

# Toekomstbestendig werken in de corporatiesector: perspectieven van jonge professionals

september 2025

## whitepaper



# Inleiding

In een tijd waarin de arbeidsmarkt krap is en er voor jonge mensen uitdagende banen voor het oprapen liggen, is het voor woningcorporaties een uitdaging om jonge professionals aan te trekken en aan zich te binden. Dat vraagt om inzicht in de behoeften, drijfveren en interesses van deze groep professionals.

Het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) constateert dat er niet een duidelijk sectorbreed beeld is van de werkbeleving van jonge medewerkers binnen de corporaties. FLOW heeft daartoe in mei 2025 een themaonderzoek uitgezet onder jonge professionals die werkzaam zijn in de sector.

We zijn als FLOW heel blij met de respons van 155 collega's die een goed beeld en concrete adviezen geven op de vraag:

**Hoe kunnen we het werken bij een corporatie aantrekkelijk, betekenisvol en toekomstbestendig houden en maken?**

Dit whitepaper geeft een breed inzicht in de positie van jonge professionals op de arbeidsmarkt en binnen de sector. Het bundelt de ervaringen en ideeën van 155 jonge

professionals. Het heeft als doel kennis te delen, te inspireren en richting te geven. Het is bedoeld als praktisch instrument om het goede gesprek te voeren binnen de eigen corporatie, in de regio én in de sector. Door gezamenlijk inzichten, expertise en ideeën te delen, ontstaat ruimte om kansen te verkennen en samen te werken aan een aantrekkelijke sector. Zo dragen we bij aan het aantrekken en behouden van voldoende, goed toegeruste en gemotiveerde professionals – nu en in de toekomst.



# De corporatiesector en de jonge professional

## De corporatiesector in 2025

Prognoses van het Centraal Bureau van de Statistiek laten zien dat de groei van de beroepsbevolking na 2025 sterk zal afvlakken, waardoor de krapte op de arbeidsmarkt verder toeneemt. Dit maakt het nog uitdagender om voldoende gekwalificeerd personeel te werven, vooral voor functies die technische of digitale vaardigheden vereisen. De beroepsbevolking groeit weliswaar door migratie, maar deze vertraagt de vergrijzing niet. De komende jaren neemt de druk op vitale sectoren als wonen en zorg verder toe, waardoor woningcorporaties te maken krijgen met toenemende concurrentie om jong talent.

**Veel kennis en capaciteit verdwijnt. De instroom kan dit onvoldoende compenseren.**

Uit de Aedes P&O-monitor [1] blijkt dat het aandeel medewerkers in de leeftijdsgroep 25-35 jaar is gestegen van 15,4% in 2023 naar 16,3% in 2024. Dat is een lichte toename, maar nog altijd fors lager dan het aandeel oudere medewerkers.

De vergrijzing domineert nog steeds: het aandeel 55-plussers ( $\approx 33\%$ ) is ruim dubbel zo groot als het aandeel 25- tot 35-jarigen ( $\approx 16\%$ ).

Kortom, de jonge instroom groeit, maar het tempo is te laag om de aankomende uitstroom volledig op te vangen. De cijfers wijzen op een vervangingskloof: een hoge uitstroom van kennis, ervaring en arbeidskracht, die slechts deels kan worden opgevangen door de instroom.

## De jonge professional

In dit whitepaper gaan we in op de jonge professional. Dat zijn de werknemers tussen de 22 en 35 jaar oud: de 'Millennials' (geboren tussen circa 1981 en 1996) en de 'Generatie Z' (geboren tussen 1997 en 2012). In de media wordt er veel gesproken over de typische kenmerken van deze generaties, met name 'Generatie Z' [2]. Het gevaar van typologieën is dat het weinig ruimte laat voor de grote diversiteit van mensen en zet daarmee groepen al snel tegenover elkaar.

Met dit whitepaper willen we recht doen en ruimte geven aan deze verschillen en daarom eerst een beeld geven van dat wat we op basis van onderzoek, en daarmee in het algemeen, kunnen vaststellen over deze twee generaties en 'de jonge professional'.

