



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2019

Een initiatief van:



Dit project werd uitgevoerd in opdracht van FLOW en werd mede mogelijk gemaakt door een bijdrage uit het Europees Sociaal Fonds (ESF)

Zoetermeer, 15 mei 2019

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Voorwoord

Op veler verzoek publiceert FLOW in opdracht van de CAO partijen (Aedes, FNV, CNV, De Unie) dit jaar opnieuw het arbeidsmarktonderzoek specifiek voor de woningcorporatiesector. FLOW heeft de samenwerkende onderzoeksbureaus Panteia en Etil opdracht gegeven dit onderzoek uit te voeren en te rapporteren.

Het onderzoek geeft inzicht in de ontwikkelingen op de gehele én sectorspecifieke arbeidsmarkt. Ook kunt u dit keer zowel landelijk als provinciaal uw corporatie vergelijken. Welke veranderingen spelen een rol binnen en buiten de corporaties? Wat betekent dat voor uw personeelsbeleid? Waar liggen kansen en uitdagingen? Deze en andere vragen worden beantwoord met het arbeidsmarktonderzoek.

FLOW heeft 110 corporaties en ruim 2200 medewerkers bereid gevonden de vragenlijst in te vullen. Zonder hen had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen. FLOW dankt hen, alsmede alle andere betrokkenen bij dit onderzoek, voor hun bijdrage.

Doet u uw voordeel met dit onderzoek. Het kan u veel inzicht en handvaten bieden voor uw organisatie. FLOW helpt u daar graag bij. Wij zijn er voor werkgevers én werknemers, nu en in de toekomst. FLOW maakt werk van morgen.

FLOW

15 mei 2019



Samenvatting

Achtergrond en opzet van het onderzoek

In opdracht van Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) hebben Panteia en Etil in het voorjaar van 2019 onderzoek uitgevoerd naar de arbeidsmarkt in de woningcorporatiebranche. Het onderzoek is – net als het vorige onderzoek in 2016 – uitgevoerd aan de hand van onderstaand basismodel voor arbeidsmarktonderzoek:



Kort samengevat was het doel van het onderzoek: inzicht geven in – de implicaties voor het arbeidsmarkt- en scholingsbeleid van de in FLOW vertegenwoordigde sociale partners van – de huidige en toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van woningcorporaties aan de hand van: (1 en 4) de activiteiten van de woningcorporaties, (2 en 5) de omvang en samenstelling 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. In het kader van het onderzoek zijn onder meer documentstudie en online enquêtes onder werkgevers en werknemers in de corporatiebranche uitgevoerd. Aan deze enquêtes hebben 110 corporaties en 2.284 werknemers meegewerkt. Voorliggend rapport doet verslag van het onderzoek.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

- De landelijke arbeidsmarkt is op dit moment te typeren als gespannen. In 2018 was sprake van zowel een verdere stijging van het aantal banen en vacatures als een verdere daling van de werkloosheid. Het CPB verwacht voor 2019 en 2020, als gevolg van het lagere groeitempo van de Nederlandse economie, een lagere werkgelegenheidsgroei. De werkloosheid stijgt licht, maar blijft lager dan de evenwichtswerkloosheid. Daardoor neemt de spanning op de arbeidsmarkt nauwelijks af.

Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties

- Van de woningcorporaties geeft een ruime meerderheid (89%) aan één of meer activiteiten uit te besteden. Vooral technisch beheer en ICT worden vaak uitbesteed, op enige afstand gevolgd door treasury en dienstverlening aan derden (VvE-beheer). Ook administratieve organisatie/interne controle, P&O en facilitair beheer worden redelijk vaak uitbesteed. Met uitzondering van dienstverlening aan derden (VvE-beheer) is voor alle bovengenoemde activiteiten sprake van een toename van uitbesteding ten opzichte van de meting in 2016.
- Iets meer dan de helft (54%) van de corporaties verwacht in de komende twee jaar aanvullend één of meer activiteiten uit te besteden. Het vaakst verwacht men weer technisch beheer en ICT uit te besteden. Daarna volgen dienstverlening aan derden (VvE-beheer), P&O, treasury en facilitair beheer. Het algemene beeld is dat, vergeleken met 2016, de corporaties minder vaak verdere uitbesteding van activiteiten verwachten. Vermoedelijk is dus wat uitbesteding betreft de grootste slag al geslagen.
- Veruit de belangrijkste veranderingen/ontwikkelingen, die corporaties in de komende twee jaar verwachten, zijn verduurzaming van woningen en digitalisering/robotisering. De top vijf bestaat verder uit krapte op de arbeidsmarkt, knelpunten bij nieuwbouw en interne reorganisatie/organisatiewijziging.

Personele bezetting nu en in de toekomst

Omvang van het personeelsbestand

- Na een werkgelegenheidskrimp van 4.000 fte in de periode ultimo 2012 - ultimo 2015 tot 23.123 FTE is de werkgelegenheid in de corporatiebranche de afgelopen jaren verder gedaald. Eind 2018 bedraagt de werkgelegenheid bij de corporaties naar schatting 21.500 FTE. Net als in de vorige meting zijn de meest voorkomende functiefamilies 'verhuur/verkoop en bemiddeling', 'woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid', en 'financiële administratie'. De meeste werknemers zijn werkzaam in de salarisschalen G, H, en F.
- Anders dan in vorige meting, toen de over- en onderbezetting in de branche elkaar ophieven, overtreft ultimo 2018 de onderbezetting (naar schatting 141 FTE de overbezetting (22 FTE)). Dit betekent dat er in de branche als geheel sprake is van personeelstekorten. Van de corporaties geeft 15,5% aan te kampen met onderbezetting en 5,6% met overbezetting. Belangrijkste oorzaken van onderbezetting zijn verlies aan productievermogen als gevolg van ziekte, arbeidsongeschiktheid en zwangerschap, vertrek van werknemers en moeilijk vervulbare vacatures. De onderbezetting manifesteert zich voor een belangrijk deel in de functiefamilies 'planning en control', 'woningbeheer/wijkbeheer en leefbaarheid', 'financiële administratie', 'strategie en beleid', en 'verhuur/verkoop en bemiddeling'. De onderbezetting is het grootst in regio West.

Samenstelling van het personeelsbestand

- *Baankenmerken*: De verdeling van de contracten naar arbeidsduur is net als in 2016 15% 0 tot en met 24 uur, 84% 25 tot en met 36 uur en 1% 37 uur of meer. Het aandeel werknemers met een leidinggevende functie bedraagt 8%. Van flexibilisering van arbeid is in vergelijking met andere sectoren binnen de branche nog steeds weinig sprake. Het aandeel werkenden met een dienstverband bedraagt 87,5%. Ultimo 2015 was dat 89%.
- *Persoonskenmerken*: Volgens de werkgeversenquête is iets minder dan de helft (48%) van de werknemers vrouw (in 2016 was de verhouding nog fiftyfifty). De vergrijzing van het personeelsbestand zet verder door: 58% is 45 jaar of ouder, waarvan 27 procentpunt 55 jaar of ouder (tegenover 56% en 23 procentpunt in 2016). Vergeleken met 2016 is het gemiddelde opleidingsniveau licht gestegen: 41% is op hbo-niveau en 17% op wo-niveau (tegenover 39% en 16% in 2016).

Personeelskosten

- De totale personeelskosten in de corporatiebranche over 2018 bedragen naar schatting €1.840.468.930 waarvan € 1.754.991.220 loonkosten, €42.173.816 opleidingskosten en €43.303.894 overige personeelskosten. Gemiddeld zijn de loonkosten in de corporatiebranche zonder de cao-stijging in 2018 met 0,86% gestegen. Van de opleidingskosten in de corporatiebranche gaat 87% naar functiegebonden scholing en is 13% verbonden aan scholing in het kader van het Individueel Loopbaanontwikkelingsbudget (ILOB). De overige personeelskosten, ten slotte, bestaan voor een belangrijk deel uit kosten aan ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid.
- Van de werknemers verdient ongeveer een vijfde minder dan 90% van het maximum van de op hem/haar toepasselijke salarisschaal, een derde 100% en een kwart meer dan 100%.



