Corporaties besteden relatief veel aandacht aan opleiding en ontwikkeling van personeel: 61% van de medewerkers volgde in 2016 een door de werkgever betaalde cursus of opleiding. Landelijk is dat 51%. Het gemiddelde aantal cursUSDagen per werknemer ligt steevast rond de zeven dagen (per jaar). Het deelnemen aan cursussen en opleidingen is in 2016 wat vaker op initiatief van de werknemer zelf geweest, gezamenlijk initiatief van werkgever en werknemer en initiatief van werkgevers zijn wat afgenomen. De reden voor deelname was met name het bijblijven in het beroep (65%). Steeds minder werknemers nemen daarentegen deel aan een cursus of opleiding om de kansen op een andere baan te vergroten. Daarmee lijkt 'Functiegeboden' scholing steeds vaker te worden gevolgd en scholing in het kader van de loopbaanontwikkeling (LOB) juist wat minder vaak. In 2010 was dat nog 20% in 2016 nog maar 10%. Opvallend is ten slotte dat het percentage werknemers dat aangeeft dat een opleiding of cursus géén gevolgen had voor de functie sinds 2010 daalt. In 2010 merkte bijna 50% van de werknemers géén gevolgen van een opleiding. In 2016 is dat nog maar 35%. Gevolgde opleidingen lijken daarmee wel aan effectiviteit te winnen.

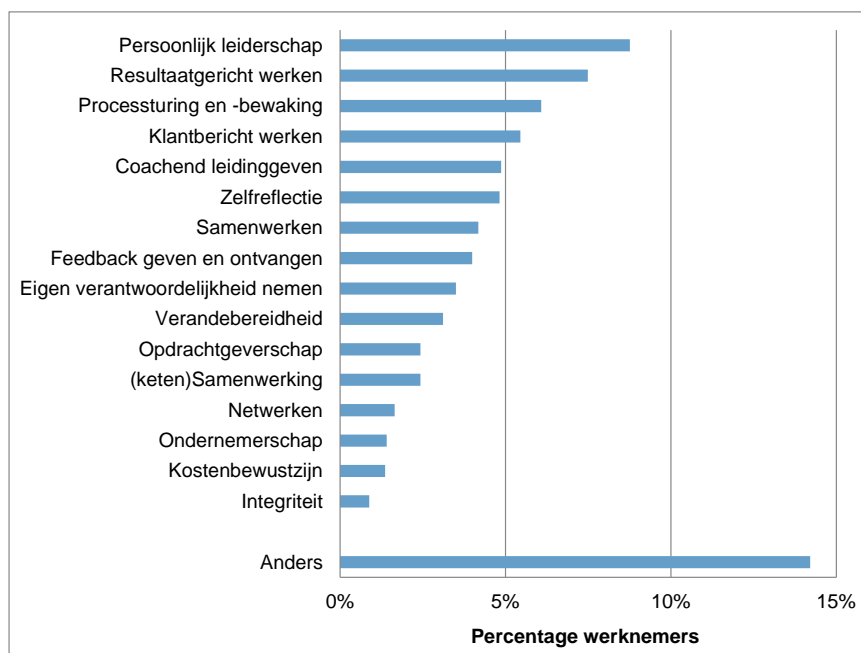
Tabel 6.1 Leren en ontwikkelen in 2016, 2012, 2010 en 2007 (werknemersenquête), in percentages

	2016	2012	2010	2007
Alle werknemers in branche				
• door werkgever betaalde cursussen/opleidingen gevolgd	61	57	53	57
<i>Vanaf hier: alleen werknemers met cursussen/opleidingen</i>				
• gemiddelde duur cursus/opleiding in dagen	6,5	6,9	7,0	6,8
Initiatief scholing/opleiding genomen door:				
• werknemer	51	42	40	34
• werkgever	12	17	15	21
• gezamenlijk of wisselend	37	41	45	45
Belangrijkste reden om cursus/opleiding te volgen:				
• bijblijven in beroep	65	77	70	77
• promotie maken	12	14	15	10
• kans op andere baan vergroten	20	18	13	10
• verplicht voor mijn baan	9	20	22	23

	2016	2012	2010	2007
Waartoe heeft volgen cursus/opleiding geleid:				
• had geen gevolgen voor mijn functie	35	47	41	35
• functie behouden	2	3	1	1
• nu andere functie van hetzelfde niveau	1	1	2	2
• promotie gemaakt	2	2	7	6
• kan huidige functie beter uitoefenen	27	40	37	33
• werk veel prettiger	15	20	18	20
• nieuwe baan bij andere corporatie	0	-	-	-
• anders	10	9	11	10
Alle werknemers in branche				
• competentiegerichte en/of loopbaangerichte scholing aangeboden door werkgever	90			
In 2016 competentiegerichte en/of loopbaangerichte scholing:				
• Ja, volg ik/heb ik gevolgd	27			
• Ja, van plan om te volgen in 2016	23			
• Nee	50			
Op dit moment actief op zoek naar loopbaangerichte scholing/coaching	19			

Helft werknemers maakt gebruik van competentiegerichte scholing

Bijna alle corporaties bieden competentiegerichte en/of loopbaangerichte scholing aan (90%). De helft van de medewerkers, die werkt bij een corporatie waar dit wordt aangeboden, heeft in 2016 dergelijke scholing gevolgd, is hier op dit moment mee bezig of is dit van plan te doen in 2016. Ongeveer 1 op de 5 medewerkers is op dit moment actief op zoek naar loopbaangerichte scholing of coaching.



Afbeelding 6.4 Soort competentiegerichte en/of loopbaangerichte scholing waaraan werknemers in 2016 hebben deelgenomen of van plan zijn te gaan deelnemen (werknemersenquête)

Scholing gericht op leiderschap en resultaat gericht werken

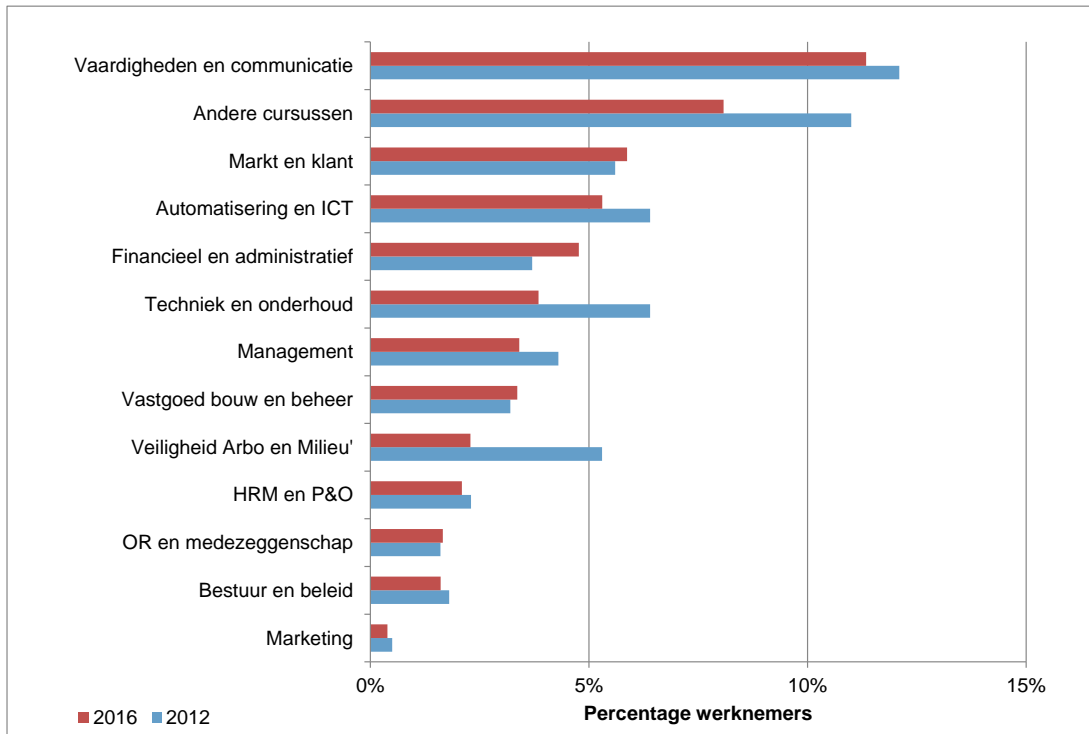
Uit afbeelding 6.4 blijkt dat de competentie/loopbaangerichte scholing die medewerkers in 2016 gevolgd hebben of van plan zijn te volgen vooral gericht is op persoonlijk leiderschap en resultaatgericht werken.

Cursussen en opleidingen hebben vaker gevolgen voor functie, maar welke

Tabel 6.1 laat zien dat 35% van de werknemers géén gevolgen ziet van gevolgde scholing voor de eigen functie. Dat percentage is fors lager dan in 2012 toen nog bijna 50% aangaf dat een gevolgde opleiding of cursus géén gevolgen had. Hier staat tegenover dat het percentage werknemers dat vindt dat de gevolgde cursus of opleiding ertoe heeft geleid dat men de huidige functie beter kan uitoefenen (27%) of veel prettiger kan werken (15%) ook is afgenomen. In 2012 gaf nog 40% van de werknemers aan dat een gevolgde cursus of opleiding had bijgedragen aan het beter kunnen uitoefenen van de functie. Dat aandeel is dus flink afgenomen.

Veel cursussen en opleidingen niet gericht op professionalisering

Afbeelding 6.5 geeft de soort bedrijfsopleidingen of bedrijfscursussen waaraan werknemers in 2016 en 2012 hebben deelgenomen. Het gaat hier om alle werknemers in de steekproef. Wet- en regelgeving, vaardigheden en communicatie en andere cursussen staan bovenaan. In vergelijking met 2012 is het aandeel cursussen, techniek en onderhoud en veiligheid Arbo en milieu afgenomen, terwijl wet- en regelgeving is toegenomen. In 2012 lag de focus op de ontwikkeling van algemene werknemersvaardigheden (vaardigheden en communicatie en andere cursussen), in 2016 is daar een meer vakgerichte opleiding bijgekomen (wet- en regelgeving en financieel administratief).



Afbeelding 6.5 Soort bedrijfsopleidingen of bedrijfscursussen waaraan werknemers in 2016 en 2012 hebben deelgenomen (alle werknemers, werknemersenquête)

6.3 Interne arbeidsmarkt, HR instrumenten en -beleid

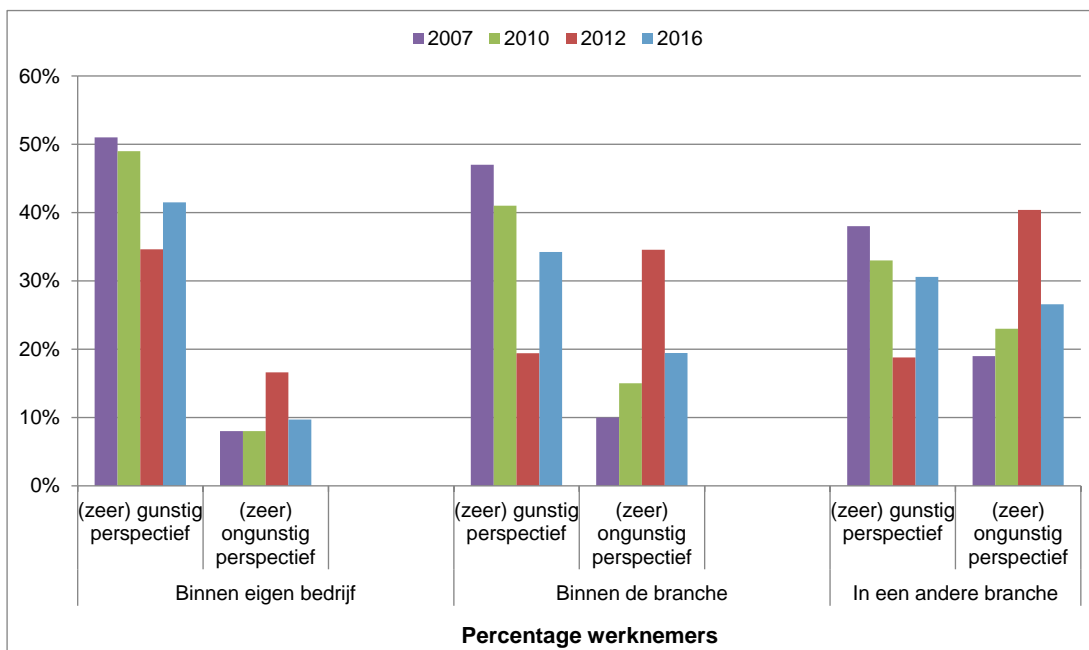
Loopbaanbegeleiding breed beschikbaar, weinig gebruikt

Het percentage werknemers dat aangeeft dat hun werkgever een vorm van loopbaanbegeleiding aanbiedt is 85%. Dit percentage is opnieuw iets verder opgelopen. In 2012 was dit nog 80%, in 2010 was dit 78% en in 2007 was het 70%. In 2016 maakt 4,5% van de werknemers daadwerkelijk gebruik van de loopbaanbegeleiding die hun werkgever biedt. Dat percentage is opnieuw afgenomen: in 2012 was dit nog 7%, in 2010 11% en in 2007 13%. Loopbaanbegeleiding lijkt dus weliswaar vaker te worden aangeboden, maar steeds minder vaak gebruikt. In 2016 is werknemers ook gevraagd of zij gebruik maken van de 'FLOW loopbaangesprekken'. 2% van alle werknemers maakt hier gebruik van. Van het instrument FLOW loopbaangesprekken kunnen werknemers gebruik maken via de FLOW loopbaanwijzer. Een klein aandeel medewerkers (0,7%) maakt gebruik van zowel de loopbaanbegeleiding als de loopbaangesprekken. Naast loopbaanbegeleiding vergroot 36% van de medewerkers zijn of haar inzetbaarheid door regelmatig deel te nemen aan projecten of tijdelijke teams en bezoekt 29% (regionale) bijeenkomst(en). Daar staat tegenover dat 29% niet zulke activiteiten onderneemt om de inzetbaarheid te vergroten of verbreden.