Er is en wordt veel onderzoek gedaan naar de behoeften en verlangens van verschillende generaties op de werkvloer. Daaruit blijkt dat de jongere professionals andere verwachtingen over werk hebben dan de generaties hiervoor. De jonge professionals in de leeftijd van 22 t/m 35 jaar (Millennials en Generatie Z) lijken meer op elkaar dan de generaties voor hen en tóch zijn er binnen deze groepen wel echt verschillen.

Onderzoek laat zien dat Generatie Z, meer dan generaties voor hen, een baan wil die zinvol en maatschappelijk van betekenis is, die aansluit op de eigen waarden, flexibel is en voldoende ruimte geeft voor de eigen ontwikkeling [3]. Bij het onderzoeken van de behoefte van 'de jonge professional' is het belangrijk om op de hoogte te zijn van de overeenkomsten, nuances en verschillen tussen Millennials en Generatie Z. Gelukkig is hier al veel onderzoek [4] naar gedaan. De belangrijkste bevindingen zijn in onderstaande tabel opgenomen.

### Belangrijke werkaspecten voor Millennials & Generatie Z

Aspect	Millennials 1981-1996	Generatie Z 1997-2012	Vershil Gen Z t.o.v. Millennials
<b>Zinvol werk / maatschappelijke impact</b>	Belangrijk, maar minder nadrukkelijk. Vooral prestige en carrièrekansen	Zeer nadrukkelijk, purpose-first	<b>Sterker focus op maatschappelijke betekenis</b>
<b>Flexibiliteit</b>	Werkuren minder flexibel, deels kantoorgebonden	Verwacht hybride, remote, zelfsturing	<b>Meer autonomie en werk op maat</b>
<b>Ontwikkeling</b>	Gericht op carrièreprogressie binnen organisatie	Gericht op skills, cross-functionele kennis, leren buiten formele carrièrepaden	<b>Breder en persoonlijker leerperspectief</b>
<b>Technologie</b>	Digitaal, maar nog steeds traditionele tools	Native digitaal, gewend aan collaboratieve en AI-tools	<b>Hogere digitale verwachtingen</b>

## De jonge professional in (semi-)publieke sector

Interessant is om ook inzichten uit andere vergelijkbare sectoren te verkennen. Waar liggen overeenkomsten en sectorspecifieke verschillen? Onderzoek onder jonge professionals binnen de sector gemeenten en de sector zorg & welzijn [5] geven de volgende drie belangrijke overeenkomstige behoeften van de jonge professional:

- Behoefte aan autonomie en zelfstandigheid
- Behoefte aan begeleiding en ontwikkeling
- Impact en betekenisvol werk.

## De jonge professional heeft in verschillende sectoren overeenkomstige behoeften.

De onderzoeken laten vergelijkbare behoeften zien en ook nadrukkelijk sectorspecifieke uitdagingen. In de zorg- en welzijnssector is het bijvoorbeeld belangrijk om de hoge werkdruk en emotionele belasting aan te pakken, terwijl in de gemeentelijke sector de focus ligt op het verminderen van bureaucratie en het bieden van doorgroeimogelijkheden.

Door de inzichten van verschillende sectoren te combineren, kunnen sectorspecifieke strategieën ontwikkeld worden die jonge professionals aantrekken en behouden.



# Inzichten themaonderzoek onder jonge professionals

## De respondenten in beeld

In mei 2025 hebben 155 jonge professionals tussen 22 en 35 jaar via een korte vragenlijst aangegeven wat hen heeft aangetrokken, gemotiveerd en tevreden houdt in hun werk bij een corporatie. Respondenten werken voor 46% in functies bij Verhuur, Wonen en Vastgoed. De overige 54% van de respondenten zijn werkzaam in staf en bedrijfsvoerende rollen (Finance, IT, HR, Facilitair, Strategie & Beleid, Communicatie). Van de professionals valt 37% onder Generatie Z (geboren tussen 1997-2012) en 63% is een Millennial (geboren tussen 1990-1996).