Toekomstverwachtingen

- *Verwachte werkgelegenheidsontwikkeling*: Het aandeel werkgevers dat in de komende twee jaar een (zeer) sterke toename van hun personeelsbestand verwacht is met 17% min of meer in evenwicht met het percentage dat een (zeer) sterke afname voorziet (16%). In 2016 waren deze percentages nog 3% en 31%, Werkgevers zijn dus optimistischer geworden.
- *Verwachte kwantitatieve verschuivingen in het personeelsbestand*: In totaal staat volgens werkgevers in de corporatiebranche in de komende twee jaar tegenover een verwachte uitbreiding van naar schatting 294,7 FTE een inkrimping van 388,1 FTE. Per saldo betekent dat dat het personeelsbestand in de branche zal krimpen met 93,4 FTE. De sterkste groei wordt verwacht voor de functiefamilies 'projectontwikkeling' en 'woningbeheer/wijkbeheer en leefbaarheid', de sterkste krimp voor 'verhuur/verkoop en bemiddeling' en 'financiële administratie'.
- *Verwachte kwalitatieve verschuivingen in het personeelsbestand*: Van de werknemers ervaart of verwacht een ruime meerderheid van 83% veranderingen in het werk. De belangrijkste veranderingen die werknemers ervaren of verwachten, zijn dat er taken bijkomen en het werk moeilijker en gecompliceerder wordt. Het aandeel werknemers, dat de complexiteit ziet toenemen, is ten opzichte van 2016 sterk gestegen.
- *Inschatting toekomstperspectieven*: Het optimisme onder werknemers over hun toekomst is sinds 2016 toegenomen. Een meerderheid van de werknemers (56%) schat de toekomstmogelijkheden bij de eigen woningcorporatie als (zeer) gunstig in (tegenover 42% in 2016). Een vergelijkbaar aandeel (57%) schat de toekomstmogelijkheden op de arbeidsmarkt als geheel als (zeer) gunstig in (tegenover 31% in 2016).

Stromen op de huidige arbeidsmarkt

Doorstroom van zittend personeel

- Corporatiemedewerkers zijn in het algemeen honkvast. Van de werknemers in de corporatiebranche is meer dan de helft (57%) 10 jaar of langer in dienst (waarvan 21 procentpunt zelfs 20 jaar of langer).
- Binnen het zittend personeelsbestand in de corporatiebranche is sprake van verschuivingen tussen functiefamilies en salarisschalen. De drie functiefamilies, waarin het personeel in absolute aantallen in de afgelopen jaren het sterkst is toegenomen, zijn 'projectcoördinatie', 'woningbeheer/wijkbeheer en leefbaarheid' en 'P&O'. De sterkste afname is te zien bij 'verhuur/verkoop en bemiddeling', 'receptie en balie' en 'financiële administratie'. De top drie van salarisschalen waarin het personeel van de woningcorporaties in absolute aantallen het sterkst is toegenomen bestaat uit K, J en L. De sterkste afname is waarneembaar in de schalen E, F en D.
- Naast promotie komt in de branche ook demotie van personeel voor. Gevraagd is in hoeverre werknemers in een lagere salarisschaal zijn gaan werken. Bij 2,7% van de werknemers is dit het geval. In 36% van deze 2,7% van de gevallen gebeurt dat op initiatief van de werknemer (tegenover 40% in 2016). In de rest van de gevallen ligt het initiatief bij de werkgever.

Uitstroom van zittend personeel

- In de afgelopen 12 maanden zijn bij 81% van de corporaties werknemers uit dienst getreden. In totaal betreft het naar schatting 2.575 vertrekkende werknemers (2.312 FTE). Waar in 2016 gedwongen ontslag vanwege fusie of reorganisatie nog

als voornaamste reden voor vertrek werd genoemd, nu worden inmiddels doorstroom naar andere banen (binnen dan wel buiten de branche) en het aflopen van tijdelijke contracten het meest genoemd.

- Het blijven of vertrekken van werknemers wordt deels bepaald door hun tevredenheid met het werk. Van de werknemers geeft 80% aan, alles bij elkaar genomen, tevreden te zijn met het werk. Dit is ongeveer hetzelfde percentage als in 2016. Een kleine minderheid van 6% is ontevreden.
- De ervaren werkzekerheid in de corporatiebranche is ten opzichte van 2016 gestegen. Van de werknemers acht nu 4% de kans hun huidige baan te verliezen groot, 11% redelijk en 85% klein. In 2016 bedroegen deze percentages nog 5%, 19% en 76%.
- Van de werknemers denkt 18% in aanmerking te komen voor een hogere functie bij de huidige werkgever. In 2016 dichtte zich 14% dergelijke interne promotiekansen toe. Dit lijkt te duiden op meer dynamiek en dus ook meer kansen op promotie binnen de corporaties.
- Werknemers zijn vaker op zoek naar ander werk. Van de werknemers in de corporatiebranche zoekt 19% momenteel ander werk en heeft 17% de afgelopen drie maanden actief gesolliciteerd (tegenover 16% en 13 % in 2016). Werknemers solliciteren naar verhouding wat vaker naar werk bij een andere werkgever dan een woningcorporatie of een andere woningcorporatie dan binnen de corporatie waar men nu werkt. Belangrijkste reden om te solliciteren zijn net als in 2016 het van omgeving veranderen, het verbreden van kennis en het verkrijgen van een hogere functie.
- Ziekteverzuim is te beschouwen als 'tijdelijke uitstroom'. Volgens de werknemers zelf heeft 40% in de afgelopen 12 maanden verzuimd. Het gemiddeld aantal ziekmeldingen ligt in de woningcorporatiebranche op hetzelfde niveau als de rest van Nederland (1,2 keer). De gemiddelde verzuimduur van 8,3 dagen en het verzuimpercentage van 4,5% liggen iets hoger ten opzichte van andere sectoren (7,6 dagen en 4,3%). Dit kan ermee te maken hebben dat het personeelsbestand relatief vergrijsd is.

Instroom van nieuw personeel

- Bij 87% van de woningcorporaties zijn de afgelopen 12 maanden werknemers nieuw in dienst gekomen. In totaal gaat het naar schatting om 1.960 FTE aan nieuwe werknemers. Nog meer dan in 2016 voerden binnen de instroom de functiefamilies 'verhuur/verkoop en bemiddeling' en 'woningbeheer/wijkbeheer en leefbaarheid' de boventoon. Vergeleken met 2016 is ook het aandeel in de instroom van de functiefamilies 'techniek, diverse disciplines' en 'projectontwikkeling' toegenomen. Voor de functiefamilies 'P&O' en 'strategie en beleid' was daarentegen sprake van een afname van het aandeel.
- Net als in 2016 zijn de door de werkgevers meest gebruikte wervingskanalen de eigen website van de corporatie, sociale media en het eigen netwerk. Werknemers zeggen het vaakst via het eigen netwerk of relaties, vacature- of CV-sites en commercieel wervingsbureaus bij hun huidige werkgever terecht te zijn gekomen.
- Nieuwe werknemers stromen met name in vanuit de sectoren zakelijke dienstverlening, overige dienstverlening en financiële instellingen. In 2016 scoorden bouw en zakelijke dienstverlening het hoogst.
- Vergeleken met 2016 is het aandeel van de woningcorporaties dat de afgelopen twee jaar bewust personen uit kwetsbare doelgroepen in dienst genomen met 28% constant gebleven.
- Ten opzichte van 2016 is het aandeel woningcorporaties, dat acties heeft ondernomen of van plan is te ondernemen om mensen met een arbeidsbeperking



aan te nemen, met 4 procentpunt gestegen tot 84%. Veruit het vaakst gaat het bij de (geplande) acties om het aanbieden van werkervaringsplekken, stages of leerwerkprojecten.