Loopbaan en scholing belangrijke onderwerpen in loopbaanbeleid

De meest gebruikte vorm van loopbaanbegeleiding (volgens de werknemers) is dat deelname aan scholing wordt gestimuleerd. Ongeveer 31% van de werknemers geeft aan dat deze vorm van loopbaanbegeleiding bij hun woningcorporatie worden aangeboden. Dat was in de vorige arbeidsmarktonderzoeken ook zo. In 2016 scoort het bespreken van doorgroeimogelijkheden tijdens functioneringsgesprekken met 26% iets lager dan eerdere jaren. Het percentage werknemers dat aangeeft dat de werkgever informatie verschaft over vacatures en scholingsmogelijkheden binnen de branche is met 25% ongeveer gelijk gebleven. In 2016 geeft 27% van de werknemers aan dat de werkgever mogelijkheden biedt voor het volgen van loopbaantrainingen. Dat is gelijk aan de eerdere onderzoeksjaren, met uitzondering van 2007. Toen was dat 17%.

Loopbaan en scholing hebben als doel de kansen van werknemers op de arbeidsmarkt te vergroten. Daarom is aan de werknemers gevraagd aan te geven hoe zij de eigen toekomstmogelijkheden zien binnen het huidige bedrijf (de interne arbeidsmarkt) en binnen en buiten de corporatiebranche (de externe arbeidsmarkt). Afbeelding 6.6 geeft een overzicht van de antwoorden.



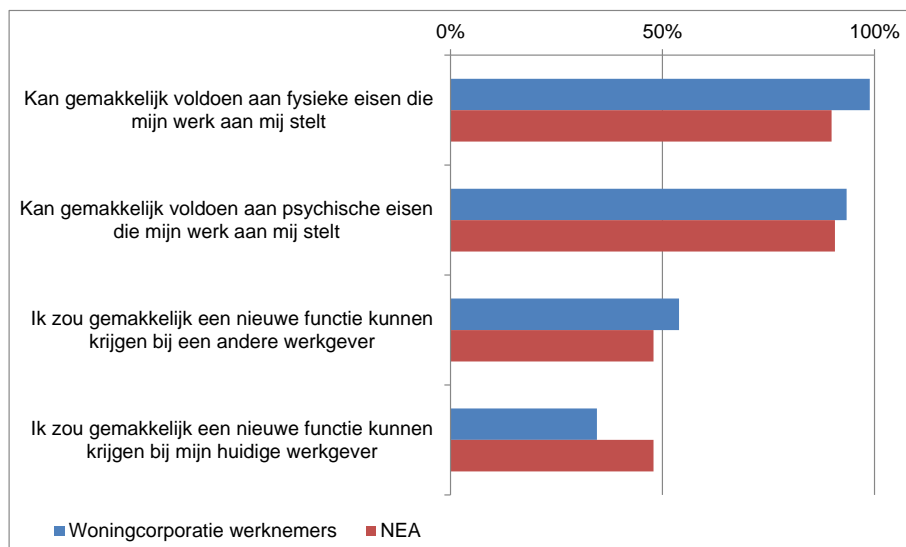
Afbeelding 6.6 Inschatting toekomstmogelijkheden door werknemers (werknemersenquête)

Werknemers weer optimistischer over toekomstmogelijkheden

Uit afbeelding 6.6 blijkt dat werknemers een duidelijk positievere inschatting maken van hun toekomstmogelijkheden in vergelijking met 2012. De inschattingen in 2016 komen weer in de buurt van de inschatting in 2010 en 2007. Zo schat 42% van de werknemers de toekomstmogelijkheden bij de huidige werkgever (zeer) gunstig in. Ook over de toekomstmogelijkheden bij andere corporaties of buiten de branche zijn werknemers optimistischer. Ruim 30% van de werknemers noemt de toekomstmogelijkheden bij andere corporaties (zeer) gunstig. Dat is bijna twee keer zoveel als in 2012. Mogelijkheden buiten de branche vindt 31% (zeer) gunstig. Ook dat percentage is sterk gestegen.

Klaar voor de toekomst

Werknemers geven aan dat zij makkelijk kunnen voldoen aan de fysieke eisen die het werk aan hen stelt (zie afbeelding 6.7). Dit ligt zelfs iets hoger dan bij de algemene beroepsbevolking. Wel denken medewerkers van woningcorporaties dat ze minder makkelijk een nieuwe functie kunnen krijgen bij hun huidige werkgever in vergelijking met de Nederlandse beroepsbevolking. Ze zijn wel iets positiever over hun kansen op een nieuwe functie bij een andere werkgever.

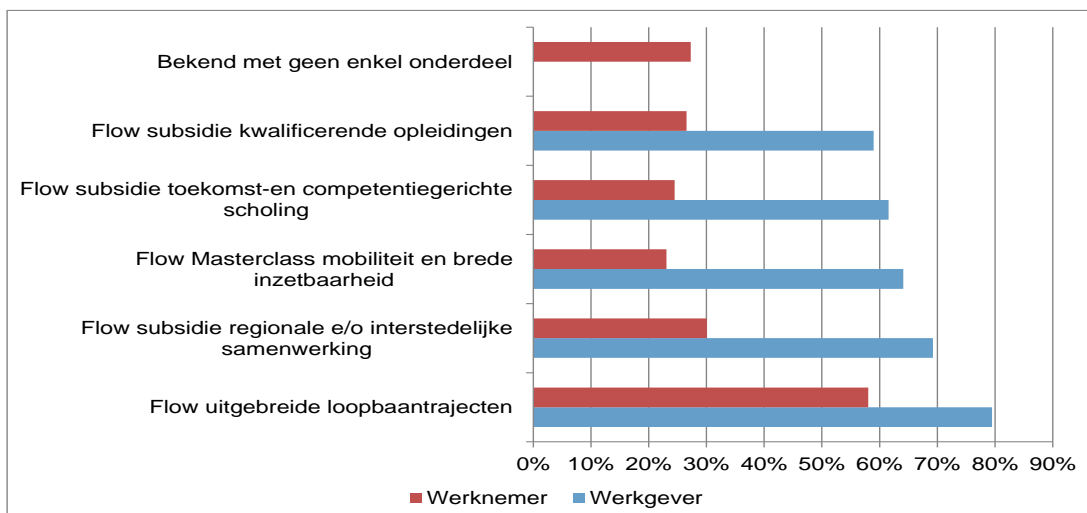


Afbeelding 6.7 Inschatting werknemers met betrekking tot toekomst (werknemersenquête)

Sectorplan is breed bekend, maar wordt weinig gebruikt door werknemers

Uit afbeelding 6.8 blijkt dat meer dan de helft van de werknemers bekend is met de 'FLOW uitgebreide loopbaantrajecten' in het Sectorplan. Andere onderdelen uit het Sectorplan zijn bij minder werknemers (23-30%) bekend. Het daadwerkelijke gebruik van deze vijf onderdelen van het Sectorplan is het hoogst bij de FLOW uitgebreide loopbaantrajecten (9%) en de Flow subsidie regionale e/o interstedelijke samenwerking (7%). Van de andere onderdelen wordt (nog) minder gebruikt gemaakt (variërend van 1-5%). Indien werknemers gebruik hebben gemaakt van een onderdeel van het Sectorplan zijn ze ook vaak tevreden over de mate waarin het hen geholpen heeft. Alleen voor de FLOW uitgebreide loopbaantrajecten, die het meest gebruikt worden, is dit lager: 31% geeft aan (zeer) goed geholpen te zijn met deze loopbaantrajecten.

De werkgevers lijken wat beter bekend met de onderdelen uit het Sectorplan dan de werknemers. De werkgevers zijn in ieder geval allemaal bekend met minimaal één onderdeel. Werkgevers geven aan vooral de FLOW uitgebreide loopbaantrajecten (65%) en de FLOW Masterclass (52%) te stimuleren bij medewerkers. Werkgevers zijn ook redelijk tevreden over de vijf onderdelen. Het meest tevreden zijn ze over de Masterclass (85% (zeer) tevreden) en de FLOW subsidie regionale e/o interstedelijke samenwerking (75%). Als gezegd is over de FLOW uitgebreide loopbaantrajecten iets meer dan de helft van de werkgevers ook (zeer) tevreden (58%).



Afbeelding 6.8 Bekendheid werknemers met onderdelen sectorplan (werknemersenquête)

6.4 Interne arbeidsmarkt: uitbreiding en beperking aantal uren werknemers

Bij veel organisaties zijn er mogelijkheden om de personele inzet op het organisatieproces af te stemmen door middel van het aantal uren dat werknemers werken. Bekende voorbeelden zijn parttime werk, overwerk, en tele- en/of thuiswerk, dit laatste vooral omdat het werk dan beter met zorgtaken of een opleiding gecombineerd kan worden. 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

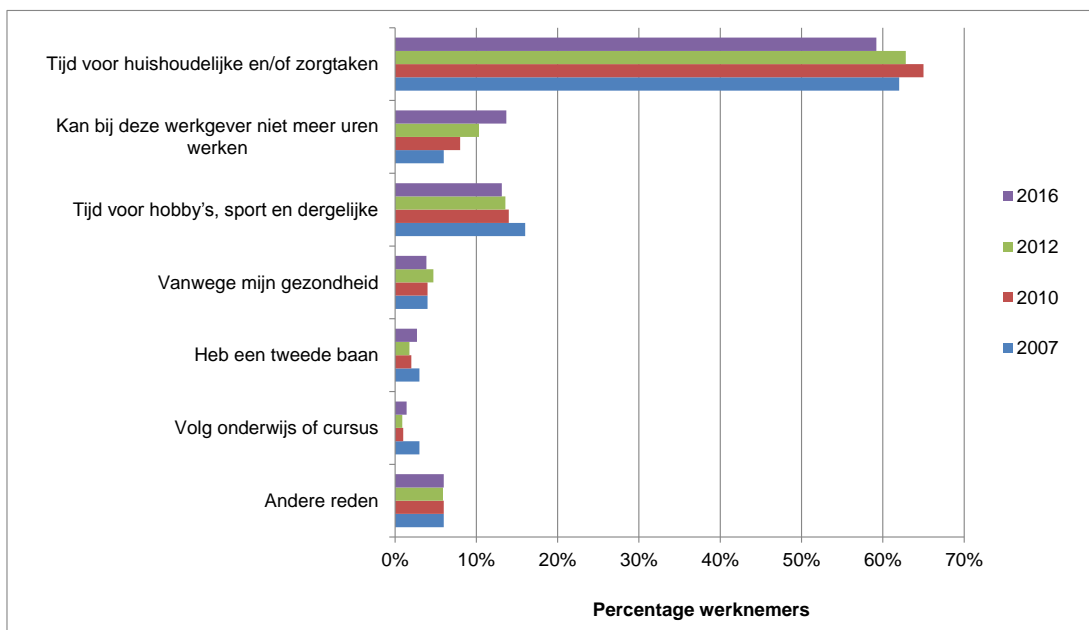
Van alle werknemers is 87% tevreden met het aantal uren dat zij werken. 6% wil meer uren werken en 7% juist minder uren. De vorige onderzoeken gaven vrijwel dezelfde resultaten. Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen.

55 plusser wil vaker minder uren werken

Nadere analyse van de werknemersenquête laat zien dat 55 plussers weliswaar net zo tevreden zijn over het aantal arbeidsuren dat zij maken als hun collega's, maar als zij niet tevreden zijn, dan is dat vooral omdat zij minder uren zouden willen werken (11%) en minder vaak omdat zij meer uren willen werken (2%).

Minder deeltijdwerk in de corporatiebranche dan in overige branches

Het blijkt dat 36% van de werknemers in de corporatiebranche in deeltijd (32 uur of minder) werkt. Dat percentage is iets toegenomen in vergelijking met 2012 (toen was het 31%) en vergelijkbaar met de vorige onderzoeken. Het aandeel parttime werknemers neemt dus toe, maar de branche blijft qua deeltijdwerk echter achter bij andere branches. Landelijk is het percentage werknemers dat in deeltijd werkt bijna 50%. Vrouwelijke werknemers in de woningcorporatiebranche werken gemiddeld 30 uur per week, mannen gemiddeld 35 uur. In de woningcorporatiebranche werken weinig mannen in deeltijd (12%). Dat is minder dan landelijk (27%), maar wel verdubbeld in vergelijking met 2012. Van de vrouwen in de woningcorporatiebranche werkt 60% in deeltijd. Dat is eveneens minder dan landelijk (74%) en in vergelijking met 2012 is dit met 5%-punt gedaald.



Afbeelding 6.9 Redenen voor parttime werken (werknemersenquête)

Huishoudelijke en zorgtaken meest genoemde reden om in deeltijd te werken

Afbeelding 6.9 geeft een overzicht van de redenen van corporatiemedewerkers om parttime te werken. De afbeelding laat zien dat vooral huishoudelijke en zorgtaken de reden zijn om parttime te werken. Bij vrouwen is het percentage dat in deeltijd werkt om deze reden (64%) hoger dan bij in deeltijd werkende mannen (33%). Mannen werken vaker in deeltijd omdat ze bij deze werkgever niet meer uren kunnen werken (24%). Dat is bij de vrouwen minder het geval (12%). Van de 55-plussers werkt 34% van de werknemers in deeltijd om voldoende tijd te hebben voor hobby's, sport en dergelijke. Bij de andere leeftijdsgroepen is dat hooguit 13%. Opvallend is dat gezondheidsredenen voor jongeren (15-25 jaar) vaker een reden zijn om deeltijd te werken dan voor 55-plussers (8% ten opzichte van 5%).