De meeste respondenten (44%) werken bij een corporatie met 50 tot 200 medewerkers, 12% bij een corporatie tot 50 medewerkers, 25% bij een corporatie met 200 tot 450 medewerkers en 19% bij een corporatie met meer dan 450 medewerkers. Veruit de grootste groep is 1 tot 3 jaar in dienst bij een corporatie (86 respondenten), 62 respondenten 4 jaar of meer en 6 respondenten zijn minder dan 1 jaar in dienst van een corporatie. De respondenten beoordelen hun werktevredenheid gemiddeld met een 7,4 op een schaal van 10, waarbij 70% een 7 of 8 aangeeft.



Wat vindt deze groep jonge professionals van werken bij een woningcorporatie? De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek lichten we in deze whitepaper toe, gerubriceerd naar vier thema's: beeldvorming, instroom, retentie (behoud van medewerkers in de organisatie) en generatieverschillen. We sluiten af met vijf aanbevelingen, met concrete adviezen van de respondenten.

### **Beeldvorming: Welk beeld hebben jonge werknemers van de sector?**

Aan de respondenten is allereerst gevraagd welk beeld zij hadden van de sector voordat zij binnen een corporatie aan de slag gingen. Het onderzoek laat zien dat 55% van de respondenten voor een functie bij de corporatie heeft gekozen zonder dat zij een heel duidelijk beeld hadden van de sector. In reacties gaven zij het meermaals terug: 'Je hoort er niet veel over', 'stoffig imago', 'Ik had geen idee van de breedte van activiteiten van een woningcorporatie'.

Van de 45% die wel een goed beeld hadden van de sector geeft het grootste deel aan dat dit komt door studie, stage of traineeships én door het eigen netwerk / persoonlijke contacten (broer, vriendin, ex-collega's werken bij een corporatie).

## **55% van de respondenten had geen duidelijk beeld van de sector.**

Een kleinere groep geeft aan dat zij voorafgaand werkzaam waren in bijvoorbeeld het commercieel vastgoed, bij een adviesbureau of in het sociaal domein en zo een beeld kregen bij de corporatiewereld. Of zij kenden de sector omdat zij zelf (vroeger) huurders waren bij een corporatie.

Wat opvalt uit de reacties is dat aandacht voor of kennismaken met de sector tijdens de studietijd nadrukkelijk bijdraagt aan een positieve beeldvorming over 'werken in de sector'. Respondenten geven aan dat dit bij de studie hbo Sociaal Juridische Dienstverlening nadrukkelijk het geval is (in lessen, opdrachten, stages en afstuderen). Maar zeker een even zo grote groep geeft aan het opvallend te vinden dat er tijdens de studie zo weinig tot geen kennismaking met de corporatiesector was, waar dat wel nadrukkelijk was voor andere (semi)publieke sectoren.

# Jonge professionals kiezen primair voor een baan in de sector vanwege de inhoud van het werk en het maatschappelijke belang.

Het onderzoek laat zien dat de meerderheid van de respondenten vooraf niet of een beperkt beeld had van de sector. Het komt natuurlijk veel vaker voor dat een starter nog niet precies weet in wat voor type organisatie of omgeving hij/zij gaat werken. En toch ligt daar een enorme kans: door nadrukkelijk en specifiek aandacht te geven aan de beeldvorming worden blikken verruimd voor dat wat mogelijk is. Via gastcolleges, projecten, stages, mentoring en andere vormen van samenwerking met het onderwijs (mbo, hbo, wo) kan vroegtijdig een beter beeld gegeven worden van de sector; van het maatschappelijk belang en impact en van de verschillende functies en ontwikkel- en groeimogelijkheden voor jonge mensen.