Arbeidsmarkt(beleid) in de toekomst

Duurzame inzetbaarheid

- Volgens de werkgevers is 13% van de werknemers onvoldoende toegerust voor de eisen die het werk in de komende twee jaar stelt. Dit percentage bedroeg in 2016 nog 17%. Belangrijkste oorzaken zijn, net als in 2016, een tekort aan specifieke competenties, een te laag opleidingsniveau en een gebrek aan brede inzetbaarheid. Bij ontbrekende competenties gaat het vooral om veranderbereidheid, verantwoordelijkheid nemen, persoonlijk leiderschap, zelfreflectie en resultaatgericht werken.
- Hoewel de corporaties het nodige doen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, is van geformaliseerd beleid op dit terrein niet altijd sprake. Zo is minder dan de helft van de werkgevers het eens met de stelling dat er door de eigen corporatie een duidelijke missie/visie en doelstelling is geformuleerd op het gebied van duurzame inzetbaarheid nu en in de toekomst. In het oog springen verder de naar verhouding lage percentages die het eens zijn met stellingen dat er middelen/beleid beschikbaar zijn voor werknemers om met werkdruk om te gaan en dat er structureel wordt gewerkt aan het bevorderen van de gezondheid van werknemers. Met deze stellingen is de helft van de werkgevers het eens.
- Vrijwel alle werkgevers zeggen specifieke maatregelen te nemen om te zorgen dat werknemers goed toegerust zijn en blijven. Meest genoemd worden externe scholing, loopbaan- en functioneringsgesprekken, interne scholing en strategische personeelsplanning.
- Scholing wordt door bijna alle werkgevers ingezet om de kennis van medewerkers op peil te houden. Andere belangrijke redenen zijn het opscholen van zittende medewerkers omdat de markt dat van hen vraagt of omdat ze boven het eigen niveau werken en het doorscholen van net aangenomen medewerkers tot het benodigde niveau. De top vijf van functiefamilies waarvoor corporaties het vaakst opscholing inzetten bestaat uit 'financiële administratie', 'woning-/wijkbeheer en leefbaarheid', 'verhuur/verkoop en bemiddeling', 'ICT' en 'projectcoördinatie'.
- De afgelopen 12 maanden heeft 58% van de werknemers in de corporatiebranche deelgenomen aan een vorm van scholing. Daarmee ligt het percentage deelname iets hoger dan dat voor heel Nederland in 2017 (54%). Van de werknemers in de corporatiebranche heeft:
 - 47% functie-gebonden scholing gevolgd (tegenover 61% in 2016). De werknemers in de corporatiebranche volgden gemiddeld 6,0 dagen (tegenover 6,5 in 2016) functie-gebonden scholing. De vijf meeste genoemde typen kennis en vaardigheden, waar deze scholing op is/was gericht, zijn wet- en regelgeving, vaardigheden/communicatie/social media, markt & klant, techniek & onderhoud en automatisering & ICT. Wat competenties betreft, is of was de scholing vaak gericht op samenwerken, klantgericht werken, persoonlijk leiderschap, resultaatgericht werken en feedback geven of ontvangen.
 - 30% loopbaangerichte scholing gevolgd (tegenover 27% in 2016). Gemiddeld deden zij dat 7,0 dagen. Veruit het vaakst is of was deze scholing gericht op vaardigheden/communicatie/social media en wet- en regelgeving. Op afstand volgen management, markt & klant en techniek &

- onderhoud. In acht van de tien gevallen is of was de scholing gericht op een beroep binnen de corporatiebranche.
- 42% deelgenomen aan loopbaanontwikkelingsactiviteiten. Het ging daarbij vooral om deelname aan workshops of bijeenkomsten (georganiseerd door de werkgever dan wel een regionaal samenwerkingsverband), coaching en CV/LinkedIn training.
 - Volgens 40% van de deelnemers heeft het volgen van de scholing of loopbaanontwikkelingsactiviteiten voor hen geen gevolgen gehad (tegenover 35% in 2016). De deelnemers die wel gevolgen ervaren, noemen vooral het beter kunnen uitoefenen van zijn of haar functie en het prettiger werken.
 - Van de werknemers geeft 83% aan dat hun werkgever hen stimuleert of begeleidt bij hun individuele loopbaanontwikkeling. Dat gebeurt vooral door het stimuleren van deelname aan scholing, het bieden van mogelijkheden voor het volgen van loopbaantrainingen en het verschaffen van informatie over vacatures en scholingsmogelijkheden in de branche. De hierbij genoemde percentages liggen steeds hoger dan in 2016. In de afgelopen 12 maanden heeft 47% van de werknemers van de woningcorporaties ook daadwerkelijk één of meer activiteiten ontplooid met het oog op loopbaanontwikkeling. In het grootste aantal gevallen gaat het om het bezoeken van regionale bijeenkomsten, het regelmatig deelnemen aan projecten of tijdelijke teams en het meelopen met een collega binnen de eigen corporatie.
 - De bekendheid van FLOW onder werkgevers en werknemers bedraagt 93% respectievelijk 69%. Een ruime meerderheid van de werkgevers stimuleert werknemers gebruik te maken van het aanbod van FLOW. Dat gebeurt met name via het intranet. Zowel werkgevers als werknemers zijn het vaakst bekend met de website van FLOW. Van de werknemers bekijkt een kwart deze site wel eens. Wat de andere producten betreft, zijn werkgevers vaak bekend met de Loopbaanwijzer, Watdoejijmorgen, de mailalerts en het Kansensportaal van FLOW. Zij zijn ook nog relatief vaak bekend met het ARBO portal, de Branche RIE, de trainingen en de Stressmanager van FLOW. Bij werknemers gaat het, naast de website, vooral om de Loopbaanwijzer, het Kansensportaal en de trainingen van FLOW.

Aanpassing van het aantal arbeidsuren

- Net als in 2016 heeft 14% van de werknemers een contract voor 0 tot en met 24 uur. Belangrijkste reden voor parttime werken is ook nu om genoeg tijd te hebben voor huishoudelijke en/of zorgtaken. Een minderheid zou liever meer (5% nu en 6% in 2016) dan wel minder willen werken (10% en 7%). De rest is tevreden met het aantal uren.
- Het aantal mensen dat structureel overwerkt is substantieel afgenomen en het aantal werknemers dat incidenteel overwerkt, is licht afgenomen. Van de werknemers zegt 14% structureel en 61% incidenteel over te werken. In 2016 ging het om 19% respectievelijk 62%. Landelijk (CBS, 2017) werkte in 2017 circa 34% van de werknemers nooit over (ten opzichte van 39% bij corporaties). 29% van alle werknemers werkt regelmatig over. Werknemers, die overwerken, doen dit gemiddeld 2,4 uur per week (was 2,8 uur per week). Dit komt neer op 7% van de totaal door hen gewerkte tijd. In hogere salarisschalen wordt aanzienlijk meer structureel overgewerkt (vooral salarisschalen L t/m O). In bijna alle salarisschalen wordt incidenteel overgewerkt. Hoe lager de schaal, hoe vaker geldt dat mensen nooit overwerken.

Vacaturevervulling



- Ten tijde van het onderzoek stonden in de corporatiebranche 485,7 FTE aan vacatures open (tegenover 292 FTE in 2016). Afgezet tegen het totaal aantal FTE komt dit neer op 2,6% (was 1,3%). De meest openstaande vacatures zijn er net als in 2016 voor de functiefamilies 'woning-/wijkbeheer en leefbaarheid' en 'verhuur/verkoop en bemiddeling'.
- Ruim de helft van de werkgevers heeft in de afgelopen 12 maanden één of meer vacatures vervuld door eigen werknemers. In totaal gaat het naar schatting om 1.035 FTE intern vervulde vacatures.
- Een vijfde van de werkgevers kan extern voor alle functiefamilies en salarisschalen gemakkelijk goed personeel vinden, twee derde kan dit in algemene zin ook maar niet voor alle functiefamilies en salarisschalen. Samengenomen is de omvang van deze groep ten opzichte van 2016 met 8 procentpunt gestegen. Een kleine minderheid van 4% geeft aan voor de meeste functiefamilies en salarisschalen niet gemakkelijk goed personeel te kunnen vinden.

Verwachte knelpunten in het personeelsbeleid.

- Vrijwel alle werkgevers verwachten in de komende twee jaar knelpunten in het personeelsbeleid. Meest genoemd worden de kwalificatie van medewerkers, de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand en het werven van nieuwe medewerkers. In 2016 stond in plaats van het werven van nieuwe medewerkers het realiseren van uitstroom van personeel in deze top drie.
- Driekwart van de werkgevers verwacht problemen bij de werving van personeel. Daarbij gaat het het vaakst om onvoldoende kwalificatie van de kandidaten in termen van opleidingsniveau, vaardigheden en/of werkervaring en onvoldoende belangstelling voor vacatures. Dit beeld komt, met uitzondering van het gebrek aan belangstelling voor vacatures, overeen met dat uit 2016. Men meldde toen juist vaak een overvloed aan kandidaten.
- Eveneens driekwart van de werkgevers voorziet problemen bij het behoud van personeel. Meest genoemd wordt het ontbreken van voldoende groeimogelijkheden (49%). Dat was in 2016 ook al zo, maar toen was dit percentage aanzienlijk hoger (66%). Andere belangrijke knelpunten op dit gebied zijn aantrekkelijke alternatieven voor medewerkers buiten de organisatie en onzekerheden met betrekking tot het toekomstperspectief bij de organisatie.
- Problemen bij de doorstroom van medewerkers wordt door zo'n 85% van de werkgevers verwacht. Het beeld komt overeen met dat uit 2016. Belangrijkste knelpunt is het ontbreken van alternatieve functies voor gekwalificeerde medewerkers, op grote afstand gevolgd door het ontbreken van kennis of opleiding en vaardigheden bij medewerkers. Een gebrek aan motivatie van de medewerkers wordt door enkele werkgevers als knelpunt genoemd.
De oplossing voor problemen bij doorstroom worden, net als in 2016, vooral gezocht in opleiding, regionale samenwerking en coaching. Het creëren van nieuwe functies komt nog weinig voor.