Bij werkgevers steeds minder mogelijkheden om meer uren te gaan werken

Gemiddeld 14% van de werknemers werkt in deeltijd omdat ze bij hun huidige werkgever niet méér uren kunnen werken. Dat percentage is ten opzichte van de voorgaande jaren gestegen.

Structureel overwerk en aantal overuren nemen beiden wat af

Van alle werknemers in de woningcorporatiebranche werkt 16% structureel over, 62% doet dat incidenteel. Daarmee neemt het percentage werknemers dat structureel overwerkt opnieuw af (was 19% in 2012), terwijl het percentage dat incidenteel overwerkt opnieuw toeneemt (was 60% in 2012). Het percentage werknemers dat nooit overwerkt is met 22% ongeveer gelijk gebleven. In 2015 werkte in de totale Nederlandse werknemerspopulatie 29% structureel over en 40% incidenteel. Gemiddeld melden alle werknemers in de branche 2,8 uren overwerk per week, in 2012 was dit nog 4,6 uren. In Nederland werkten werknemers in 2015 gemiddeld 3,1 uur over, iets meer dan de gemiddelde werknemer in de corporatiebranche dus.

Overwerk veelal op eigen initiatief

Werknemers is ook gevraagd of zij van hun leidinggevende opdracht krijgen om over te werken. Men kiest er vaak zelf voor om over te werken. Slechts 3% van de

werknemers doet het overwerk *altijd* in opdracht van de leidinggevende, 19% soms. Deze percentages zijn vrijwel hetzelfde als in 2012 en 2010. Over eisen die werkgevers aan werknemers stellen wat betreft de uren die zij 'beschikbaar' zijn voor werk, bijvoorbeeld voor calamiteiten of spoedreparaties, is in dit arbeidsmarktonderzoek geen informatie verzameld. Daarover kunnen we vooralsnog geen uitspraken doen.

6.5 Externe arbeidsmarkt: vacatures

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

Aantal corporaties met openstaande vacatures weer toegenomen

Van alle corporaties in de branche heeft 35% op het moment van de enquête (juni/juli 2016) één of meerdere vacatures openstaan. Dat ligt een stuk hoger dan in 2012 (november 2012 tot en met januari 2013) 15% en is meer overeenkomstig aan de eerdere onderzoeksjaren. In 2010 (oktober tot en met november) was dat 36% en in 2007 (mei tot en met juni) was het 44%. Corporaties met minder dan 10 werknemers hebben uiteraard minder vaak vacatures dan middelgrote en grote corporaties. In regio West en regio Zuid gaven corporaties vaker aan vacatures te hebben dan in de andere regio's. Tabel 6.2 geeft een schatting van het totale aantal vacatures in de hele branche.

Voor 292 fte aan vacatures, 1,3% van de banen in de branche niet bezet

In tabel 6.2 is te zien dat er naar schatting in de corporatiebranche voor 292 fte aan vacatures openstaan. Dat staat gelijk aan 1,3% van het totaal aantal fte's. Het aantal vacatures is aanzienlijk opgelopen in vergelijking met 2012 toen er slechts voor 92 fte (0,34%) aan vacatures openstond. In 2010 was 1% van de fte's in de branche een vacature en in 2007 was dat nog 2,6%.

Meeste vacatures bij verhuur, verkoop en bemiddeling

De vacatures zijn te vinden bij de functiefamilies (1) verhuur, verkoop en bemiddeling, (2) woning-, wijkbeheer en leefbaarheid en (21) management. Relatief gezien springt functiefamilie (10) techniek, installatie/elektra er enorm uit.

Tabel 6.2 Schatting van het aantal en percentage vacatures bij woningcorporaties in juni 2016 t/m juli 2016 in fte (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	Relatief			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	abs.	2016	2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				3	0	11	13	13	4	0						44	1%	0%	1%	2%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		0	0	0	2	13	15	4	0	0	0					34	1%	0%	1%	3%
3. Receptie, balie		0	0	3	4	0										6	1%	0%	0%	2%
4. Financiële administratie			0	0	1	0	4	4	11	4	0	4				28	2%	1%	1%	3%
5. Planning & Control							0	0	4	4	4	7	0			19	3%	0%	3%	1%
6. ICT				0	0	0	0	4	7	0	4					15	2%	0%	0%	1%
7. Treasury									0	0	0	0	0			0	0%	0%	0%	0%
8. Techniek, één discipline		0	0	0	0	2										2	0%	0%	0%	1%
9. Techniek diverse disciplines		0	0	4	0	0										4	0%	0%	0%	2%
10. Techniek, installatie/elektra				0	19	0	0									19	167%	0%	0%	0%
11. Technisch toezicht						0	0	4	0	0						4	0%	0%	1%	3%
12. Voorbereiding					0	0	0	0	0	0						0	0%	0%	2%	3%
13. Projectcoördinatie						0	0	0	0	4	4	0				7	1%	0%	3%	7%
14. Projectontwikkeling										0	11	0	0	0		11	3%	1%	1%	4%
15. Personeel & Organisatie					0	0	2	0	0	0	0	3	0			5	2%	1%	1%	7%
16. Facilitaire diensten	0	0	0	0	0	6	0	4	0	0						9	2%	0%	0%	3%
17. Communicatie, PR						0	0	0	0	0	5					5	1%	0%	0%	0%
18. Kwaliteitszorg							0	0	0	0	0					0	0%	0%	0%	9%
19. Juridische Zaken									0	0	4	0				4	5%	0%	9%	0%
20. Strategie & Beleid						0	0	0	0	7	17	0	0	0		24	3%	1%	2%	2%
21. Management									0	0	0	7	4	7	11	30	2%	1%	1%	2%
22. Managementondersteuning								1	0	0	1					2	1%	0%	0%	0%
23. Secretariaat				0	0	4	0	0								4	1%	0%	0%	4%
24. Algemeen	0	0	0	0	7	0	3	0	0	0	0	0	7	0	0	18	4%	1%	0%	2%
Totaal absoluut	0	0	0	10	33	35	36	33	26	19	48	22	11	7	11	292	1,3%	0,3%	1,0%	2,6%
Totaal percentage 2016	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	3%	2%	2%	2%	7%	1,3%				
Totaal percentage 2012	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0,3%				
Totaal percentage 2010	0%	0%	0%	2%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	1,0%				
Totaal percentage 2007	0%	9%	5%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	7%	4%	4%	1%	0%	0%	2,6%				

Meeste vacatures op niveau E t/m H en K en de hoogste functieniveaus

De functieschalen waarvoor in absolute zin veel mensen worden gezocht zijn de niveaus E tot en met H en K. Relatief gezien zijn echter de meeste vacatures bij de hoogste functieniveaus, met name op niveau O. Op de drie laagste niveaus A, B en C zijn er geen vacatures. Er werken op de niveaus A, B en C overigens al weinig mensen in de branche. Het ontbreken van vacatures op niveaus A, B en C hangt mogelijk samen met het grotere aantal vacatures op de schalen daarboven en kan erop wijzen dat er hogere eisen worden gesteld aan werknemers. Dit is weer een indicatie dat er een tendens is van upgrading, hoewel tabel 5.4 ook liet zien dat er in 2015 relatief veel werknemers zijn aangetrokken in functieschalen A en B.

Meeste vacatures door vertrek personeel, vraag neemt toe

De meeste vacatures staan open omdat personeel dat is vertrokken, vervangen moet worden. We noemen dit vervangingsvacatures ofwel de vervangingsvraag. Bijna 23% van de corporaties heeft vacatures omdat personeel vertrokken is. Dat was in 2012 slechts 10%, maar in 2010 nog bijna 30% en in 2007 57%. Het percentage corporaties met vacatures die zijn ontstaan doordat de hoeveelheid werk is toegenomen, is toegenomen van 4% in 2012 naar 7% in 2016. Eind 2010 was dat 8%. Medio 2007 had maar liefst 41% van de corporaties een uitbreidingsvraag. Andere typen vervangingsvacatures komen minder voor: corporaties hebben nauwelijks vacatures openstaan om personeel dat vanwege zwangerschap (2%) en/of ziekte (4%) afwezig is te vervangen.

Kwalitatief goed personeel minder goed te vinden dan in 2012

Het percentage woningcorporaties dat aangeeft voor alle functies en functieschalen in staat te zijn kwalitatief goed personeel te vinden op de (regionale) arbeidsmarkt (30%), is ten opzichte van het onderzoek in 2010 en 2012 afgenomen. Daarnaast geeft 46% van de corporaties aan wel kwalitatief goed personeel te kunnen vinden, maar niet voor alle functies en functieschalen. Dat was in 2012 18%, in 2010 30% en in 2007 nog meer dan 60%.

De laatste jaren is er dus voor een aantal functies en/of functieschalen minder makkelijk kwalitatief goed personeel te vinden. Tabel 6.3 geeft een overzicht van het percentage corporaties dat moeilijk kwalitatief goed personeel kan vinden voor de verschillende functiefamilies en functieschalen.

Gevolgen WNT voor werving topfunctionarissen onduidelijk

De invoering van de Wet Normering Topinkomens lijkt (nog) geen grote gevolgen te hebben voor het werven van nieuwe directeur-bestuurders of commissarissen. 28% van de werkgevers geeft aan dat het sinds de invoering niet lastiger is geworden en 51% heeft hier geen mening over.

Tabel 6.3 Schatting van het aantal en percentage vacatures bij woningcorporaties in juni 2016 t/m juli 2016 in fte (werkgeversenquête)

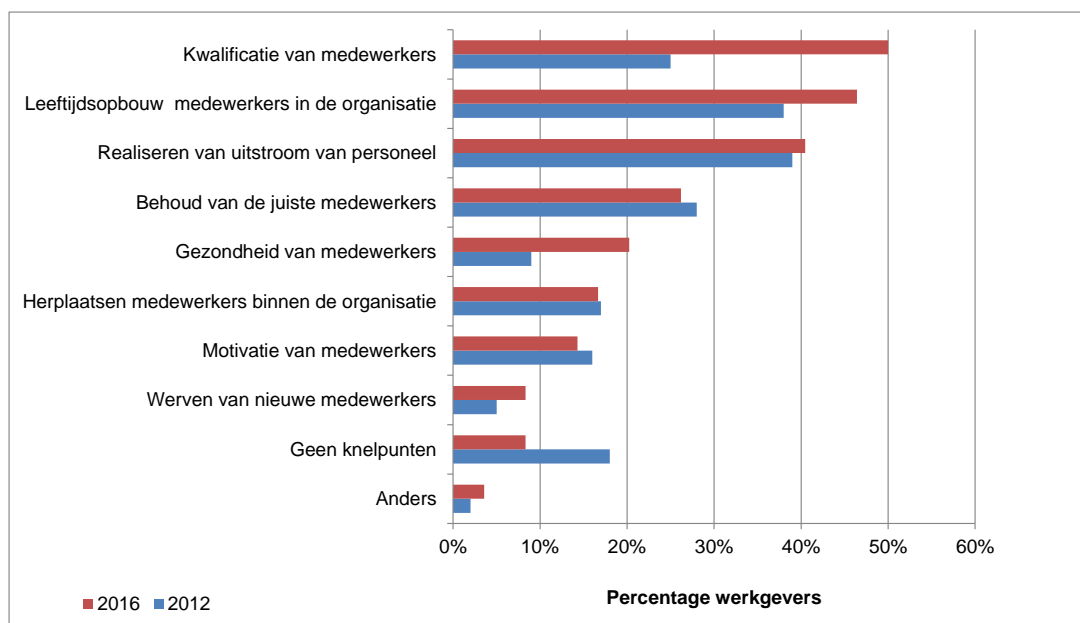
Functiefamilie	Functieschaal															Relatief			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	2016	2012	2010	2007
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling					1%	1%	2%	4%	1%	1%						12%	4%	13%	9%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid						1%	1%	2%								5%	12%	6%	9%
3. Receptie, balie				1%												1%	0%	0%	2%
4. Financiële administratie				1%			1%		6%	4%	5%	5%				21%	11%	21%	24%
5. Planning & Control							1%	4%	4%	7%	7%	7%	5%			35%	13%	21%	4%
6. ICT							2%	1%	5%	2%	4%					14%	0%	11%	7%
7. Treasury											1%	1%	1%			4%	5%	0%	7%
8. Techniek, één discipline																0%	0%	0%	4%
9. Techniek diverse disciplines					1%											1%	0%	4%	9%
10. Techniek, installatie/elektra																0%	4%	0%	9%
11. Technisch toezicht						1%	1%	5%	4%	4%						14%	4%	11%	22%
12. Voorbereiding							1%	1%	1%	4%						7%	1%	4%	19%
13. Projectcoördinatie								1%	2%	5%	4%	1%				13%	3%	11%	21%
14. Projectontwikkeling										1%	2%	1%	1%	1%		7%	4%	15%	45%
15. Personeel & Organisatie										1%	1%	1%	1%			5%	0%	0%	0%
16. Facilitaire diensten																0%	0%	0%	1%
17. Communicatie, PR										1%	1%					2%	2%	0%	2%
18. Kwaliteitszorg											1%					1%	0%	0%	0%
19. Juridische Zaken											2%	1%				4%	1%	0%	0%
20. Strategie & Beleid										1%	4%	1%	1%	1%		8%	3%	13%	6%
21. Management											1%	6%	4%	7%	7%	25%	10%	30%	21%
22. Managementondersteuning											2%					2%	0%	4%	0%
23. Secretariaat																0%	2%	0%	0%
24. Algemeen											1%	1%	2%	1%	1%	7%	0%	0%	2%
Totaal percentage 2016	0%	0%	0%	4%	2%	4%	11%	18%	23%	31%	37%	26%	15%	11%	8%				
Totaal percentage 2012	0%	1%	1%	2%	3%	4%	10%	4%	12%	12%	12%	10%	9%	1%	0%				
Totaal percentage 2010	0%	0%	0%	2%	9%	4%	21%	15%	32%	15%	23%	13%	19%	9%	2%				
Totaal percentage 2007	0%	1%	0%	10%	12%	19%	30%	25%	21%	30%	30%	17%	16%	11%	1%				

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

Tabel 6.3 geeft per functiefamilie en functieschaal aan wat het percentage organisaties is dat problemen heeft met het vinden van kwalitatief goed personeel. Het blijkt dan dat veel corporaties problemen ervaren bij (4) financiële administratie, (5) planning & control en (21) management. In 2007 en 2012 stonden management, financiële administratie en planning & control ook al aan de top. Verhuur, verkoop en bemiddeling, projectontwikkeling en strategie & beleid stonden in 2010 aan de top, maar dat is sinds 2012 drastisch afgenomen. Een punt van aandacht ook in 2016 blijft dat corporaties relatief moeilijk aan kwalitatief goed personeel kunnen komen voor de hogere functieschalen I tot en met L. Dat zijn de wat duurdere functieschalen.