Het biedt enorme kansen wanneer sectorbreed, regionaal of op corporatieniveau aandacht is voor een betere

beeldvorming van de corporatie als impactvolle, aantrekkelijke en uitdagende werkgever. Daarmee kan een veel grotere doelgroep vroegtijdig worden bereikt. Verdiepend onderzoek en een gesprek vanuit de eigen praktijk geeft corporaties zicht op de mogelijkheden en kansen in het bereiken van de jonge professional.

## Instroom: Waarom kiezen jonge professionals voor de sector?

Aan de respondenten zijn 15 motiverende aspecten voorgelegd. We hebben hen gevraagd aan te geven welke 5 aspecten voor hen het meest doorslaggevend zijn geweest om voor een functie binnen de corporatie te kiezen. De top 5 ziet er als volgt uit:

### Top 5 aspecten om voor de sector te kiezen

1	De inhoud van het werk
2	Het maatschappelijk belang van het werk
3	Het salaris
4	De mate van zelfstandigheid
5	De loopbaanmogelijkheden

De conclusie is dat jonge professionals kiezen voor een baan in de sector, primair vanwege de inhoud van het werk en het maatschappelijke belang. Opvallend is dat aspecten in de top 5 (met uitzondering van het salaris) gaan over inhoudelijke elementen van het werk en de ontwikkelmogelijkheden. De aspecten die de top 5 niet hebben gehaald betreffen vooral arbeidsvoorwaardelijke thema's, zoals werktijden, reistijd, acceptabele werkdruk, vast contract, opleidings- en thuiswerkmogelijkheden.

### **Retentie: Wat houdt jonge professionals gemotiveerd?**

Eenmaal aan de slag bij de corporatie worden andere aspecten (werkinhoudelijke en organisatorische) ook belangrijk. De 155 respondenten zijn daarom opnieuw een aantal aspecten voorgelegd en hen is gevraagd naar de belangrijkste 5 aspecten die hen gemotiveerd houden. Zie de tabel voor de top 5.

Jonge professionals geven aan dat eenmaal in de organisatie de inhoud van het werk en de maatschappelijke relevantie hen nog steeds het meest blijft motiveren. De overige aspecten die hen motiveren zijn: autonomie en eigenaarschap, het kunnen ontwikkelen van competenties en talenten en krijgen van waardering en erkenning voor de inzet en het werk.

In de toelichting wordt hierbij aangegeven dat afwisselende en uitdagende taken hen betrokken houden

### **Top 5 aspecten die mij gemotiveerd houden**

1	De inhoud van het werk
2	Zinvol en maatschappelijk relevant werk
3	Autonomie en eigenaarschap
4	Ontwikkelen van competenties en talenten
5	Waardering en erkenning

en dat vrijheid en verantwoordelijkheid in de eigen rol cruciaal zijn. Opvallend is de overeenkomst met breder onderzoek naar de jonge professional in andere semi-publieke sectoren waar de volgende gemeenschappelijke behoeften worden aangegeven: autonomie en zelfstandigheid, begeleiding en ontwikkeling, en impact en betekenisvol werk. [5]

In een open vraag is aan de respondenten gevraagd 'Hoe blijft het werk aantrekkelijk en waardevol?' Dat blijft het wanneer zij voldoende ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden krijgen, werken in een leuk team en er sprake is van betrokken managers en goed leiderschap zonder te veel bureaucratie. Ook wordt er een