Conclusies van de onderzoekers

Op het eerste gezicht lijkt er sprake van weinig dynamiek op de arbeidsmarkt voor de woningcorporaties. De personeelsbezetting is redelijk constant. Medewerkers zijn tevreden en optimistisch over het werk. Er spelen echter de nodige ontwikkelingen waardoor blijvende aandacht van werkgevers, werknemers en sociale partners in de corporatiebranche nodig is:

- De inhoud van het werk verandert. Het wordt complexer. Er ontstaan meer moeilijk vervulbare vacatures doordat personeel naar andere werkgevers vertrekt.

- De arbeidsmarkt wordt krappere. De combinatie van technische kennis op hbo-niveau en goede sociale vaardigheden is gewild, terwijl het HBO niet meer groeit.
- Aan de andere kant is er een overschot aan middelbaar opgeleid personeel, niet alleen bij de woningcorporaties maar ook in de andere sectoren, waardoor het vinden van ander werk lastig wordt.
- De noodzaak van ICT-kennis neemt toe. Er zijn meer ICT-ers nodig, maar vooral geldt dat iedere individuele medewerker meer van ICT moet weten. Voor jongeren vormt deze ontwikkeling vaak geen probleem, voor sommige, maar gelukkig lang niet alle, oudere werknemers wel.
- Woningcorporaties komen anders in de samenleving te staan. De regiefunctie over leveranciers en de contacten met huurders betekenen dat de meeste medewerkers over meer sociale vaardigheden moeten beschikken.
- Meer regeldruk en administratieve verplichtingen kunnen deels opgevangen worden door digitalisering, maar vergroten ook de behoefte aan juridische kennis bij de organisatie, maar ook bij individuele medewerkers.
- Daarbij komt nog de klimaattransitie die toenemende eisen stelt aan medewerkers, qua technisch kennis maar ook qua communicatie en financiën.

Dit alles betekent dat het belang van de HR-functie toeneemt. FLOW kan een adviserende rol spelen maar de vaak relatief kleine HR-afdeling moet het werk doen, samen met het lijnmanagement. De uitdagingen vragen om verdere specialisatie bij HR. Het lijnmanagement heeft niet de kennis en de ruimte om de beleidsvorming en uitvoering te trekken van HR-thema's als werving van jonge werknemers, trainees en stagiaires, functiegebonden scholing, vervanging van uitstroom en tijdelijk afwezige werknemers, loopbaanbegeleiding en (persoonlijke) ontwikkelpaden, Van Werk Naar Werk beleid, ouderenbeleid, Levenlang Ontwikkelen, doelgroepenbeleid, werving van arbeidsbeperkte medewerkers. Verdere ontwikkeling van de strategische personeelsplanning eventueel aangevuld door HR Analytics is hard nodig.

Aanbevelingen van de onderzoekers

1. Versterking van de HR-functie.
2. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers blijft een belangrijk speerpunt.
3. Een breed opleidingsaanbod en maatwerk in de toepassing ervan.
4. Faciliteren en ondersteunen door werkgevers van het Levenlang Ontwikkelen waarvoor de medewerkers verantwoordelijk zijn.
5. Zorgen voor een leercultuur door informeel leren te organiseren, ontwikkelen te nudgen met leerambassadeurs, story telling en een actieve rol van het middle management.
6. Cultuurtrajecten gericht op de veranderende positie van de woningcorporaties in de maatschappij.
7. Een goede loopbaanbegeleiding voor alle medewerkers met specifieke aandacht voor Van Werk Naar Werk trajecten als deze nodig zijn.
8. Weer meer accent op de werving. Inzet op stages en trainees. Contacten met onderwijsinstellingen.
9. Boeien, behouden en terughalen (wanneer ze zich settelen) van jonge talenten.
10. Zorgen voor loopbaanperspectief van jongeren, onder andere door mobiliteit van ouderen te bevorderen.
11. Strategische Personeelsplanning met veel aandacht voor het traject van totstandkoming van de strategie. Door een bottom-up benadering voor commitment zorgen.
12. Eventueel SPP aanvullen met HR Analytics: een brug tussen de uitvoering van de kerntaken en personeelsbeleid slaan.



Inhoudsopgave

1	Achtergrond en opzet van het onderzoek	13
1.1	Achtergrond van het onderzoek	13
1.2	Doel- en vraagstelling van het onderzoek	14
1.3	Opzet van het onderzoek	17
1.4	Leeswijzer	18
2	Omgeving van de arbeidsmarkt	19
2.1	PESTLE-analyse	19
2.2	Landelijke arbeidsmarktontwikkelingen	26
3	Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties	29
3.1	Uitbesteding van activiteiten	29
3.2	Verwachte organisatie- en marktontwikkelingen	31
4	Personele bezetting nu en in de toekomst	32
4.1	Omvang van het personeelsbestand	32
4.2	Samenstelling van het personeelsbestand	36
4.3	Personeelskosten	38
4.4	Verwachte werkgelegenheidsontwikkeling	39
4.5	Verwachte verschuivingen in het personeelsbestand	40
5	Stromen op de huidige arbeidsmarkt	44
5.1	Interne arbeidsmarkt: door- en uitstroom van zittend personeel	44
5.2	Externe arbeidsmarkt: instroom van nieuw personeel	52
6	Arbeidsmarkt(beleid) in de toekomst	57
6.1	Interne arbeidsmarkt: duurzame inzetbaarheid van personeel	57
6.2	Interne arbeidsmarkt: aanpassing van het aantal arbeidsuren	71
6.3	Externe arbeidsmarkt: vacaturevervulling	73
6.4	Verwachte knelpunten in het personeelsbeleid	76
7	Conclusies en beleidsaanbevelingen	81
7.1	Conclusies	81
7.2	Beleidsaanbevelingen	83
Bijlage 1	Methodologische verantwoording van de enquêtes	86
Bijlage 2	Geraadpleegde bronnen	92

1 Achtergrond en opzet van het onderzoek

1.1 Achtergrond van het onderzoek

Woningcorporaties zijn private ondernemingen – verenigingen dan wel stichtingen - die zonder winstdoelstelling binnen wettelijke kaders werken aan een maatschappelijke opdracht: zorgen voor goed en betaalbaar wonen voor mensen die dat nodig hebben. Daarbij gaat het om huishoudens met een bescheiden inkomen. Daartoe zijn mensen die huurtoeslag ontvangen en lagere middeninkomens te rekenen. Verder hebben corporaties bijzondere aandacht voor mensen die door een sociale, medische of psychische oorzaak zelf geen woonruimte kunnen vinden en voor vergunninghouders. In totaal zijn er in Nederland 318 woningcorporaties met personeel in dienst. Samen beheren de corporaties in ons land zo'n 2,4 miljoen huurwoningen, waarin 4 miljoen mensen wonen. Die huizen zijn samen goed voor ongeveer een derde van de Nederlandse woningvoorraad.¹

Het werken bij de woningcorporaties verandert voor de ultimo 2018 naar schatting 21.500 FTE aan werknemers die er werkzaam zijn. De corporaties zien zich geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen die gevolgen hebben voor de eisen die ze stellen aan hun medewerkers:

- Zo leidt het streven naar meer doelmatigheid tot beheersing van de personele lasten en een grotere behoefte aan resultaatgericht werken, eigen verantwoordelijkheid en initiatief van werknemers. Dikwijls worden in het kader van dit doelmatigheidsstreven (vooral uitvoerende) taken uitbesteed aan de markt of gedigitaliseerd. Te denken valt bijvoorbeeld aan onderhoudswerkzaamheden, huismeesterdiensten, de salarisadministratie en –verwerking en het zoveel mogelijk digitaliseren van het klantcontact. Dit betekent dat bij de woningcorporaties technisch werk vervalst, maar ze tevens meer taken krijgen op het gebied van supervisie van werkzaamheden van marktpartijen.
- Tegelijkertijd heeft de politiek zich door gebeurtenissen in het recente verleden gemeend gedwongen te zien om de handhavingslast voor de woningcorporaties te vergroten. Door zowel de regeldruk van boven als de supervisieverplichtingen naar de markt neemt de tijdsbesteding aan administratie daardoor sterk toe.
- De Woningwet 2015 heeft het werkgebied van de corporaties ingeperkt: zaken die ze vroeger zelf oppakten moeten ze overlaten aan de markt, de gemeente of aan specifieke organisaties, zoals welzijnsinstellingen. Daarnaast hebben maatschappelijke ontwikkelingen ervoor gezorgd dat er ook taken zijn bijgekomen. Corporaties zien zich niet alleen meer en meer geconfronteerd met mondige huurders, maar ook met huurders met problematische schulden of met huurders die voor problemen zorgen (bijvoorbeeld personen met verward gedrag). Het laatste komt vooral omdat de zorg steeds minder mensen in instellingen opneemt en ze langer thuis laat wonen (extramuralisering), terwijl op welzijnswerk is bezuinigd. Hierdoor groeit de behoefte aan medewerkers die niet alleen hun vak inhoudelijk verstaan, maar die daarnaast beschikken over goede communicatieve vaardigheden en kunnen samenwerken met collega's binnen de eigen organisatie en met externe partijen.