6.6 Knelpunten in de personele planning

In 2012 zijn voor het eerst vragen gesteld over knelpunten die organisaties ervaren bij de personele planning. Daarbij gaat het om werving, behoud en doorstroom en afscheid nemen. Begonnen wordt met een overzicht van de belangrijkste ervaren knelpunten in afbeelding 6.10.



Figuur 6.10 Knelpunten in de personeelsplanning (werkgeversenquête)

Kwalificatie van medewerkers, uitstroom en leeftijd van personeel belangrijke knelpunten

Het belangrijkste knelpunt in de personeelsplanning is volgens de corporaties de kwalificatie van medewerkers. In 2012 gaven veel minder corporaties dit aan als belangrijkste knelpunt. Direct daarna volgt de leeftijdsopbouw van de medewerkers en het realiseren van uitstroom van personeel. Deze laatste 2 knelpunten waren ook in 2012 al belangrijke knelpunten.

Knelpunten bij werving: vinden van kandidaten met werkervaring en vaardigheden

Bij de problemen die men ervaart bij het werven van personeel, gaat het vooral om het vinden van kandidaten met de juiste werkervaring (20%), vaardigheden (24%) en opleidingsniveau (13%). Dat er geen belangstelling is voor vacatures, komt bijna niet voor. Men meldt vaker dat er een overvloed aan kandidaten is.

Knelpunten bij behoud van de juiste medewerkers: geen functies

Onvoldoende groeimogelijkheden wordt door 66% van de corporaties gezien als een belangrijk knelpunt bij het in dienst houden van de juiste medewerkers. Onzekerheden over het toekomstperspectief van de corporaties is enorm gedaald van 34% in 2012 naar 16% in 2016.

Knelpunten bij de doorstroom van medewerkers: geen functies

Er is te weinig doorstroom in de corporaties. Daarbij geeft 74% van de corporaties aan dat er geen alternatieve functies zijn. Ook het ontbreken van kennis en opleiding (21%) en ontbrekende vaardigheden (18%) worden door een aantal corporaties als knelpunten ervaren. Motivatie van de medewerkers is bij bijna geen enkele corporatie een probleem (5%).

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

Organisaties noemen als manieren om de doorstroom te bevorderen vooral opleiding en training (57% van de organisaties), coaching (48% van de organisaties) en samenwerking in de eigen actieve regio (44% van de organisaties). Het creëren van nieuwe functies (6%) is nauwelijks een optie. Overigens geeft 21% van de organisaties aan dat doorstroom niet aan de orde is.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Het arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2016 is alweer het vierde arbeidsmarktonderzoek dat TNO voor de branche uitvoert. Dit onderzoek is een vervolg op eerdere arbeidsmarktonderzoeken van 1996, 2007, 2010 en 2012. Het arbeidsmarktonderzoek wordt sinds 1996, en dus ook in 2016, uitgevoerd omdat de branche, net als de wereld om haar heen, sterk in ontwikkeling is.

Het rapport van 2007 liet een optimistische en zich sterk ontwikkelende branche zien in een periode van grote economische voorspoed. In 2010 was de economische situatie drastisch anders en was er al weer enkele jaren sprake van een recessie, die zich onder anderen uitte in een stagnatie op de bouwprojectenmarkt. Desalniettemin was er nog altijd veel optimisme onder het personeel over werken in de branche. Er was nog slechts een geringe teruggang in onder andere vacatures en verloop van personeel te zien en er werden nog maar weinig consequenties voor de arbeidsmarkt van het personeel gemeld.

In 2012 werden de gevolgen van de crisis en de structurele, mede door de landelijke politiek geïnstigeerde, veranderingen in de branche al veel duidelijker. Het optimisme over lange loopbanen in de branche maakte plaats voor meer pessimisme over de werkgelegenheid. Minder vacatures, minder dynamiek en meer onzekerheid maakten zich meester van de sector. Ondanks de toenemende onzekerheid, kwam 'beweging' in de sector echter moeilijk van de grond. Weinig doorstroom, minder opleiding, weinig vacatures en steeds langere verblijfsduren maakten dat de branche wat leek 'vast te zitten'. Dat, de verwachte verdere werkgelegenheidskrimp en de verwachte toename van de dynamiek in en om de branche, zetten Sociale partners in de branche onder andere aan tot forse extra investeringen in toekomstgerichte opleiding en scholing, loopbaanbeleid en in regionale samenwerking. Het Sectorplan Woningcorporaties is één van de resultaten van die extra inspanningen. In de afgelopen jaren is er daarmee door iedereen in de branche al hard gewerkt aan het realiseren van meer dynamiek in de branche.

Opdrachtgever van dit onderzoek is, net als bij de eerdere onderzoeken, het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW). Mede op basis van de resultaten van de afgelopen arbeidsmarktonderzoeken en de aanbevelingen die daarin gedaan zijn, probeert FLOW haar scholings- en arbeidsmarktinstrumentarium up-to-date te houden voor de branche. Reden voor FLOW om het arbeidsmarktonderzoek in 2016 opnieuw te laten uitvoeren.

We hopen van harte dat het arbeidsmarktonderzoek 2016 FLOW, de branche, corporaties en alle medewerkers opnieuw helpt om zich te blijven bewegen op en over de arbeidsmarkt, of dat nu binnen of buiten de corporatiebranche is, en we doen daartoe wederom een aantal concrete aanbevelingen in paragraaf 7.7.

7.2 Hoofdstuk 2: beschrijving van het onderzoek

De basisinstrumenten van de arbeidsmarktonderzoeken zijn steeds twee internet-enquêtes, één onder alle woningcorporaties in Nederland en één onder alle werknemers in de branche.

Enquête onder alle 350 woningcorporaties: goede respons van 24%

In 2016 heeft 24% van alle 350 aangeschreven woningcorporaties de internet-enquête volledig of vrijwel volledig ingevuld. Deze respons is voldoende representatief voor alle woningcorporaties in de branche en vergelijkbaar met de eerdere onderzoeken van 2012 (25%). De verschillen bij de deelgroepen van organisaties moeten echter wel voorzichtig geïnterpreteerd worden, omdat de aantallen vrij klein zijn.

Groei in gemiddelde omvang van de corporaties stagneert, sector krimpt

In 2007 is de enquête gehouden onder 476 woningcorporaties, in 2010 onder 414, in 2012 onder 379 en in 2016 dus onder 350. Het aantal woningcorporaties is in een kleine tien jaar tijd dus met een kwart afgenomen. Dat was vooralsnog niet van invloed op de totale personele bezetting. Tot 2012 was er sprake van groei van het gemiddelde aantal fte per woningcorporatie. Het gemiddelde aantal fte steeg tussen 2007 en 2010 van 44 naar 65 en tussen 2010 en 2012 van 65 naar 76. Aan die groei en aan de toename van de werkgelegenheid is in 2016 een einde gekomen. Er lijkt zelfs voor het eerst in tien jaar tijd sprake van gemiddeld iets kleinere corporaties (in termen van aantal fte) en een werkgelegenheidskrimp. Het aantal arbeidsplaatsen nam sinds 2012 af met ongeveer 4.000 tot 23.123. Dat impliceert een werkgelegenheidskrimp van zo'n 14%. Die werkgelegenheidskrimp werd in 2012 overigens ook door het merendeel van de corporaties verwacht.

Enquête onder 2.054 werknemers: 10% respons, steekproef lijkt relatief hoog opgeleid

De enquête onder de werknemers is in 2016 gehouden onder alle werknemers in de branche. In eerdere jaren werd een steekproef getrokken van 4.000 werknemers. Daarvan reageerde ongeveer een kwart. In totaal hebben in 2016 2.054 werknemers de enquête ingevuld. Dat impliceert een respons van ongeveer 10% van alle werknemers. Omdat we, in tegenstelling tot eerdere jaren, geen actueel beeld hebben kunnen krijgen van de populatie van werknemers per 31-12-2015 of 1-1-2016, kunnen we niets zeggen over de representativiteit van de respons. Dat is een direct gevolg van aangescherpte privacyrichtlijnen bij pensioenuitvoerder APG, waardoor we géén actuele populatiegegevens voor de branche hebben kunnen gebruiken om de steekproefgegevens mee te vergelijken. Een vergelijking tussen de resultaten uit de werkgeversenquête en de werknemersenquête doet echter vermoeden dat de steekproef wel representatief is naar leeftijd, geslacht en regio. In de steekproef *lijken* hoger opgeleiden licht oververtegenwoordigd. De verdeling over opleidingsniveaus die werkgevers geven wijkt wat af van de verdeling over opleidingsniveaus in de werknemersenquête.

7.3 Hoofdstuk 3: activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties

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

Corporaties houden kerntaken steeds meer 'in huis'

Woningcorporaties voeren activiteiten als het verhuren van sociale huurwoningen, het bevorderen van de leefbaarheid en wijkbeheer vooral zelf uit. Dat geldt ook voor activiteiten als beleidsontwikkeling, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, treasury, administratie, personeel & organisatie, kwaliteitszorg en facilitair beheer. Doorgaans voert 80% of meer van de organisaties deze taken zelf uit. Financieel beheer is de enige activiteit die helemaal niet (meer) wordt uitbesteed. De meer specialistische activiteiten zoals technisch beheer (onderhoud en reparatie), ICT en dienstverlening aan derden (VVE), worden nog steeds het meest uitbesteed aan een derde partij. Maar ook de uitbesteding van deze specialistische activiteiten neemt af ten opzichte van eerdere jaren. Vooral treasury en ICT worden veel vaker 'in huis' gehouden (+20%-punt) dan voorheen. Woningcorporaties verwachten de komende jaren steeds meer taken zelf te zullen gaan of blijven uitvoeren.

Fusiegolf en reorganisaties houden aan. Meer informele samenwerking

Aan de golf van fusies en overnames lijkt nog geen einde gekomen te zijn. Er zijn in ieder geval nog de nodige plannen voor de komende jaren. Fusies die worden overwogen zullen wel pas na 2017 plaatsvinden, zo is de inschatting. Naast fusies en voorgenomen fusies is er sprake van steeds meer informele vormen van samenwerking. Anno 2016 maakt ongeveer twee derde van alle corporaties deel uit van een samenwerkingsverband. In 2012 was dat nog minder dan de helft. Corporaties gaan ook intensiever samenwerken. Dat wordt ook gestimuleerd in het Sectorplan als het gaat om duurzame inzetbaarheid en mobiliteit. Die intensievere en informele samenwerking zouden ook een uiting kunnen zijn van andere gedeelde uitdagingen, bijvoorbeeld in relatie tot overheidsbeleid, veranderende wetgeving (Woningwet), de toename van de financiële lastendruk en HR vraagstukken.

Groeiend aantal corporaties vreest krapte

De krapte op de arbeidsmarkt zal, zo verwachten de corporaties, in ieder geval bij bepaalde functies, de komende jaren sterk toenemen. Een kwart verwacht die krapte al dit jaar of volgend jaar. Eén derde verwacht haar na 2017. Het gesignaleerde tekort aan huurwoningen, het bedienen van nieuwe klantgroepen en ontwikkelen van nieuwe producten en diensten kunnen hiervan oorzaken zijn. Er is echter ook sprake van een toenemende upgrading van personeel, vergrijzing die leidt tot een toenemende vervangingsvraag, een geleidelijk groeiende mismatch in de sector en er komt eenvoudigweg meer werk bij dat ook nog eens complexer lijkt te worden. Daarmee stijgt de behoefte aan meer en beter geschoolde mensen. En die zijn en blijven schaars, zo verwachten in elk geval meer en meer woningcorporaties.

7.4 Hoofdstuk 4: personele bezetting nu en in de toekomst

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

Meer corporaties met overbezetting, maar totale overbezetting gehalveerd

In 2016 is er bij iets meer corporaties (12%) sprake van overbezetting dan in 2012 (9%). Bedroeg de totale overbezetting in de branche in 2012 echter nog ongeveer 1,1% (290 fte), in 2016 is dat nog maar 0,5% (114 fte). Overbezetting is er bij de functiefamilies personeel en organisatie, projectontwikkeling, strategie en beleid en managementondersteuning, maar nergens springt die overbezetting er echt uit. Ook niet op schalen. Functieschaal A, N en O kennen een kleine overbezetting. Andere schalen niet of nauwelijks. Overbezetting ontstaat vooral door reorganisaties en meer efficiëntie in werkprocessen.