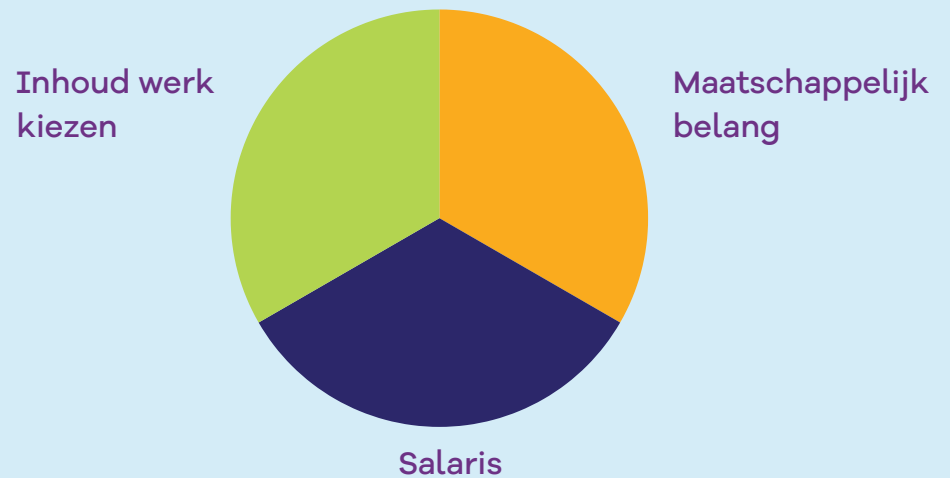
heel aantal keer benoemd dat er best veel oudere collega's in de organisatie werken en het voor hen aantrekkelijker zou zijn wanneer er meer jonge mensen op de werkvloer rondlopen.

Regelmatige feedback en het vieren van successen verhogen volgens de respondenten de betrokkenheid. Expliciet erkenning en waardering krijgen voor de inzet en het werk wordt als waardevol en motiverend ervaren. Men is tevreden met de arbeidsvoorwaarden, maar deze zouden meer flexibel mogen zijn en mogen aansluiten op de levensfase; zo vragen zij om flexibelere werktijden en/of hybride werkvormen (mix van werken op kantoor, afstand- of thuiswerken).

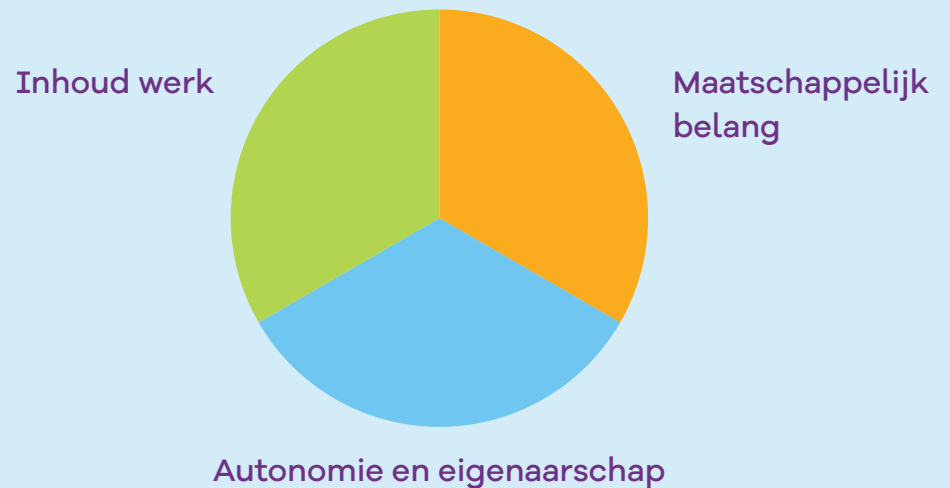
De behoefte aan inhoudelijk uitdagend en afwisselend werk en de behoefte aan autonomie tonen aan dat jonge professionals gedreven worden door intrinsieke waarden. Er liggen kansen voor corporaties wanneer er goed ingeregelde begeleiding, waardering en aandacht is voor de ontwikkeling en groei van de jonge professional. Dit kan de binding versterken en uitstroom voorkomen.

**Erkenning en waardering voor het werk wordt als waardevol en motiverend ervaren.**

### Motiverende aspecten bij instroom



### Motiverende aspecten bij retentie



## Benutten van generatieverschillen

Het is goed om kennis te hebben van en aandacht te hebben voor de specifieke levensfasen waar de jonge professionals in de eigen organisatie zich bevinden. Dat kan erg uiteenlopen: studeer je als jonge professional nog of heb je een jong gezin of (mantel)zorgtaken, dan zijn andere zaken belangrijk voor je in je werk. Als werkgever kan je hierop inspelen. Het onderzoek laat zien dat jonge ouders flexibele werktijden en een goede werk/privé-balans waarderen, terwijl studerende jonge werknemers aangeven vooral behoefte te hebben aan uitdagende opdrachten en ontwikkelruimte.