Hoewel bovenstaande bloemlezing van ontwikkelingen waarmee corporaties te maken hebben allesbehalve volledig is, wijzen ze allemaal in dezelfde richting: het werken bij een corporatie wordt steeds complexer. Overigens staan corporaties hierin niet alleen;

¹ <https://www.aedes.nl>



in andere sectoren van de arbeidsmarkt doen zich vergelijkbare ontwikkelingen voor. De vraag is in hoeverre corporaties nu en in de toekomst kunnen voorzien in hun behoefte aan medewerkers die over de vereiste competenties beschikken. Kortom, hoe (duurzaam) inzetbaar zijn de zittende medewerkers, welke maatregelen zijn nodig om hun inzetbaarheid ook voor de toekomst te borgen en in hoeverre kunnen nieuwe medewerkers met de vereiste kennis en vaardigheden extern worden geworven?

Om zittende medewerkers in staat te stellen aan de nieuwe aan hen gestelde eisen te voldoen, is door de corporaties de laatste jaren veel ingezet op scholing en opleiding. Daarnaast wordt gestreefd naar een grotere mobiliteit en doorstroming van medewerkers. Desondanks blijken medewerkers in het algemeen behoorlijk 'honkvast'. Mede hierdoor is sprake van een relatief vergrijsde medewerkerspopulatie. Ook hierin staan de corporaties niet alleen; ook de overheid bijvoorbeeld heeft een relatief oud personeelsbestand.

De kans bestaat daardoor dat de woningcorporaties niet alleen andere werknemers moeten aantrekken, maar de komende jaren ook forse aantallen pensionerende medewerkers moeten vervangen. Daar komt dan nog bij dat op dit moment de arbeidsmarkt erg krap is en die krapte, zelfs al komt er een economische terugval, niet meteen verdwijnt. Met name aan hoger opgeleid personeel op technisch, ICT- en financieel gebied bestaan forse tekorten, zeker als dat personeel ook in toenemende mate over de nodige sociale vaardigheden moet beschikken.

1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Doelstelling

De stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) is het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de corporatiebranche. Zowel werkgevers- (Aedes) als werknemersorganisaties (FNV, CNV, De Unie) zijn vertegenwoordigd in het bestuur van FLOW.

FLOW staat voor leren en ontwikkelen woningcorporaties. FLOW helpt medewerkers hun werk goed, gezond en gemotiveerd te blijven doen. Ze ontwikkelen daar praktische handvatten voor. Denk hierbij aan de website watdoeijmorgen.nl, online loopbaantesten en persoonlijke adviesgesprekken. FLOW is er voor werkgevers en werknemers. De focus van FLOW ligt op het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van woningcorporaties.² Ze stimuleert medewerkers om in zichzelf te investeren en bij te blijven, zodat zij hun werk goed, gezond en gemotiveerd kunnen blijven doen. Daardoor presteren ze beter.

In 2007, 2010, 2012 en 2016 werd ter ondersteuning van het beleid in de branche arbeidsmarktonderzoek uitgevoerd. Om binnen de hierboven geschetste veranderende context goed te kunnen blijven opereren, bestond bij de in FLOW vertegenwoordigde werkgevers- en werknemersorganisaties en individuele corporaties behoefte aan een nieuw arbeidsmarktonderzoek.

Panteia en Etil hebben dit onderzoek in opdracht van FLOW uitgevoerd. Om de ontwikkelingen in de tijd te kunnen volgen, is hierbij zoveel mogelijk aangesloten bij de aanpak in de eerdere arbeidsmarktonderzoeken volgens onderstaand basismodel voor arbeidsmarktonderzoek. Wel is het vizier wat meer gericht geweest op beleidsmatige aspecten: verzamelen en analyseren van gegevens over mogelijke oplossingen voor de

² <https://www.flowweb.nl>

arbeidsmarkt- en scholingsvraagstukken in de branche. Ook is meer aandacht besteed aan trends en ontwikkelingen in de omgeving van de arbeidsmarkt voor woningcorporaties. Het verzamelen en analyseren van cijfermatige gegevens op detailniveau heeft wat minder nadruk gekregen.

Figuur 1.1 Basismodel voor arbeidsmarktonderzoek



Kort samengevat was het doel van het onderzoek: inzicht geven in – de beleidsimplicaties van – de huidige en toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van woningcorporaties aan de hand van: (1 en 4) de activiteiten van de woningcorporaties, (2 en 5) de omvang en samenstelling 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.

Vraagstelling

In het onderzoek stonden de volgende hoofdvragen centraal:

- 1. In hoeverre is het bestaande personeelsbestand van de woningcorporaties toegerust om de huidige en toekomstige taken uit te voeren?**
- 2. Voor zover dit (nog) niet het geval is, in hoeverre en op welke wijze is het zittende personeel van woningcorporaties duurzaam toe te rusten voor de huidige en toekomstige taken? Wat ondernemen corporaties daarnaast om hun personeel vitaal te houden?**
- 3. In hoeverre slagen de woningcorporaties erin personeel met de gevraagde competenties op de externe arbeidsmarkt te werven?**

Bovenstaande hoofdvragen zijn vertaald in de volgende concrete onderzoeksvragen:

Omgeving van de arbeidsmarkt

1. Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving van de arbeidsmarkt van de woningcorporaties (PESTLE-analyse):
 - a. Politieke en beleidsmatige ontwikkelingen
 - b. Economische ontwikkelingen
 - c. Sociaal-maatschappelijke en demografische ontwikkelingen
 - d. Technologische ontwikkelingen en innovaties
 - e. Juridische (Legal) ontwikkelingen (wet- en regelgeving)
 - f. Milieu- en leefomgevingsfactoren (Environment).
2. Wat zijn de belangrijkste (verwachte) ontwikkelingen op de landelijke arbeidsmarkt?

Bestaand personeelsbestand (omvang en kenmerken)

3. Wat is de omvang van het personeelsbestand van de corporaties ultimo 2018? Wat zijn verklaringen voor ontwikkelingen (of het ontbreken van gewenste ontwikkelingen)



in de personele omvang? Wat zijn gewenste dan wel voorziene ontwikkelingen in de toekomst?

4. Hoe is het personeelsbestand van de corporaties ultimo 2018 samengesteld (functiefamilie, leeftijd, opleiding, contractkenmerken)? Wat zijn verklaringen voor eventuele ontwikkelingen in dat personeelsbestand (bijvoorbeeld reorganisaties, werving-, scholing- en door/uitstroom)?
5. Voldoet het personeelsbestand in kwantitatieve en kwalitatieve zin aan de huidige en toekomstige eisen die de corporaties aan hun medewerkers stellen? Welke discrepanties doen zich voor?

Personeelsbeleid

6. Voeren de corporaties 'bewust' (bijvoorbeeld beschreven) personeelsbeleid gericht op het zittende en te werven personeel? Zo ja, op welke functies richt dit beleid zich en waaruit bestaat het (scholing/opleiding/stages, wervingsbeleid, mobiliteitsbeleid, inzetbaarheidsbeleid, arbobeleid, etc.)?

Duurzame inzetbaarheid van zittend personeel

7. Wat doen corporaties om hun personeel duurzaam inzetbaar te houden?
8. In hoeverre zijn corporaties bekend met het aanbod van FLOW en maken ze er daadwerkelijk gebruik van? Zijn er behoeften van corporaties die niet worden gedekt door het aanbod van FLOW? Zo ja, welke?
9. Hoe beoordelen werknemers hun eigen competenties, gezondheid en wensen in relatie tot hun (duurzame) inzetbaarheid? Wat doen ze of zien ze als mogelijkheden om hun duurzame inzetbaarheid te borgen (scholing, stage, doorstromen naar een andere functie, oriënteren op een functie bij een andere corporatie of buiten de corporatiesector, aandacht voor gezondheid en balans werk-privé)? Vinden ze dat de werkgever hen voldoende ondersteunt om duurzaam inzetbaar te blijven?
10. Kennen werknemers het aanbod van FLOW? In hoeverre maken ze er gebruik van? Zijn er behoeften van werknemers die niet worden gedekt door dit aanbod? Zo ja, welke?

Externe werving

11. Voor welke functies hebben de corporaties in 2018 geworven? Wat is de aard van de aangeboden contracten (vast/flexibel, opleiding, uren, etc.)?
12. Is sprake van moeilijk vervulbare vacatures? Zo ja, voor welke functies?
13. Maken corporaties gebruik van stagiairs als bron voor toekomstig personeel? Zo ja, voor welke functies?
14. Hoe verhouden de personeelsbehoeften van de corporaties zich met de vraag en aanbodverhoudingen op de regionale en landelijke (sector overstijgende) arbeidsmarkt? Voor welke functies is het aanbod beperkt?