De overbezetting die er is wordt vooral opgelost door natuurlijk verloop en van werk naar werk mobiliteit. Opvallend is dat van alle in 2015 vertrokken werknemers, 30% daartoe werd gedwongen. In 2011 was dat nog geen 6% (zie afbeelding 5.1). Daarmee lijkt gedwongen ontslag de afgelopen jaren vaker gebruikt te zijn om overbezetting op te lossen. Corporaties verwachten dat gedwongen ontslagen de komende periode minder vaak zullen plaatsvinden omdat de zwaarste klap achter de rug lijkt te zijn.

Ook in 2016 vrijwel geen onderbezetting, balans herstelt, maar alleen kwantitatief

In 2016 bedraagt de onderbezetting 0,5% (112 fte). Daarmee is de onderbezetting ten opzichte van 2012 toegenomen. In 2012 werd de onderbezetting geschat op 12 fte; 0,04% van de totale bezetting. In 2016 is de onderbezetting gestegen naar 0,5% en 112 fte. In 2016 geven bovendien drie keer zoveel corporaties als in 2012 aan met onderbezetting te maken te hebben. De oorzaak van de onderbezetting is ook in 2016 de toename van de hoeveelheid werk. Per saldo is er in de woningcorporatiebranche in 2016 een overbezetting van ongeveer 16 fte. In 2012 was er nog sprake van een personeeloverschot van 1%. In 2016 heffen de overbezetting van 0,5% en de onderbezetting van 0,5% elkaar op. Dat betekent uiteraard niet dat er sprake is van optimale bezetting. Eén op de 8 corporaties kampt met een overschot, of een tekort, aan personeel. Gezien de algehele verwachting dat de krapte verder zal toenemen en de eisen zullen toenemen is en blijft het tegengaan van over- of onderbezetting een urgente en belangrijke uitdaging. Een uitdaging bovendien waar de intensiverende samenwerking tussen corporaties een oplossing voor zou kunnen bieden.

Kenmerken werknemers: grijzer en nog steeds vergrijzend

Ook in 2016 blijkt de vergrijzing van de corporatiebranche door te zetten.

De werkgeversenquête laat zien dat de branche in vergelijking met de Nederlandse werknemerspopulatie over een vergrijzend personeelsbestand beschikt. Het aandeel 55 plussers is sinds 2012 met 6%-punt toegenomen. Het was 19% en is nu 25% (het gemiddelde in de Nederlandse populatie in 2015 was 19%). Het aandeel 35 minners is in diezelfde periode met 7%-punten gedaald. Van 20% in 2012 tot 13% in 2016. Dit in tegenstelling tot de Nederlandse populatie waar het gemiddelde op 36% ligt.

Kenmerken werknemers: toename opleidingsniveau stukt

In de branche werken meer werknemers met een HBO opleiding dan landelijk, maar, naar verhouding, werken er wel iets minder werknemers met een universitaire opleiding in de branche. De vergelijking met de eerdere arbeidsmarktonderzoeken in de branche laat zien dat de geleidelijke toename van het opleidingsniveau van het personeel in de corporatiebranche niet doorzet. Het opleidingsniveau nam tot 2012 vooral toe omdat oudere werknemers laag geschoold zijn en met pensioen gaan (cohort effect). Zij werden vervangen door jongere werknemers met een hogere opleiding. Mogelijk als gevolg van het langer doorwerken door oudere werknemers én de relatief beperkte instroom van jongere hoogopgeleiden doet mogelijk die trend enigszins stikken. In relatie tot de toenemende complexiteit van het werk en de toenemende eisen aan werknemers kan dit een voedingsbodem zijn voor een kwalitatieve mismatch tussen werknemers en werk.

Van flexibilisering van arbeid(scontracten) is bij corporaties geen sprake

Het percentage werknemers met een vast dienstverband is na een afname in 2012 als gevolg van het niet verlengen van tijdelijke contracten tussen 2012 en 2016 ongeveer stabiel gebleven. Wel hoog. Liefst 89% van de medewerkers heeft een vast contract. Ook bij andersoortige contracten (uitzend, oproep, inleen of ervaringsbaan), is er geen verschuiving. Er lijkt daarmee in de branche geen sprake van flexibilisering van de arbeid.

Verdere werkgelegenheidskrimp verwacht, per saldo ruim 100 arbeidsplaatsen per jaar

De werkgelegenheid bij corporaties is in de afgelopen jaren flink gekrompen. Die krimp lijkt wel wat af te gaan nemen, maar het einde ervan lijkt nog niet in zicht. Ook voor de komende drie jaren verwacht één op de drie corporaties, ondanks groeiend optimisme over de huurmarkt en de hoeveelheid werk, een verdere krimp van de werkgelegenheid. Reorganisaties en herstructureringen zijn, naast bezuinigingen en de, deels daarmee samenhangende, toenemende financiële lastendruk, volgens de corporaties de hoofdverantwoordelijken voor deze krimp. Al met al verwachten de corporaties in de komende drie jaar zo'n 1,5% krimp (330 fte en 371 werknemers). Dat is het saldo van de verwachte groei van 0,5% en de verwachte krimp van 2,2%. De krimp wordt vooral verwacht in de administratieve functiefamilies. Receptie, balie, facilitaire dienst, secretariaat en personeel en organisatie. Een bescheiden groei wordt verwacht in de kwaliteitszorg, planning en control, juridische zaken en strategie en beleid. Slechts 3% van de corporaties verwacht een toename van de werkgelegenheid.

Upgrading zet door

Een laatste conclusie uit de gegevens over krimp en groei is dat er vooral op de laagste niveaus in de branche per saldo formatieplaatsen verloren gaan. Deze tendens was er ook in de onderzoeken van 2007, 2010 en 2012. Dit wijst erop dat corporaties ook voor de komende drie jaar een upgrading verwachten en dat het gevraagde opleidingsniveau van werknemers in de branche verder zal toenemen. Het personeel in de branche bemerkt zelf ook die upgrading van functies, zij het veel minder dan in 2012 het geval was. Bijna een derde van de werknemers verwachtte in 2012 dat de huidige functie complexer zou gaan worden. In 2016 verwacht maar 13% dat. Wel verwacht 38% dat er in de huidige functie taken bij zullen komen. 'Upgrading' in de werkzaamheden lijkt een structureel onderdeel te zijn van het organisatiebeleid en het is niet te verwachten dat daar snel een einde aan komt. In

combinatie met die tendens is het echter opmerkelijk dat het opleidingsniveau van werknemers in de branche, voor het eerst, niet is toegenomen. In combinatie met werk dat complexer wordt en werkgelegenheid die in de lagere functies afneemt en in de hogere functies toeneemt, betekent dit een verhoogd risico op kwalitatieve mismatches. Hoofdstuk 6 laat het groeien van die mismatches ook al zien in de zin dat meer corporaties aangeven dat een groeiend aandeel van het huidige personeel niet aan de eisen van het werk nu en in de toekomst kan voldoen. We komen hier later nog op terug.

7.5 Hoofdstuk 5: huidige arbeidsmarkt

Woningcorporaties werven personeel op de interne en externe arbeidsmarkt. De interne arbeidsmarkt wordt in belangrijke mate bepaald door door- en uitstroom van personeel.

Doorstroom neemt iets toe, ondanks de nog altijd beperkte doorstroomkansen

De doorstroom van personeel is ten opzichte van 2012 iets toegenomen. Vergeleken met landelijke cijfers blijft de functiemobiliteit in de woningcorporatiebranche echter laag. De toename van de doorstroom heeft plaatsgevonden ondanks de volgens corporaties zelf nog altijd magere doorstroomkansen. Meer dan 80% van de corporaties noemt de kansen om door te stromen niet zo goed, slecht of zelfs zeer slecht. Dit is vergelijkbaar met 2012 toen ook 81% van de corporaties aangaf dat de kansen op doorstroom niet zo goed waren. Geen verslechtering dus, maar ook geen verbetering. Bij grotere corporaties zijn de kansen beter dan bij kleinere. De doorstroom is daar dan ook groter.

Uitstroom in 2015 is gestegen naar 7,7%, vooral lagere schalen

De uitstroom van personeel is ten opzichte van 2006, 2009 en 2011 weer iets verder gestegen. De uitstroom bedroeg in 2011 5,8% van de totale formatie, en in 2006 en 2009 nog ongeveer 5,1%. De uitstroom concentreert zich vooral in de lagere schalen, maar ook in de schalen N en O is sprake van relatief veel uitstroom in 2015. Het zou daarbij overigens relatief vaak kunnen gaan om 'eindeschalers' die (vervroegd) met pensioen gaan. De meest genoemde vertrekredenen is, anders dan in voorgaande jaren niet het niet verlengen van tijdelijke contracten, maar gedwongen ontslag vanwege een fusie of reorganisatie. Het aandeel werknemers dat vertrekt om die reden is sinds 2012 zelfs verviervoudigd; van nog geen 6% in 2011 tot 29% in 2015. Aflopen van tijdelijke contracten, de belangrijkste reden in 2012, wordt in 2016 veel minder genoemd (15%). Het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd is in 2016 een belangrijkere reden geworden.

Werknemers weer vaker, actiever en positiever op zoek naar ander werk

Werknemers zelf zijn in 2016 wat 'positiever' in hun arbeidsmarktgedrag dan dat zij in 2012 waren. Ze zijn actiever op zoek naar nieuwe uitdagingen, zowel intern, als extern, en ze doen dat voornamelijk met een positieve beweegreden. Bijvoorbeeld voor kennisverbreding, omdat ze eens in een andere omgeving willen werken, om hogerop te komen of voor een beter salaris. In vergelijking met 2012, toen de reorganisatie nog reden nummer één was om op zoek te gaan naar een andere baan, wordt de reorganisatie nu veel minder vaak genoemd als zoekreden.

Het toegenomen gevoel van werkzekerheid draagt daar ongetwijfeld aan bij. Werknemers zoeken anno 2016 minder naar een andere baan omdat het moet en weer

meer omdat men dat wil. Van alle werknemers in de corporatiebranche zoekt 16% ander werk. Dat aandeel is iets gestegen ten opzichte van 2012, maar nog altijd wat lager dan in 2010 (18%) en véél lager dan in 2007 (26%). In 2007 solliciteerde 16% actief naar een andere functie, in 2010 was dat 13% en in 2012 nog maar 8%. In 2016 is dat percentage weer gestegen naar 13%. De belangrijkste reden om ander werk te zoeken is dus niet langer de reorganisatie/fusie, maar kennisverbreding en veranderen van omgeving. Dat waren ook in 2010 en 2007 de belangrijkste zoekredenen voor werknemers.

Arbeidstevredenheid stabiel en conform landelijk beeld

De arbeidstevredenheid van de werknemers is nauwelijks veranderd en komt overeen met het landelijke beeld (76%). In totaal 79% van de werknemers zegt alles bij elkaar genomen (zeer) tevreden te zijn over hun werk.

Instroom iets toegenomen. Per saldo krimp

De instroom van personeel nam in 2015 ten opzichte van 2011 iets toe van 5,2% tot 5,6% en klimt daarmee weer langzaam richting het niveau van 2009 (6,1%). De instroom is in 2015, net als in 2011, kleiner dan de uitstroom. De functiefamilies waar de instroom het meest is toegenomen zijn personeel en organisatie, techniek (installatie/elektra), strategie, treasury, planning & control, receptie, balie en secretariaat. De instroom neemt verhoudingsgewijs het meest af bij verkoop, verhuur en bemiddeling, techniek één discipline en facilitaire diensten.

Instroom vooral van binnen de branche, uit de bouw, handel en horeca, vooral via stages

Van alle nieuwe instromers is 15% afkomstig van een woningcorporatie. Dat is fors meer dan in voorgaande jaren. Naast de woningcorporaties zijn ook de bouw, de groot- en detailhandel en de horeca belangrijke bronnen van instroom van nieuwe werknemers. De zakelijke dienstverlening, in 2012 na de bouwsector nog de belangrijkste bron van instroom, is in 2016 uit de top tien verdwenen.

Woningcorporaties nemen relatief vaak werknemers aan afkomstig uit kwetsbare doelgroepen. Ook zijn veel corporaties van plan acties te ondernemen om deze doelgroep aan te nemen. Stages zijn en blijven een belangrijke opstap voor nieuwe instroom. Corporaties bieden die stages ook graag aan. Het is dus een populair instrument voor zowel potentiële werknemers als voor werkgevers.

Werving online of via eigen netwerk, werven via de eigen website wel effectief?

Een advertentie in de lokale of regionale pers is in 2016 niet langer het meest toegepaste wervings- of zoekkanaal. Corporaties gebruiken vaker het eigen netwerk (38%), de eigen website (45%) en social media (36%). Werknemers stroomden vooral in via het eigen netwerk (28%), vacaturesites (14%) of commerciële wervingsbureaus (13%). Opvallend is dat ongeveer 40% van de corporaties werft via de eigen website en/of social media, terwijl slechts 8% van de totale instroom via die routes is binnengekomen. De vraag is of die inspanningen wel effectief zijn. Mogelijk kunnen wervingscampagnes via die wegen verder worden geoptimaliseerd. Daarnaast kan het kosteneffectief zijn om minder te adverteren in lokale, regionale pers. Hieraan zijn immers naar verhouding hoge kosten verbonden, terwijl er nauwelijks nieuwe werknemers worden geworven via dit kanaal.

7.6 Hoofdstuk 6: arbeidsmarkt in de komende jaren

Veel organisaties lijken zich voor te bereiden op krimp. Daarnaast worden steeds hogere eisen aan werknemers gesteld. Het werk wordt bijvoorbeeld complexer, of men krijgt vaker direct met klanten, huurders, leveranciers en afnemers te maken.