Hoe kunnen corporaties de generatieverschillen op de werkvloer zo goed mogelijk benutten? Zeven op de tien respondenten pleiten voor meer teamdiversiteit: teams waar jong en oud samenwerken en werkvormen worden benut waardoor met en van elkaar leren wordt bevorderd. Zij zien verschillende vormen van **buddy- of mentorprogramma's** daarbij als helpend, waarbij jonge professionals begeleid worden door collega's met meer ervaring in hun vak of functie.

Daarnaast wordt aangegeven dat meer kennis en informatie gegeven kan worden over de kracht van de verschillende generaties op de werkvloer zodat ze hierover in gesprek kunnen gaan en deze beter kunnen benutten.

Het allerbelangrijkste is nadrukkelijk te bouwen aan een cultuur waar de kracht van verschil in alle breedte wordt omarmd, waar men nieuwsgierig is naar de verschillende perspectieven, waar ruimte is om samen te leren en elkaar kansen worden geboden. Dit bevordert innovatie en een inclusieve cultuur waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.



# Aantrekkelijk werkgeverschap voor de jonge professional: zes aanbevelingen

Op grond van dit onderzoek, het advies van respondenten en eerdere onderzoeken naar jonge professionals geven we de volgende zes aanbevelingen die bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap voor de jonge professionals binnen corporaties nu en in de toekomst:

## 1 Werkgeversimago versterken

Maak expliciet welke maatschappelijke waarde je als sector en corporatie nastreeft en breng de diversiteit van het werk in beeld. Dit verlaagt drempels voor instroom. Volgens de meerderheid van de respondenten is de sector onzichtbaar. Breng voor jonge mensen in beeld wat een corporatie doet, benut sociale media, loopbaan-/carrière-evenementen en ga actieve samenwerkingen met hogescholen en universiteiten aan. Deel verhalen van enthousiaste betrokken jonge professionals, bied veel mogelijkheden voor studieopdrachten, (afstudeer)stages en meeloopdagen.

## 2 Flexibelere arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden worden over het algemeen gewaardeerd en gezien als aantrekkelijk. Wel wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor meer flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden, flexibiliteit in werktijden en -plekken, goede werk-privébalans, aangevuld met

secundaire voorzieningen die bijdragen aan vitaliteit en werkgeluk. Sluit aan op de drijfveren en behoeften tijdens verschillende levensfasen van de jonge professional.

## Doorgroeimogelijkheden

Ruimte voor ontwikkeling is belangrijk. Bied al vroeg perspectief door inzicht te geven in mogelijke loopbaanpaden en opleidingsmogelijkheden zoals vakgerichte cursussen en/of specifieke

3



ontwikkelprogramma's (binnen bepaald specialisme of leiderschap). Ga hierover regelmatig in gesprek, stimuleer ontwikkeling en kijk hierbij niet alleen naar opgedane werkervaring maar vooral naar de (ontwikkel)potentie en persoonlijkheid. Breng de loopbaanpaden en ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie in kaart en formuleer een visie en aanpak op leren en ontwikkelen in de eigen organisatie. Benut als leidinggevende daarvoor de interne HR-instrumenten en het aanbod en de tools van FLOW. Denk hierbij aan gesprekskaarten, leeradviesgesprekken, SPP-DI-instrument, de loopbaanwijzer of de gratis loopbaangesprekken.