Concluderend

15. Welke interne en externe knelpunten doen zich nu of in de nabije toekomst voor in de personeelsvoorziening van de corporaties?
16. Op welke wijze kunnen corporaties deze knelpunten het hoofd bieden? Wat kan eventueel worden geleerd van organisaties met vergelijkbare knelpunten?
17. Welke aanbevelingen voor het door de corporaties te voeren personeels- en wervingsbeleid vloeien uit het onderzoek voort?

1.3 Opzet van het onderzoek

De opzet van het onderzoek zag er in grote lijnen als volgt uit:

1. Documentstudie
2. Online enquêtes
3. Analyse, rapportage en ontsluiting van onderzoeksresultaten

Ad 1. Documentstudie

De documentstudie richtte zich op het verkrijgen van een meer algemeen beeld van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (zowel landelijk als in de corporatiebranche) en in de omgeving daarvan. Daartoe is publiek beschikbare documentatie bestudeerd.

Ad 2. Online enquêtes

De kern van het onderzoek bestond uit een werkgevers- en werknemersenquête. Met het oog op de vergelijkbaarheid is daarbij in eerste instantie uitgegaan van de vragenlijsten van het arbeidsmarktonderzoek in de corporatiebranche uit 2016. Een aantal vragen is geschrapt, een aantal andere vragen gewijzigd en een aantal nieuwe vragen is toegevoegd. Er zijn online enquêtes uitgevoerd onder alle woningcorporaties en bijbehorende werknemers in Nederland. De werknemers zijn daarbij 'getrapt' benaderd via de deelnemende corporaties. Daarnaast hebben FLOW en de vakbonden via hun online communicatie werknemers opgeroepen deel te nemen aan de werknemersenquête. Om de respons onder werkgevers en werknemers te verhogen zijn diverse maatregelen ingezet. Een daarvan was de toezegging de enquêteresultaten voor de deelnemers te ontsluiten via een online dashboard. Voor een meer methodologische verantwoording van de enquêtes wordt verwezen naar bijlage 1.

Ad 3. Analyse, rapportage en ontsluiting van onderzoeksresultaten

De resultaten van de enquêtes onder werkgevers en werknemers zijn verwerkt met SPSS. Er heeft net als in 2016 geen weging plaatsgevonden. Wel zijn bij een deel van de vragen in de werkgeversenquête de aantallen opgehoogd naar een schatting van de totale populatie van werknemers bij de woningcorporaties; dit is gebeurd op basis van het aantal het van de corporaties. Voor een aantal variabelen zijn uitsplitsingen gemaakt naar regio (Noord, Oost, Midden, West en Zuid³) en omvang van de woningcorporatie in termen van aantal verhuureenheden (klein, middelgroot en groot⁴) en/of naar geslacht en leeftijd van de werknemers. Waar mogelijk zijn de resultaten vergeleken met die van het arbeidsmarktonderzoek uit 2016. Daarnaast zijn, waar mogelijk, de uitkomsten van werkgevers en werknemers tegen elkaar afgezet. De resultaten van de statistische analyse zijn vervolgens in verband gebracht met die van documentstudie en de antwoorden van FLOW op de aanvullende vragen. Op basis daarvan zijn conclusies getrokken over knelpunten en mogelijke oplossingen en zijn aanbevelingen geformuleerd voor toekomstig arbeidsmarkt- en scholingsbeleid in de corporatiebranche. Onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen zijn vastgelegd in voorliggend rapport.

De enquêteresultaten zijn via een niet-openbaar online dashboard op een toegankelijke en gebruiksvriendelijke manier ontsloten voor de deelnemende werkgevers en werknemers. Een belangrijk doel hiervan was, naast het vergroten van de respons, serviceverlening aan de corporaties.

³ Noord: Groningen, Friesland, Drenthe; Oost: Overijssel, Gelderland; Midden: Utrecht, Flevoland; West: Noord- en Zuid-Holland; Zuid: Zeeland, Noord-Brabant, Limburg.

⁴ Klein: tot 2.500 verhuureenheden; Middelgroot: 2.500 -25.000 verhuureenheden; Groot: meer dan 25.000 verhuureenheden.



1.4 Leeswijzer

Dit rapport volgt in grote lijnen de structuur van het basismodel voor arbeidsmarktonderzoek uit figuur 1.1 en daarmee ook de opbouw van de eerdere arbeidsmarktonderzoeken uit 2007, 2010, 2012 en 2016. Nieuw is hoofdstuk 2 waarin we – aan de hand van een zogenaamde PESTLE-analyse en een korte beschrijving van landelijke arbeidsmarktontwikkelingen – de omgeving van de arbeidsmarkt in de corporatiebranche schetsen. Daarna volgen vier hoofdstukken die ingaan op de blokken van het onderzoeksmodel. Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van de huidige activiteiten van de woningcorporaties en de door de branche verwachte organisatie- en marktontwikkelingen (blokken 1 en 4). In hoofdstuk 4 gaan we in op de personele bezetting, allereerst vanuit de huidige situatie (blok 2) en vervolgens de verwachtingen van de branche voor de komende jaren (blok 5). Onderwerp van hoofdstuk 5 zijn (de achtergronden van) de stromen op de huidige arbeidsmarkt in, van en naar de woningcorporaties (blok 3). In hoofdstuk 6 beschrijven we de verwachtingen voor de arbeidsmarkt (met name in termen van eisen aan werknemers en de mate waarin zij daarvoor toegerust zijn) en het arbeidsmarktbeleid in de corporatiebranche (blok 6). Het zevende en laatste hoofdstuk zet de belangrijkste conclusies van het onderzoek op een rij. Ook worden hier beleidsaanbevelingen gedaan.

De bijlagen bij dit rapport bestaan uit een methodologische verantwoording en een overzicht van geraadpleegde bronnen.

2 Omgeving van de arbeidsmarkt

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de corporatiebranche staan niet op zich. Er zijn tal van omgevingsfactoren die hierop van invloed (kunnen) zijn. De zogenaamde PESTLE-analyse (Engelse afkorting) vormt een handvat om deze factoren op adequate wijze in kaart te brengen. De relevante omgevingsfactoren in een PESTLE-analyse zijn de volgende:

- **P**olitieke en beleidsmatige ontwikkelingen;
- **E**conomische ontwikkelingen;
- **S**ociaal-maatschappelijke ontwikkelingen (waaronder demografie);
- **T**echnologische ontwikkelingen en (sociale) innovaties;
- Juridische (**L**egal) ontwikkelingen (wet- en regelgeving);
- Milieu- en leefomgevingsfactoren (**E**nvironment).

Een deel van deze omgevingsfactoren geldt voor de arbeidsmarkt als geheel, een ander deel specifiek voor de arbeidsmarkt voor de woningcorporaties. De omgevingsfactoren kunnen dienen als duiding en verklaring van de trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de corporatiebranche.

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de zes omgevingsfactoren. We sluiten af met een korte beschrijving van de verwachte ontwikkelingen op de landelijke arbeidsmarkt.

2.1 PESTLE-analyse

2.1.1 Politieke en beleidsmatige ontwikkelingen

Regeerakkoord

De factor politiek en beleid is vooral in randvoorwaardelijke zin van invloed op de arbeidsmarkt in de corporatiebranche. Op basis van het Regeerakkoord is het volgende beeld te schetsen van het beleid van het kabinet Rutte III op het gebied van woningcorporaties:

- Het kabinet wil, voortbordurend op de op 1 januari 2016 in werking getreden Woningwet 2015, dat corporaties huurwoningen blijven beheren en verhuren voor mensen met een laag inkomen. Dat moet de kerntaak blijven van de corporaties.
- Het woonbeleid van het kabinet is gericht op meer regionale samenwerking, meer nieuwbouw, voldoende betaalbare woningen en meer verduurzaming.
- Corporaties die investeren in verduurzaming krijgen een korting op de verhuurderheffing.
- Er komt een eenvoudigere markttoets voor de bouw van middenhuurwoningen. Er zijn relatief weinig middenhuurwoningen in Nederland, terwijl die hard nodig zijn voor een goede doorstroming op de woningmarkt. Mensen die teveel verdienen voor een sociale huurwoning, maar te weinig voor een koopwoning, zijn op dit segment aangewezen. Daaronder zijn veel starters.⁵
- De harde inkomensgrens voor de huurtoeslag wordt geschrapt. Tegelijkertijd gaat de huurtoeslag omlaag, omdat deze niet meer wordt gekoppeld aan de koopkrachtontwikkeling, maar aan de huurprijsontwikkeling.
- Gestreefd wordt om in samenwerking met gemeenten en de zorgsector zorg te dragen voor een integrale aanpak en een beter vangnet voor personen met verward gedrag met aandacht voor omwonenden. Naast 24-uurs crisiszorg voor deze groep