Inzetbaarheid werknemers onder druk, kwalitatieve mismatch dreigt

Al eerder in dit hoofdstuk maakten we duidelijk dat er aanwijzingen zijn dat de aansluiting tussen het werk in de sector en de werknemers in de sector langzaam lijkt te verslechteren. Corporaties zijn in 2016 minder tevreden over de actuele inzetbaarheid van het personeel dan ze in 2012 waren. Werkgevers geven aan dat gemiddeld 10% van hun werknemers niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk op dit moment stelt. Dat percentage lag in 2012 nog op 5,4%. De verslechtering van de aansluiting zien we in alle regio's en zowel in kleine als in grotere corporaties. De verwachting voor de komende jaren is dat die verslechtering ook zal doorzetten. Zeker bij ongewijzigd beleid. Daarbij valt op dat met name de corporaties in de regio's Noord, Oost en vooral ook West 'bezorgd' zijn over de aansluiting tussen de capaciteiten van de werknemers en de eisen die het werk zal stellen. Corporaties in de regio West verwachten dat ruim 20% van hun werknemers niet aan de eisen zal kunnen voldoen. Deze toenemende mismatch is overigens geen probleem dat alléén de woningcorporaties raakt. Ook andere sectoren hebben hiermee te maken. Samenwerking over de grenzen van de corporatiebranche heen lijkt derhalve nodig om dit probleem het hoofd te bieden.

Probleem brede inzetbaarheid, opleidingsniveau en specifieke competenties

Dat werknemers niet aan de gestelde eisen voldoen komt, volgens de werkgevers, vooral door een gebrek aan brede inzetbaarheid, een te laag opleidingsniveau en een tekort aan specifieke competenties als het nemen van eigen verantwoordelijkheid, resultaatgericht werken en veranderbereidheid. Omdat deze competenties voorheen wellicht minder belangrijk waren in de branche, is hier in het verleden niet op geselecteerd en zijn deze competenties minder ontwikkeld.

Scholingsdeelname gelijk gebleven, maar minder vaak zonder gevolgen.

Corporaties besteden relatief veel en ook steeds meer aandacht aan scholing van het personeel. Meer dan 60% van de medewerkers volgde in 2016 een door de werkgever betaalde cursus of opleiding, opnieuw een lichte toename. In 2012 volgde 'maar' 57% zo'n cursus of opleiding. Het gemiddelde aantal cursUSDagen per werknemer is iets gedaald maar lijkt met 6,5 wel redelijk stabiel over de tijd (2012: 6,9 en 2010: 7,0). In 2012 viel op dat bijna de helft van de werknemers aangaf dat de opleiding of cursus die zij hadden gevolgd géén gevolgen had gehad voor de eigen functie in termen van verbetering van het uitoefenen van het werk, baanbehoud of carrière. Dat percentage is in 2016 op alle fronten gedaald. Nog 'slechts' 35% mist elke impact van de gevolgde scholing voor de huidige functie. Daarmee lijkt de aansluiting van de gevolgde opleidingen enigszins verbeterd. Opvallend is daarbij echter wel de constatering dat het opleidingsaanbod dat specifiek gericht is op het ontwikkelen van specifieke en, blijkens dit onderzoek, onderontwikkelde competenties, als resultaatgericht werken, nemen van eigen verantwoordelijkheid en veranderbereidheid, juist beperkt wordt afgenomen. Niet meer dan 3 tot 7% van de werknemers volgde tot dusverre een opleiding resultaatgericht werken, veranderbereidheid of nemen van eigen verantwoordelijkheid of is van plan die te gaan volgen.

Meer initiatief bij werknemers, minder verplichte scholing

Wat bij scholing verder opvalt is dat werknemers vaker het initiatief namen voor de gevolgde scholing. Dat kan natuurlijk betekenen dat corporaties zelf minder initiatief zijn gaan nemen, waardoor werknemers wel actiever móeten worden om bij te kunnen blijven. Omdat we echter zien dat corporaties heel actief zijn in het aanbieden van de competentie- en loopbaangerichte scholing (90% van de werknemers geeft aan dat de werkgever scholing actief aanbiedt), ligt het meer voor de hand dat werknemers inderdaad de verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan steeds meer naar zich toe trekken en zij dus ook steeds vaker het initiatief nemen tot acties gericht op de verduurzaming van hun eigen inzetbaarheid. Dat laatste blijkt ook uit de bevinding dat ten opzichte van eerdere jaren minder werknemers een opleiding volgen omdat dat 'verplicht is voor een baan'.

Loopbaanbegeleiding steeds beter beschikbaar, maar steeds minder gebruikt

Loopbaanbegeleiding is volgens 85% van de werknemers beschikbaar. In 2012 was dat nog 80%. De beschikbaarheid van loopbaanbegeleiding neemt daarmee toe. Des te opmerkelijker is het dat loopbaanbegeleiding steeds minder gebruikt wordt. In 2016 maakt nog maar een kleine 5% gebruik van dit instrument. In 2012 was dat nog 7%, in 2010 nog 11% en in 2007 zelfs nog 13%. Net als in de voorgaande jaren zijn de meest toegepaste vormen van loopbaanbegeleiding (volgens de werknemers) dat deelname aan scholing wordt gestimuleerd (31%) en dat doorgroeimogelijkheden tijdens functioneringsgesprekken worden besproken (26%). Verder verschaft, net als in 2012 het geval was, een kwart van de werkgevers informatie over vacatures en scholingsmogelijkheden binnen de branche en krijgt 27% van de werknemers mogelijkheden voor het volgen van loopbaantrainingen. Het aanbod aan verschillende vormen van loopbaanbegeleiding is daarmee niet of nauwelijks veranderd ten opzichte van 2012, 2010 en 2007. Opvallend in dit onderzoek is wel dat werknemers aangeven hun inzetbaarheid vooral te verbreden door deelname aan projecten, tijdelijke teams en regionale projecten.

Werknemers zien toekomstmogelijkheden verbeteren, vooral buiten branche

Het percentage werknemers dat de toekomstmogelijkheden bij de huidige werkgever gunstig tot zeer gunstig inschat zit in 2016 weer in de lift. Ook over de toekomstmogelijkheden bij andere corporaties of buiten de branche zijn de werknemers weer wat optimistischer. Opvallend is daarbij wel dat werknemers naar verhouding optimistischer zijn over de kansen buiten dan binnen de branche. Zo denkt 'slechts' één op de drie gemakkelijk een andere functie bij de huidige werkgever te zullen kunnen krijgen, terwijl bijna de helft denkt gemakkelijk een andere functie bij een andere werkgever te zullen kunnen krijgen. Men heeft dus meer vertrouwen in de externe dan in de interne kansen.

Sectorplan Woningcorporaties: bekend, maar weinig gebruikt

Sinds begin 2015 loopt in de corporatiebranche het sectorplan woningcorporaties. De onderdelen van dat plan (uitgebreide loopbaantrajecten, subsidie regionale en/of interstedelijke samenwerking, subsidie kwalificerende opleidingen, toekomst- en competentiegerichte scholing en de masterclass mobiliteit en brede inzetbaarheid) blijken bij niet meer dan de helft van de werknemers bekend te zijn. Bijna 30% kent géén van de onderdelen. Niet meer dan 9% maakt ook daadwerkelijk gebruik van de onderdelen. Als werknemers gebruik maken, zijn ze echter wel zeer tevreden. Wat het sectorplan en de onderdelen daarin betreft lijkt er dus nog een wereld te winnen.

Grote meerderheid werknemers nog altijd tevreden met aantal arbeidsuren

Van alle werknemers is 87% tevreden met het aantal uren dat zij werken, 6% wil meer uren werken en 7% minder. De onderzoeken in 2012, 2010 en 2007 gaven vrijwel dezelfde resultaten. Opvallend in 2016 is dat 55 plussers die ontevreden zijn (13%), dat vooral zijn omdat ze *minder* uren zouden willen werken (11%). Slechts 2% wil meer uren werken. Er zit qua uitbreiding of inkrimpen van het aantal arbeidsuren van personeel weinig rek in de personele inzet voor werkgevers, zij het dat zou kunnen worden overwogen met 55 plussers in gesprek te gaan over het inleveren van uren ten behoeve van het creëren van arbeidsplaatsen voor nieuwe instroom. Optimalisering van de aansluiting van gewenste en feitelijke arbeidsuren biedt ook in 2016 maar een zeer bescheiden oplossing voor de overbezetting bij corporaties.

Werknemers werken relatief weinig parttime

Gemiddeld genomen werken werknemers in de branche veel uren. Iets meer dan een derde (36%) van de werknemers werkt parttime (32 uur of minder), waarmee de corporatiebranche achterblijft (of voorloopt?) bij andere branches. Landelijk is het percentage werknemers dat in deeltijd werkt ongeveer 50%. Redenen om parttime te werken zijn vooral huishoudelijke en zorgtaken. Bij vrouwen is het percentage dat in deeltijd werkt om deze reden (64%) hoger dan bij in deeltijd werkende mannen (33%). Mannen werken weinig in deeltijd vergeleken met het Nederlandse gemiddelde (12% t.o.v. 27%), maar dit percentage is wel verdubbeld in vergelijking met 2012. De mannen die in deeltijd werken, doen dit relatief vaak omdat ze niet meer uren *kunnen* werken bij hun huidige werkgever (24%).

Overwerk min of meer gelijk met 2012 en 2010 en gunstig beeld

Zowel het percentage werknemers dat structureel overwerkt (16%) als het percentage werknemers dat incidenteel overwerkt (62%) zijn ongeveer gelijk gebleven met 2012, respectievelijk 19 en 60%. Daarmee wordt er in de corporatiebranche overigens nog steeds veel minder vaak structureel overgewerkt dan landelijk het geval is (29%), maar juist vaker incidenteel (40%). Gemiddeld melden werknemers nog maar 2,8 uren overwerk per week. Dat is bijna 2 uur overwerk per week minder dan in 2012 en meer dan een half uur minder dan het landelijk gemiddelde van 3,4 uren. Medewerkers in de branche kiezen er vaak zelf voor om over te werken.

Vacatures weer toegenomen, 292 fte aan vacatures, 1,3% van de banen niet bezet

Naar schatting staat er in de corporatiebranche voor 292 fte aan vacatures open. Dat staat gelijk aan 1,3% van het totaal aantal fte's. Een toename van 1%-punt en zo'n 200 fte. Dat bevestigt opnieuw dat de arbeidsmarkt weer wat aantrekt. In 2012 was nog maar 0,3% van de fte's een vacature. Ook zien we een flinke toename van het percentage corporaties dat vacatures heeft: van 15% in 2012 naar 35% in 2016. De meeste vacatures zijn er in verhuur, verkoop en bemiddeling, woning-, wijkbeheer en leefbaarheid en management en in de functieschalen E t/m H, waar dat in 2012 nog de schalen D t/m G waren. Op de laagste niveaus A, B, C en D zijn er, net als in 2012, geen vacatures. De meeste corporaties hebben vacatures openstaan omdat personeel dat is vertrokken, vervangen moet worden (23%). Het percentage corporaties dat vacatures heeft openstaan omdat de hoeveelheid werk is toegenomen is iets gestegen, van 4- naar 7%. Andere typen vacatures komen minder voor.

Meer moeite met het vinden van kwalitatief goed personeel

Nog maar 30% van de woningcorporaties geeft aan voor alle functies en functieschalen in staat te zijn kwalitatief goed personeel te vinden. In 2012 was dat nog 50%. Daarnaast geeft 46% van de corporaties aan niet voor alle functies en functieschalen kwalitatief goed personeel te kunnen vinden. Dat was in 2012 nog maar 18%, in 2010 30% en in 2007 zelfs meer dan 60%. Dat geeft nog maar weer eens aan dat de arbeidsmarkt aantrekt en dat de arbeidsmarktkrapte waar het gaat om kwalitatief goed personeel al voelbaar is voor veel woningcorporaties. De meeste moeite hebben corporaties nog steeds met het vinden van goede mensen voor de hogere functieschalen I tot en met L. Corporaties komen daarnaast moeilijk aan kwalitatief goed personeel voor de financiële administratie, planning en control en management. Die functiefamilies stonden ook in 2012 aan de top. Mogelijk helpt het om de branche te promoten bij onderwijsinstellingen die dergelijke opleidingen bieden.

Knelpunten: vooral kwalificatie en gezondheid zijn van belang voor mobiliteit

In 2012 werden enkele nieuwe vragen gesteld over knelpunten die organisaties ervaren bij de personele planning, maar ook bij werving, behoud en doorstroom van medewerkers. De belangrijkste knelpunten voor de personele planning waren in 2012 het realiseren van uitstroom van personeel en de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. In 2016 staan deze twee knelpunten nog steeds in de top drie. Ze zijn bovendien ook allebei belangrijker geworden in de zin dat het aandeel corporaties dat deze punten als knelpunten ervaart wat is toegenomen. Er zijn echter twee knelpunten van welke het belang lijkt te zijn verdubbeld: kwalificatie van medewerkers en gezondheid van medewerkers. Waar in 2012 nog maar 25% van de corporaties kwalificatie als knelpunt benoemde, is dat in 2016 maar liefst 50%. In diezelfde periode verdubbelde ook het percentage corporaties dat gezondheid van medewerkers als knelpunt ziet van 10% naar 20%. Voor werving is het knelpunt vooral dat corporaties niet de kandidaten kunnen vinden met de juiste werkervaring, vaardigheden en opleidingsniveau. Er is genoeg belangstelling, maar het ontbreekt aan kwaliteit. Kwaliteit blijkt overigens niet alleen de sleutel tot het vinden van een baan bij een woningcorporatie. Het is ook de sleutel tot doorstroom, waar het vaak ook misgaat op kennis, opleiding en ontbrekende vaardigheden. Doorstroom loopt vaker stuk op een gebrek aan kwalificatie dan op een gebrek aan motivatie. Training, opleiding, coaching en samenwerking vormen de ingrediënten voor een toekomstbestendig stroombeleid binnen de corporatiebranche.