#### **4 Teamdiversiteit**

Zorg voor divers samengestelde teams, met collega's uit verschillende generaties. Dit zorgt voor creatievere en beter onderbouwde oplossingen en wederzijds begrip voor elkaars werkstijlen en waarden. Het doorbreekt generatieclichés en versterkt teamcohesie. Geef aandacht en bouw aan een sterke organisatiecultuur, waarin zelfstandigheid, creativiteit en diversiteit de ruimte krijgen. Het maakt de organisatie wendbaar en toekomstbestendig.

#### **5 Waardering en erkenning**

Waardering en erkenning zijn een sleutel tot betrokkenheid. Regelmatige feedback en het vieren van successen, groot en klein, maken dat jonge professionals zich gewaardeerd voelen.

#### **Ken je doelgroep; ga in gesprek!**

Benut dit whitepaper om samen in gesprek te gaan over de jonge professional in de eigen organisatie en goed werkgeverschap. Doe dat bij voorkeur met de jonge collega's. Gebruik hierbij deze [gesprekshandleiding](#).

**6**



# Bronnen en noten

## Noten

[1] Aedes P&O-monitor 2025 ([aedes.nl/arbeidsmarkt/met-oog-op-ambities-een-verdere-groei-van-het-aantal-medewerkers-bij-corporaties](https://aedes.nl/arbeidsmarkt/met-oog-op-ambities-een-verdere-groei-van-het-aantal-medewerkers-bij-corporaties)).

[2] [youtube.com/shorts/BA77arr9iIg](https://youtube.com/shorts/BA77arr9iIg).

[3] Randstand werkmonitor 2024.

[4] AI gegenereerde samenvatting op basis van inzichten uit onderzoeken van:

- Deloitte Millennial & Gen Z Survey (2019–2023) → benadrukt verschillen in purpose en maatschappelijke impact;
- Gallup Workplace reports → over feedback, ontwikkeling en de verschuiving van carrièrepad naar skill-based leren;
- McKinsey & BCG rapporten over Gen Z (2018–2022) → sterke nadruk op flexibiliteit, hybride werken en autonomie;
- Randstad Workmonitor (diverse jaren) → over verwachtingen rond werkzekerheid, flexibiliteit en zingeving;

- Pew Research Center & IBM Institute for Business Value → over technologische verschillen (millennials digitaalvaardig, Gen Z écht digital natives).

[5] 'Werkonderzoek 2022' A&O fonds Gemeenten (2024); Onderzoek naar Gen Z in de zorg- en welzijnssector (Zorg en Welzijn Info AZW, 2024).

## Bronnen

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2023). Arbeidsdeelname jongeren 2023. Den Haag: CBS.

Randstad. (2024). Zo werkt generatie Z. Randstad Kenniscentrum Generatiemanagement.

Zorg en Welzijn Info (AZW). (2024). Gen Z in zorg en welzijn: Longread. Geraadpleegd via [azwinfo.nl/longread/gen-z-in-zorg-en-welzijn](https://azwinfo.nl/longread/gen-z-in-zorg-en-welzijn).

A&O fonds Gemeenten. (2024). De werkbeleving van jonge gemeenteambtenaren. Sectorrapport Werkonderzoek 2022 (deel 4 van 4). Den Haag: Stichting A&O fonds Gemeenten. Geraadpleegd via [aeno.nl/werkonderzoek](https://aeno.nl/werkonderzoek).

## Advies, sparren of maatwerk?

We staan voor je klaar!

Heb je vragen naar aanleiding van dit whitepaper, of wil je graag een dialoogtafel organiseren om door te spreken over dit onderwerp in jouw organisatie of regio?

[info@flowweb.nl](mailto:info@flowweb.nl)

088-2032828

[Maak kennis met onze adviseurs](#)

## Meer info

- [Strategische Personeelsplanning](#)
- [Loopbaanwijzer/loopbaangesprekken](#)
- [Jong ontwikkelprogramma](#)
- [Tools voor HR en leidinggevenden](#)
- [Trainingen](#)
- [SPP-DI](#)

## Over doorpraten in je organisatie?

[Gebruik onze gesprekshandleiding](#)

Mede mogelijk gemaakt door het ministerie  
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