⁵ <https://insights.abnamro.nl/2019/02/hoe-krijgen-we-woningcorporaties-aan-het-bouwen>



stimuleert het kabinet gemeenten en zorg met woningcorporaties afspraken te maken over het realiseren en beschikbaar stellen van woonruimte voor deze mensen.⁶

Sociaal Huurakkoord

Het WoonOnderzoek Nederland 2018 van het ministerie van BZK laat zien dat in de corporatiesector steeds minder huishoudens met een inkomen uit loon en zelfstandigen wonen. In toenemende mate gaat het om huishoudens met een uitkering of een inkomen uit pensioen.⁷ Met het oog op de betaalbaarheid van sociale huurwoningen hebben de Woonbond en Aedes in december 2018 voor de komende drie jaar een nieuw Sociaal Huurakkoord gesloten. Het akkoord beoogt een gematigde huurontwikkeling, waardoor huurders de komende jaren zekerheid hebben over de betaalbaarheid van hun woning. De huurprijs van sociale huurwoningen van woningcorporaties wordt de komende jaren gemiddeld met niet meer verhoogd dan het inflatiepercentage.⁸

Naar een Nationaal Deltaplan voor sociale huurwoningen?

Vooralsnog blijft de nieuwbouw van sociale huurwoningen achter bij taakstellingen. In 2018 werden zo'n 17.000 nieuwe sociale huurwoningen gerealiseerd, bij een ambitie van de woningcorporaties van jaarlijks 34.000 nieuwe woningen. Oorzaken zijn onder meer oplopende bouwkosten en gebrek aan locaties.⁹ Volgens het CPB is het aanbod aan goedkopere woningen te vergroten als gemeenten op meer locaties nieuwbouw toestaan. Op dit moment zijn er voor gemeenten te weinig prikkels om in te stemmen met bouwplannen, omdat bestaande inwoners daar vaak niet op zitten te wachten en er geen financiële voordelen voor de gemeenten tegenover staan.¹⁰

Volgens ABF bedraagt het tekort aan woningen in Nederland momenteel 263.000, waarvan zo'n 80.000 sociale huurwoningen. In maart 2019 nam de Tweede Kamer daarom een motie aan die het kabinet oproept met een noodplan te komen voor de bouw van zeker 15.000 tijdelijke woningen per jaar. Inmiddels heeft ook de Federatie Opvang, de organisatie voor maatschappelijke opvang en beschermd wonen, opgeroepen tot een 'Nationaal Deltaplan' dat gemeenten, ontwikkelaars en investeerders moet stimuleren snel extra woonruimte te bouwen.¹¹

2.1.2 Economische ontwikkelingen

Macro-economische ontwikkelingen

De economische groei in Nederland vlakt af; de economie keert terug naar een standaard groeitempo. Er is al langer sprake van onzekerheden voor de economische ontwikkeling. Daaronder vallen het handelsbeleid van de VS, de Brexit en de staat van de Chinese economie. Deze lijken nu een daadwerkelijke rol te gaan spelen. Na groeipercentages in de afgelopen jaren van boven de 2% wordt voor 2019 en 2020 een bbp-groei van 1,5% verwacht.¹² De sterkste economische groei wordt voorzien in

⁶ VVD, CDA, D66 en ChristenUnie (2017). Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017 – 2021. <https://www.aedes.nl/artikelen/woningmarkt/verkiezingen/tweede-kamer/aedes-over-regeerakkoord-'met-kabinet-en-partners-werken-aan-goed-wonen'.html>

⁷ Ministerie van BZK (2019). Ruimte voor Wonen. Resultaten van WoonOnderzoek Nederland 2018; <https://www.woononderzoek.nl>

⁸ <https://www.aedes.nl/artikelen/klant-en-wonen/huurbeleid/huurprijsbeleid/huurders-en-woningcorporaties-stemmen-in-met-nieuw-sociaal-huurakkoord.html>

⁹: <https://nos.nl/artikel/2271877-steeds-meer-sociale-nieuwbouwprojecten-financieel-onhaalbaar.html>

¹⁰ CPB (2019), Het bouwproces van nieuwe woningen.

¹¹ <https://nos.nl/artikel/2277427-tekort-sociale-huurwoningen-is-zo-groot-dat-er-een-deltaplan-nodig-is.html>

¹² CPB (2019). CEP 2019. Bij de doorrekening van het beleidspakket van het kabinet Rutte III werd voor de middellange termijn (2018-2021) nog een jaarlijkse groei van gemiddeld 2,0% voorzien. Zie: CPB (2017). Analyse economische en budgettaire effecten van de financiële bijlage van het Regeerakkoord.

Flevoland, Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht. Ook daar blijft de groei echter achter bij die in de afgelopen jaren.¹³

Macro-economische ontwikkelingen zijn vooral van invloed op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. De vraag naar sociale huurwoningen en daarmee de arbeidsvraag in de corporatiebranche is echter nauwelijks gevoelig voor conjuncturele schommelingen.¹⁴

Sectoraal-economische ontwikkelingen

Relevante sectoraal-economische ontwikkelingen in de corporatiebranche zijn onder meer de volgende:

- De wettelijke opdracht van corporaties bestaat uit het bouwen, beheren en verhuren van sociale huurwoningen. Het komt voor dat corporaties ook woningen in de vrije sector (VSH), bedrijfsonroerend goed (BOG) en maatschappelijk onroerend goed (MOG) verhuren. Met de op 1 januari 2016 ingegane Woningwet 2015 zijn de mogelijkheden om VSH-, BOG- en MOG-activiteiten te ontplooiën sterk beperkt. Reeds bestaande activiteiten mogen op grond van het overgangsrecht worden voortgezet.
- Corporaties verkopen sinds jaar en dag delen van hun bezit. In flatgebouwen die oorspronkelijk volledige huurcomplexen waren, ontstaan door deze verkopen verenigingen van eigenaren (VvEs). Vaak treedt de corporatie op als VvE-beheerder van deze complexen. Ook hier zijn de mogelijkheden door de nieuwe Woningwet ingeperkt, maar mogen bestaande situaties worden voortgezet.
- Corporaties kopen activiteiten in. Zo concentreren woningcorporaties zich meer op hun kerntaken. Bovenstaande ontwikkelingen leiden tot een vermindering van de arbeidsvraag bij woningcorporaties.

Van onderlinge concurrentie tussen woningbouwcorporaties lijkt nauwelijks sprake. In principe heeft elke corporatie haar eigen toegewezen regio, waar zij haar sociale taak dient te vervullen.¹⁵

2.1.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen

De totale Nederlandse bevolking groeide in 2018 naar schatting met 104 duizend inwoners. Het groeitempo was vergelijkbaar met dat van de afgelopen twee jaar. Inmiddels telt Nederland 17,3 miljoen inwoners. De bevolking van Nederland zal de komende jaren blijven groeien, met name door een positief migratiesaldo en de stijgende levensduur. In 2029 bereikt het inwonertal naar verwachting de 18 miljoen. Bijna een kwart van de bevolking zal dan 65 jaar of ouder zijn. In 2060 worden 18,6 miljoen mensen verwacht.¹⁶ Er zijn wel regionale verschillen. De bevolkingsgroei manifesteert zich met name in de Randstad en Noord-Brabant. In de perifere regio's is verdere bevolkingskrimp te verwachten. Bevolkingsgroei betekent meer vraag naar (huur)woningen en dus meer vraag naar arbeid in de corporatiebranche. Tegelijkertijd neemt door de groei van de bevolking ook het arbeidsaanbod toe.

Naast bevolkingsgroei zijn belangrijke demografische trends de vergrijzing, ontgroening en verkleuring van de (beroeps)bevolking en de verdunning van de huishoudens:

- Mensen leven langer en ouderen blijven langer zelfstandig wonen. Volgens het WoonOnderzoek Nederland 2018 van het ministerie van BZK wordt in betreffend

¹³ <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/jouw-provincie/vooruitzichten-regios/index.html>

¹⁴ <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/vastgoed/woningcorporaties>

¹⁵ Idem.

¹⁶ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/prognose-18-miljoen-inwoners-in-2029>



peiljaar voor het eerst meer dan een kwart van het aantal huishoudens gevormd door mensen van 65 jaar en ouder. Als gevolg van het ouder worden van de babyboomgeneratie neemt het aandeel ouderen dat in een corporatiewoning woont wel af, van 40% in 2012 naar 35% in 2018.¹⁷ Het gaat namelijk om ouderen met hogere inkomens en pensioenen dan de generatie ervoor en om de eerste generatie die op grote schaal een woning kocht.