7.7 Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek komt TNO tot de volgende aanbevelingen voor corporaties.

Aanbeveling 1: Investeer in ondersteuning bij samenwerking en fusies

Fusies en intensivering van samenwerking hebben grote gevolgen voor *alle* medewerkers bij corporaties. Het is van belang alle medewerkers 'mee te nemen' in deze veranderingen. Fusies en intensievere samenwerking hebben invloed op het werkvermogen en de werkmotivatie van werknemers; 'de blijvers'. Corporaties die fuseren hebben zelden precies dezelfde cultuur en die cultuurverschillen hebben grote invloed op prestaties en welbevinden.

Corporaties wordt aanbevolen hiervoor aandacht te hebben door bijvoorbeeld het opzetten van ‘cultuurtrajecten’ om medewerkers optimaal te begeleiden in deze transitie. Schakel bijvoorbeeld veranderkundige expertise in. Laat werknemers van begin af aan ook mede bepalen welke rol of plaats zij in de nieuwe organisatie hebben. Laat ze hun eigen nieuwe baan, functie of rol mede ‘ontwerpen’ binnen de taken die er liggen. Fusies en intensievere samenwerking leiden vaak ook tot uitstroom en/of mobiliteit van werknemers, soms ook gedwongen.

Corporaties doen er goed aan ‘vertrekkers’ nieuw perspectief te bieden. Dat kunnen ze doen door hen vroegtijdig in de gelegenheid te stellen de eigen ‘arbeidsmarktwaarde’ vast te stellen en ze die ook verder te laten versterken door op een nieuwe baan gerichte opleiding te faciliteren (toekomstgerichte scholing) of door de mogelijkheid te bieden nieuwe banen alvast ‘uit te proberen’.

Aanbeveling 2: Leer werknemers ‘Leven Lang Leren’ met richting, ruimte en ruggesteun

Het blijft voor corporaties moeilijk om goed opgeleid personeel te vinden voor het steeds complexer wordende werk in de branche. Het is voor corporaties essentieel dat óók het huidige personeelsbestand zich blijft ontwikkelen om de langzaam groeiende mismatch tussen wat corporaties vragen en wat werknemers willen en kunnen teniet te doen.

Corporaties wordt allereerst aanbevolen om de *lerende houding* bij werknemers te activeren en versterken, bijvoorbeeld door taakrotatie of andere vormen van informeel leren. Daarnaast wordt aangeraden om het *gebruik van beschikbare persoonlijke opleidingsbudgetten* actief te (blijven) stimuleren. Soms hebben werknemers hulp nodig om gerichte keuzes te maken in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden.

Corporaties wordt daarom aanbevolen een methodiek voor *strategische én activerende personeelsplanning* te ontwikkelen. Een methodiek die medewerkers bij de strategische personeelsplanning betreft en die hen ook in beweging zet voor de toekomst. Die activerende personeelsplanning stelt medewerkers ook beter in staat de eigen opleidingsvraag te articuleren.

De cao verplicht corporaties om minimaal één keer in de twee jaar een strategische personeelsplanning (SPP) te maken. Monitor de naleving van die cao afspraak en evalueer en optimaliseer het bestaande SPP instrumentarium.

Aanbeveling 3: Monitor ervaren werklast

Krapte op de arbeidsmarkt en toename van complexiteit én hoeveelheid van werk maakt dat de werklast bij werknemers waarschijnlijk geleidelijk zal toenemen. Corporaties wordt aanbevolen de ervaren werklast en werkdruk c.q. de combinatie van werk en privé bij werknemers goed te blijven monitoren. Dat kan in jaarlijkse *MBO/MTO* af te nemen en door werkdruk een vast agendapunt te maken in de reguliere HR cyclus of in andere reguliere gesprekken tussen leidinggevende en werknemer. Beter nog is het om meteen en gericht te investeren in preventieve maatregelen, opdat een toename van de werkdruk kan worden voorkomen en deze überhaupt niet zichtbaar wordt.

Aanbeveling 4: Ontwikkel gezamenlijke (regionale) strategische personeelsplanning (SPP)

Door corporaties met personele overschotten en corporaties met personele tekorten in dezelfde regio actief met elkaar te matchen, kan de personele inzet in de branche worden geoptimaliseerd en gaan geen verworven hoogwaardige en specifieke kennis en vaardigheden (menselijk kapitaal) voor de branche verloren. Dit gebeurt al in regionale platformen en in regionale samenwerkingsverbanden in het kader van het Sectorplan.

De cao verplicht corporaties al om minimaal één keer in de twee jaar een strategische personeelsplanning (SPP) te maken. Verschillende corporaties zouden kunnen overwegen om het bestaande SPP instrumentarium niet alleen door te ontwikkelen tot een activerende SPP, maar zelfs tot een activerende SPP voor meerdere corporaties, bijvoorbeeld in een regio. Binnen de bestaande regionale samenwerkingsverbanden zou een dergelijk experiment uitstekend kunnen worden vormgegeven. Bij de uitwerking van een activerende SPPS voor meerdere corporaties moet wel gezorgd worden dat de privacy van de medewerkers geborgd is.

Aanbeveling 5: Blijf actief op leeftijdsbewust personeelsbeleid/duurzame inzetbaarheid

Omdat de vergrijzing in de branche niet afneemt, blijft leeftijdsbewust of levensfasebewust personeelsbeleid een belangrijk onderwerp.

Corporaties wordt aanbevolen om de inzet en effectiviteit van instrumenten die deel uitmaken van het leeftijds- of levensfasebewust personeelsbeleid (zoals SOP/SPP) onder de loep te nemen. Doel daarvan is de *stimulerende en belemmerende factoren* voor gebruik van deze instrumenten in kaart te brengen en vervolgens bereik en effectiviteit van deze instrumenten te versterken. Corporaties wordt daarnaast aanbevolen *duurzame inzetbaarheid* krachtig te (blijven) stimuleren. Daarop zouden zij gerichte actieplannen kunnen opstellen. In deze actieplannen staat optimaal gebruik van bestaande en beschikbare HR instrumenten voorop. Er moet daarnaast goed gekeken worden naar lacunes in dat HR instrumentarium, zodat gericht, en zo mogelijk ook gezamenlijk, wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe instrumenten. Langer doorwerken eist continu onderhoud van kwalificaties én motivatie en daarvoor zijn zowel corporaties als medewerkers verantwoordelijk.

Aanbeveling 6: Flexibiliseer de mensen, niet de contracten

Gezien de flexibilisering van de arbeidsmarkt in zijn algemeenheid, is het percentage medewerkers met een vast contract in de corporatiebranche relatief hoog. De 'beweging in de branche' blijft mede daardoor wellicht beperkt.

Om flexibilisering van vaste medewerkers te stimuleren en faciliteren wordt corporaties aanbevolen te experimenteren met *hybride arbeidsvormen en/of combinatiebanen*. Een vast contract wordt dan bijvoorbeeld gecombineerd met een tweede baan via een vast, flexibel of tijdelijk contract bij dezelfde of bij een andere corporatie of andere organisatie (gemeente, bouwbedrijf, etc.), een eigen zaak of zzp-schap. Doel is medewerkers positieve ervaringen te laten opdoen met 'veranderen', zodat veranderen normaler en eenvoudiger wordt en men beter weet wat elders werken betekent en wat het oplevert qua ontwikkeling of loopbaanmogelijkheden. Uiteraard zouden dergelijke experimenten moeten worden geëvalueerd om te zien wat wel en wat niet werkt en voor wie.

Aanbeveling 7: Ontwikkel en ondersteun een ‘beweegcultuur’ met (bege)leiderschap

Voor de komende jaren wordt nog een beperkte krimp van de werkgelegenheid voorzien.

Corporaties wordt aanbevolen mensen in krimpsegmenten daar per direct en goed op voor te bereiden. Ga tijdig het gesprek aan en bespreek daarbij vooral mogelijke en ook voor de langere termijn perspectiefrijke (proef)transities. Zoek naar mogelijkheden om transities te maken naar *groeisegmenten* binnen of buiten de branche. Bezie bijvoorbeeld de mogelijkheid om van secretariaat naar kwaliteitszorg, planning en control of juridische zaken te gaan. Bij dergelijke transities hoort opleiding en scholing. Begin daar op tijd mee. Ga na of er mogelijkheden zijn voor doorstroom naar andere corporaties in de regio of naar andere sectoren waar de werk(gelegenheid) juist toeneemt. Creëer samen een cultuur waarin bewegen en leren normaal is en gewaardeerd wordt door leidinggevenden en collega's. Corporaties wordt hierbij aanbevolen leidinggevenden in alle lagen van de organisatie goed voor te bereiden en te trainen in hun rol als begeleider bij mobiliteit en leren. Een goede en heldere communicatie over urgentie, eigen verantwoordelijkheid en scholings- en ontwikkelmogelijkheden is van groot belang om de gewenste 'beweegcultuur' op gang te brengen en die ook te onderhouden. Ga na of een goede '(bege)leiderschapstraining' op dit vlak beschikbaar is of ontwikkel die. Dat zou ook in gezamenlijkheid kunnen.

Aanbeveling 8: Organiseer dynamiek en efficiency

De doorstroom en de doorstroommogelijkheden binnen de corporaties zijn beperkt. Dat was in eerdere arbeidsmarktonderzoeken ook al zo. Hoewel doorstroom geen doel op zich is, kan het wel een uitstekend middel zijn om de dynamiek en efficiëntie van corporaties te bevorderen.

Corporaties wordt daarom (opnieuw) aanbevolen doorstroommogelijkheden te vergroten en zichtbaar te maken voor medewerkers en potentiële instromers. HR managers moeten zorgen dat leidinggevenden op de hoogte zijn van de mogelijkheden en leidinggevenden moeten op hun beurt hun medewerkers deze mogelijkheden ook actief laten zien.

Medewerkers kunnen vervolgens ook worden gestimuleerd om zelf regie te nemen bij doorstroom. Daarbij is het van belang dat medewerkers inzicht hebben in welke loopbaanstappen er mogelijk zijn en welke competenties er (nog) nodig zijn om die stappen te zetten. Dit zou een vast onderwerp kunnen zijn in de jaarlijkse ontwikkel- en beoordelingsgesprekken. Bij het stimuleren van doorstroom is het van belang in eerste instantie ook *kleine stappen* te kunnen zetten. In één keer van baan naar baan gaan kan eng en/of bedreigend zijn. Door in kleine stappen van baan naar baan te gaan, kan die bedreiging worden beperkt en kan dynamiek in werk en werkprocessen worden georganiseerd die bijdraagt aan de ontwikkeling van de corporatie en haar medewerkers.

Corporaties wordt aanbevolen te experimenteren met *Job Crafting*. Dat kan op individueel of op teamniveau door met elkaar in gesprek te gaan over wie welke bijdrage kan en wil leveren gezien de taken van de toekomst, de eigen talenten en ambities.

Job Crafting doet een beroep op het zelfsturend vermogen van de medewerkers (zelfregie), bevordert de creativiteit en samenwerking in teams, versterkt de match tussen mens en werk en stimuleert de doorstroom en roulatie op taakniveau. In die zin draagt Job Crafting ook bij aan een 'beweegcultuur' (zie aanbeveling 7).

Corporaties wordt in dit kader ook aanbevolen om voor medewerkers die aangeven meer uren te willen werken, waarvoor geen ruimte is in hun huidige baan, na te gaan waar ze die uren aan zouden kunnen of willen besteden binnen de taken die er liggen. Uren die medewerkers meer willen werken kunnen bijvoorbeeld aan taken worden besteed die nu blijven liggen, maar ze kunnen ook besteed worden aan opleiding, training, of verbreding van ervaring, kennisuitwisseling en kennismanagement. Dat er geen mogelijkheden zijn om meer uren te *werken* in de huidige baan, wil niet zeggen dat iemand niet meer uren in dienst kan komen om bepaalde taken die nu nog niet gebeuren op te pakken of zich alvast in taken van de toekomst te gaan bekwalen.

Aanbeveling 9: Broos optimisme vraagt 'prudent' HR beleid; biedt zekerheid

Er is in 2016 sprake van optimisme. Het is een broos optimisme dus voorzichtigheid is geboden om teleurstelling te voorkomen.

Corporaties wordt aanbevolen doorstroommogelijkheden bespreekbaar te maken, kansen te laten zien en mogelijkheden te bieden. Informeer medewerkers over mogelijkheden van doorstroom binnen en eventueel ook buiten de branche. Succesverhalen zijn daarbij een krachtig instrument. Ondersteun werknemers in hun zoektocht naar leuker, interessanter of beter werk of een nieuwe omgeving en help ze actief te solliciteren. Solliciteren en veranderen van baan en/of werkomgeving is spannend, eng en geeft *'onzekerheden'*. Biedt daarom óók bestaande of nieuwe *'zekerheden'*. De terugkeergarantie en detachering zijn daar enkele voorbeelden van. Experimenteer daar mee.

Corporaties wordt verder aanbevolen veranderen niet erger of enger te maken dan het is en zoveel als mogelijk te zorgen voor *'positieve ervaringen'* met verandering. Dat maakt veranderen in de toekomst aantrekkelijker en gemakkelijker. Evalueer dus goed de mate waarin een verandering door werknemers als iets positiefs is ervaren en stuur bij daar waar dat niet het geval is.

Aanbeveling 10: Scholing kan en moet effectiever, evalueer en experimenteer

Dat voor steeds meer werknemers scholing bijdraagt aan een beter functioneren, is goed nieuws, maar dat dat voor 35% van de werknemers die scholing hebben gevolgd niet zo is, is en blijft een punt van aandacht. Er lijkt bovendien sprake van een mismatch tussen opleidingsaanbod en opleidingsbehoefte. Corporaties geven aan bezorgd te zijn over het nemen van eigen verantwoordelijkheid, de veranderbereidheid en het resultaatgericht werken bij hun werknemers, maar juist aan die competentiegerichte scholing wordt nu nog maar sporadisch deelgenomen.

Corporaties wordt aanbevolen na te gaan in hoeverre het huidige scholingsaanbod aansluit bij de eigen scholingsvraag én bij die van werknemers. Evalueer hoe er in de afgelopen jaren voor is gezorgd dat gevolgde scholing beter heeft bijgedragen aan het functioneren van werknemers en neem lessen mee in het versterken van het opleidingsaanbod. Breng drempels in beeld en neem ze weg of verlaag ze. Schaf onnodige formulieren af en maak nodige formulieren zo eenvoudig mogelijk.

Daarnaast wordt corporaties aanbevolen het opleidingsaanbod op de meest essentiële specifieke competenties actiever onder de aandacht te brengen en om gezamenlijk te kijken naar nieuwe mogelijkheden van *digitaal* (plaats- en tijdsafhankelijk), *informeel en non-formeel* leren.

Aanbeveling 11: Begeleid initiatief werknemers; (bege)leiderschapstraining

Dit onderzoek laat een toenemend initiatief van werknemers zien bij het volgen van scholing. Corporaties wordt aanbevolen actief ruimte te bieden aan dat initiatief en ook steun te bieden aan ontwikkelinitiatieven, bijvoorbeeld door initiatiefrijke mensen bij elkaar te brengen en hen in aanraking te brengen met anderen. Laat zien wat er kan als iemand iets wil.

Corporaties wordt daarnaast aanbevolen om leidinggevend en beter te ondersteunen bij het delen en laten delen van goede voorbeelden en interessante initiatieven van werknemers. Leidinggevend kunnen getraind worden in hoe ze richting, ruimte en ruggeleuning kunnen bieden aan initiatiefrijke werknemers, zodat ook minder initiatiefrijke werknemers in beweging komen voor ontwikkeling. De vaardigheden om zelfsturing bij werknemers te faciliteren kan een plek krijgen in nieuw te ontwikkelen *leiderschapstrainingen of MD trajecten* gericht op 'leiding geven aan duurzame inzetbaarheid' (zie ook aanbeveling 7).

Aanbeveling 12: Evalueer, stimuleer en versterk loopbaanbegeleiding

Het ruime aanbod, maar beperkte gebruik van de mogelijkheden voor loopbaanbegeleiding stemmen tot nadenken, of zouden dat moeten doen.

Corporaties wordt aanbevolen om na te gaan wat de deelname aan loopbaanbegeleiding mensen oplevert. Zelfinzicht? Zicht op kansen in de arbeidsmarkt? Vitaliteit? Inzetbaarheid? Contacten? Op basis van de bevindingen kan de loopbaanbegeleiding worden verbeterd. Anderzijds kan bestaande loopbaanbegeleiding echter ook gericht worden aangeboden en kan de informatie over de begeleiding worden verbeterd, zodat de verwachtingen beter aansluiten bij wat de begeleiding inhoudt én die begeleiding ook vaker aan de verwachtingen zal voldoen.

Corporaties wordt voorts aanbevolen na te gaan hoe het werken in *tijdelijke teams* en het *meedraaien in regionale projecten* structureel zou kunnen worden ingebed in het aanbod aan loopbaanbegeleidingstrajecten. HR zou ook een digitale routekaart met loopbaanpaden kunnen maken met bijbehorende opleidingen en ervaringseisen. Het verzamelen van succesverhalen van werknemers die gebruik hebben gemaakt van loopbaanbegeleiding kan een manier zijn om het gebruik van deze loopbaanbegeleiding te stimuleren.

Aanbeveling 13: Genereer meer aandacht voor het sectorplan; story-telling

Het Sectorplan en de onderdelen daarin krijgen nog te weinig aandacht en worden nog te weinig ingezet. Gezien de goede ervaringen van de mensen die er wel gebruik van hebben gemaakt lijkt het vergroten van het bereik haalbaar én ook nuttig. Daarbij kunnen de goede ervaringen van deelnemers in het sectorplan worden gebruikt om onderdelen in het plan breder en beter bekend te maken. Goed communicatiemateriaal is hierbij noodzakelijk. Denk daarbij niet alleen aan brochures, maar ook aan online bekendheid via promotiefilmpjes met ervaren werknemers die hun eigen verhaal vertellen.

Bijlage 1 Regionale samenwerkingsverbanden en hun contactpersonen



Actieve regio	Bestuurlijk trekker	Van...	HR trekker	Regionaal projectleider
Jouw baan, mijn baan NH	Pierre Sponselee	Woonwaard	Yvonne Prins	Marike van Kilsdonk
Rondom Rotterdam	Willy de Mooij	Vestia	Dico de Graaf	Marino Blommers
Kr8 in mobiliteit	Walter Hamers	Talis	Truus van der Zanden	Christianne Bongers
ZuidWest Samen	Antoine de Ceuster	RWS Goes	Kyra de Vrie	
Utrecht	Harro Zanting	Dudok	Annemieke Bos	
Expeditie Loopbaan	Jan van Vucht	Area	Monique Marinus	Yvonne Beckers
Samenwerk@Corporatie	Marian Teer	Woonstede	Marcela van der Beek (Ieder1)	Claudia van Tuuren
Transferpunt	Marjo Vanka	HeemWonen	Ingrid Widdershoven	Rianne Vlugt
LOC Amsterdam (Loopbaan Oriëntatie Corporaties)		AFWC	Do Kusters	Do Kusters
Loopbaaninitiatief		Accolade	Marjan Maat	Margriet van de Galien
Haaglanden R'dam	Klaas Franken	Vidomes	Annet Kamminga	

Bijlage 2 Producten en diensten voor corporaties

Corporaties die op zoek zijn naar interessante interventies en aanpakken kunnen het beste contact opnemen met FLOW, het fonds leren en ontwikkelen wooncorporaties. De medewerkers van FLOW helpen u graag verder. Bijvoorbeeld aan toekomstgerichte, competentiegerichte scholing, loopbaantrajecten, informatie over werk-naar-werk trajecten of masterclasses Mobiliteit en Brede Inzetbaarheid. Hieronder vindt u voorbeelden van voor corporaties interessante producten en diensten van FLOW. Kijk voor meer informatie op www.flowweb.nl.

Gezondheid en Arbo	Opleiding/ontwikkeling	Mobiliteit/loopbaan
<ul style="list-style-type: none"> • FLOW Arbo Portal (branche-specifieke RI&E) • Arbo-werkboeken • Arbo-bladen • Stressmanager • 	<ul style="list-style-type: none"> • FLOW Education Portal • Praatkaart Opleiding & Ontwikkeling • Toekomstgerichte/competentiegerichte scholing • Basisleerlijn Verhuur 	<ul style="list-style-type: none"> • FLOW WEP werkgevers: talentenmonitor en strategisch ontwikkelplan (SOP/SPP) • FLOW WEP werknemers: loopbaangesprekken • Loopbaanwijzer inclusief workshops Aan de slag met mijn Loopbaanwijzer • Werk-naar-werktrajecten • Masterclass mobiliteit/duurzame inzetbaarheid • Jobportal • Gids de Loopbaanarchitect
Onderzoek en advies	Netwerken	Overig
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsmarktonderzoek • Advisering diverse subsidiemogelijkheden via Projectbureau FLOW. • FLOW Euro Portal 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> • G-box • Gids Het Nieuwe Werken • FLOW Wat Werkt Studio www.watwerktstudio.nl/ • Informatie over BIM, LAVS en CORA (Informatiegestuurd werken, bouwen en beheren) • www.flowweb.nl/bouw-informatie-model-bim

Op de volgende pagina's doet TNO nog een reeks andere, wellicht inspirerende, suggesties om aan de slag te gaan met fusies en samenwerking, duurzame inzetbaarheid, gezondheid, ontwikkeling of mobiliteit. Het is daarbij niet de intentie om corporaties iets voor te schrijven of 'aan te bevelen'. De suggesties dienen louter ter inspiratie.

Taken van de Toekomst (TNO)

Het actieprogramma Taken van de Toekomst (TvdT) is een door TNO ontwikkeld digitaal ondersteund actieprogramma dat het werknemers mogelijk maakt zichzelf te matchen met de toekomstige vraag van 'hun' corporatie. Op basis van die 'match met morgen' kunnen werknemers en managers gericht met elkaar in dialoog over de nu te zetten stappen om op middellange termijn nog optimaal bij elkaar te passen. TvdT geeft daarmee een actueel beeld van de match van het huidige personeel met de vraag van de toekomst en geeft informatie over passende HR-acties worden bepaald om kwalificatie- en motivatiedrempels te verlagen en/of de snelheid en richting van baanveranderingen aan te passen aan de motivatie en kwalificaties van het huidige personeelsbestand.

Zie ook:

https://www.tno.nl/media/8323/actieprogramma_taken_van_de_toekomst.pdf

'Blij dat ik blijf' traject (Berenschot)

Een 'blij dat ik blijf' traject is gericht op de groep werknemers die zijn gebleven en laat medewerkers die blijven ook zien dat de organisatie oog heeft voor de pijn die een reorganisatie oplevert. Waarbij de drijfveren van de medewerkers verbonden worden met de organisatiedoelstellingen met als doel deze werknemers zo snel mogelijk weer gemotiveerd te maken.

Zie ook: <https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/duurzame-inzetbaarheid/>

Gezamenlijke Strategische Personeelsplanning (Berenschot)

Corporaties die overwegen een gezamenlijke strategische personeelsplanning uit te voeren, bijvoorbeeld met meerdere corporaties in één regio, of zelfs ook met bedrijven en/of instellingen buiten de branche in regionale samenwerkingsverbanden, kunnen ondersteund worden door externe partijen. Eén van de partijen die deze gezamenlijke strategische personeelsplanning zou kunnen ondersteunen is organisatieadviesbureau Berenschot.

Zie ook: <https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/duurzame-inzetbaarheid/>

Kosten-baten tool duurzame inzetbaarheid (TNO)

Binnen het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (www.npdi.nl) ontwikkelde TNO met en voor een vijftal MKB bedrijven én Zilveren Kruis en Aon de Kosten Baten Tool Duurzame Inzetbaarheid: KOBA-DI. De KOBA-DI tool helpt woningcorporaties snel een beeld te krijgen van de opbrengst van investeringen in duurzame inzetbaarheid in termen van productiviteit (swinst). De KOBA DI tool berekent met op landelijke referentiedata gebaseerde rekenmodellen de te verwachten reductie van productiviteitsverspilling in €.

Zie ook: <http://www.npdi.nl/>

Actieprogramma Vitaal Vakmanschap (TNO)

TNO ontwikkelde samen met onder andere Philips, Ministerie van BZK, SVB het actieprogramma Vitaal Vakmanschap. Vitaal Vakmanschap is een digitaal ondersteund actieprogramma in vijf stappen dat medewerkers in arbeidsorganisaties bewust maakt van het belang van duurzame inzetbaarheid, dat medewerkers en organisaties helpt de juiste keuzes te maken uit alle trainingen, workshops en andere instrumenten die op dit moment beschikbaar zijn voor verduurzaming van inzetbaarheid en dat organisaties laat zien wat een interventie nu eigenlijk écht oplevert door een effect- en procesevaluatie.

Meer informatie: jos.sanders@tno.nl

Ontwikkelassessment, Games, E-learning en het DI-spel (Berenschot)

Ontwikkelassessments zijn bedoeld om medewerkers snel en eenvoudig inzicht te bieden in de eigen ontwikkelmogelijkheden. In het verlengde van deze assessments zijn games en e-learning modules ontwikkeld en beschikbaar om gericht aan de slag te kunnen gaan met die mogelijkheden. Om medewerkers zich bewust te laten worden van eventuele mismatches in wat zij kennen en kunnen en wat de corporatie nu en in de toekomst van ze vraagt zijn ook games ontwikkeld. Deze games kunnen helpen om kansrijke loopbaanstappen voor werknemers inzichtelijk te maken. Ontwikkelen wordt daarmee laagdrempeliger en werknemers kunnen spelenderwijs kijken welke volgende stap ze in hun loopbaan kunnen zetten. De verplichte SPP's kunnen hierbij faciliterend zijn.

Zie ook: <https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/duurzame-inzetbaarheid/>

Risicoanalyses (Leeuwendaal)

Risicoanalyses geven zicht op hoe medewerkers kunnen worden bewogen van 'verdwijfuncties' naar 'kansberoepen'. Wat zijn de mogelijkheden voor medewerkers om van secretariaat naar bijvoorbeeld kwaliteitszorg, planning en control of juridische zaken te gaan. Daar kan opleiding en scholing bij horen, maar ook activiteiten die meer gericht zijn op het leren op de werkplek, zoals meelopen met een collega. Begin daar dan op tijd mee.

Zie ook: www.leeuwendaal.nl (Monique.denUyl-vanSpaendonck@leeuwendaal.nl)

PSO erkenning (PSO Nederland)

Woningcorporaties die werknemers uit kwetsbare groepen in dienst hebben of plannen hebben om dit te gaan doen, zouden kunnen nagaan of zij in aanmerking komen voor een Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) certificering. Een dergelijke certificering kan het imago van de branche en corporatie verder verbeteren en de corporatie kan als voorbeeld dienen voor andere corporaties in de branche.

Zie ook: www.pso-nederland.nl.