Het langer zelfstandig wonen van ouderen is deels overheidsbeleid (WLZ), deels is het de eigen voorkeur van ouderen. Ook personen met een lichamelijke en verstandelijke beperking blijven steeds vaker zelfstandig wonen. Deze ontwikkelingen vragen om meer huurwoningen in het algemeen en meer aanpasbare dan wel aangepaste huurwoningen voor minder mobiele mensen in het bijzonder. Een en ander leidt tot meer arbeidsvraag in de branche.

- Ontgroening betekent vooral minder instroom in de opleidingen. Op dit moment is dit nog alleen in het vo en mbo waarneembaar, maar op termijn is het ook in het hbo en wo te verwachten. De gevolgen zijn met name voelbaar voor technisch personeel. De corporatiebranche moet voor technisch personeel concurreren met veel andere technische sectoren. Dat technisch personeel moet ook nog eens liefst een zogeheten *t-shaped profile*, zie hieronder, hebben. Bovendien gaat een niet onaanzienlijk deel van de technisch gediplomeerden direct of na enige tijd in niet-technische beroepen en sectoren aan de slag.
- Verkleuring, i.e. toename van het aantal inwoners met een niet-westerse migratieachtergrond, leidt vooral tot meer arbeidsaanbod. Nederlandse studenten met een niet-westerse achtergrond kiezen relatief vaker voor een economisch georiënteerde opleiding dan voor een technische opleiding. Dit resulteert in een relatief minder groot arbeidsaanbod in de technische hoek.
- Verdunning van huishoudens in de vorm van meer bewust alleenwonenden en gebroken gezinnen¹⁸ betekent per saldo meer vraag naar huurwoningen en dus meer arbeidsvraag in de corporatiebranche. Er zijn ook andersoortige huurwoningen nodig, namelijk kleinere woningen en appartementen. Het effect van bovengenoemde huishoudensverdunning wordt overigens voor een deel teniet gedaan doordat jongeren langer bij hun ouders blijven wonen.¹⁹

Overige sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

Overige sociaal maatschappelijke ontwikkelingen met impact op de arbeidsmarkt in de corporatiebranche zijn onder meer de volgende:

- Burgers hechten sterk aan transparantie. Tegenwoordig is iedereen met elkaar verbonden, informatie is vrij toegankelijk. Tegelijkertijd is er een grote behoefte aan privacy en veiligheid. Van corporaties wordt verwacht dat zij betrouwbaar zijn en doen wat afgesproken is. Ze dienen authentiek en transparant rondom hun beleid te zijn en moeten hierin eerlijk en open zijn en proactief communiceren richting huurders.²⁰

Daarnaast neemt de mondigheid van burgers toe. Zij willen zelf maximaal invloed op en zelfbeschikking over hun dagelijks leven en wonen. Voor woningcorporaties is intensivering en optimalisering van de interactie en communicatie met huurders en hun vertegenwoordigers dan ook essentieel. Corporaties moeten tot creatieve en passende oplossingen komen met buurtcomités, huurderorganisaties,

¹⁷ Ministerie van BZK (2019). Ruimte voor Wonen. Resultaten van WoonOnderzoek Nederland 2018; <https://www.woononderzoek.nl>

¹⁸ Volgens cijfers van CBS wonen tegenwoordig drie op de tien vijftienjarigen niet samen met allebei hun ouders. Zie: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/18/3-op-10-vijftienjarigen-wonen-niet-met-beide-ouders>.

¹⁹ Het percentage 25- tot 30-jarigen dat bij hun ouders inwoont verschoof tussen 2010 en 2018 van 14% naar 18%. Die percentages zijn overigens beduidend lager dan in de EU als geheel (38% tegenover 42%). Zie: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/46/jongeren-nederland-en-eu-wonen-vaker-bij-ouders>

²⁰ KPMG branchegroep Woningcorporaties (2018). Kiezen is geen keuze. Op weg naar excellente woningcorporaties in 2022.

belangengroepen en andere burgerinitiatieven.²¹ Anders geformuleerd: corporaties moeten steeds meer 'omgevingsgericht' gaan werken. Dat vraagt ook om andere competenties van medewerkers: naast hard skills zijn ook soft skills nodig. Medewerkers moeten een zogenaamd *t-shaped profile* hebben: vakinhoudelijke (technische) kennis én sociale vaardigheden.

- Er is steeds meer behoefte aan huur, in een stedelijke omgeving, vooral van kleinere woningen en appartementen. Voor de corporatiebranche betekent dit vooral een verschuiving van de arbeidsvraag van corporaties in landelijke gebieden naar die in stedelijke gebieden.

2.1.4 Technologische ontwikkelingen en (sociale) innovaties

Digitalisering

Technologie is dé aanjager van sterke veranderingen rondom de wijze waarop mensen communiceren, samenwerken, produceren maar ook hoe zij wonen, leven en voor elkaar zorgen. De samenleving wordt steeds digitaler. Ook de kerntaken van de woningcorporaties verhuur en beheer krijgen in toenemende mate het karakter van IT- en data-gedreven oplossingen.²² Enkele recente ontwikkelingen in dit verband zijn onder meer de volgende:

- De behoefte van klanten aan 24/7 dienstverlening, comfort en gemak wordt steeds groter. Technologische innovaties spelen hier voortdurend op in. Klanten verwachten dat ook corporaties een dergelijke dienstverlening, comfort en gemak bieden en blijven anticiperen op nieuwe ontwikkelingen.²³ Steeds meer corporaties digitaliseren daarom hun klantcontact door middel van 'mijn' omgevingen en/of apps.²⁴
- Woningcorporaties gaan in toenemende mate over tot integratie van hun administratieve systemen richting banken, Autoriteit Woningcorporaties (AW) en toeleveranciers.²⁵

Robotisering van de werkzaamheden is in corporatiebranche zelf minder aan de orde. Hooguit zijn er in het onderhoud wel mogelijkheden denkbaar, zoals de inzet van installatie- en schilderrobots.

Eenzijds verdwijnen door digitalisering functies, met name op lager-middelbaar niveau. Anderzijds neemt de behoefte aan ICT'ers erdoor toe en worden ook binnen bestaande niet-ICT functies digitale vaardigheden steeds belangrijker. Al met al neemt door digitalisering het vereiste opleidingsniveau van de medewerkers in de corporatiebranche en daardoor de concurrentie om hoger opgeleiden met andere branches toe.

Ontwikkelingen in het (technisch en organisatorisch) bouwproces

Het bouwproces van sociale huurwoningen besteden corporaties uit. Vanzelfsprekend zijn ze er als opdrachtgever wel nauw bij betrokken. Arbeidsmarktrelevante ontwikkelingen in het bouwproces zijn onder meer de volgende:

- Er is een toenemende voorkeur voor renoveren en transformeren in plaats van nieuwbouw, zowel bij aannemers als eindgebruikers.
- Het bouwproces wordt in toenemende mate gekenmerkt door standaardisatie. Uitingsvormen daarvan zijn onder meer bouw informatie modellering (BIM) en

²¹ KPMG branchegroep Woningcorporaties (2018). Kiezen is geen keuze. Op weg naar excellente woningcorporaties in 2022.

²² Idem.

²³ Idem.

²⁴ <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/vastgoed/woningcorporaties>.

²⁵ Idem.



prefabricage. Op wat langere termijn zou 3D-printing een belangrijke rol in het bouwproces kunnen gaan spelen.

- Er is sprake van toenemende samenwerking tussen bedrijven in de keten met samenwerkingsovereenkomsten en van een veranderende bouwcultuur, waarbij transparantie en vertrouwen vanzelfsprekend zijn. De ontwikkelaar, aannemer en eindgebruiker houden daarbij van begin tot eind gezamenlijk focus op het eindproduct; er is sprake van cocreatie.
- Door meer Europese wet- en regelgeving en een ander bestemmingsplanbeleid, ontstaat toenemende complexiteit van aannemingsovereenkomsten, waardoor de klant, aannemer en vooral de onderaannemer over veel meer juridische kennis moet beschikken, bijvoorbeeld bij aanbestedingen.
- Risico's verschuiven van de opdrachtgever, de woningcorporatie, naar aannemer en ontwikkelaar, waardoor laatstgenoemden geavanceerdere risico-analysmethoden en employees met specifieke skills en kennis nodig hebben.²⁶

2.1.5 Wet- en regelgeving

Net als politiek en beleid is wet- en regelgeving vooral in randvoorwaardelijke zin van invloed op de arbeidsmarkt in de corporatiebranche. De belangrijkste ontwikkeling op juridisch gebied is de inwerkingtreding op 1 januari 2016 van de Woningwet 2015. Van belang is verder de Wet Normering Topinkomens, die ook van toepassing is op bestuurders en directeurs van corporaties.

Woningwet 2015

De nieuwe Woningwet sluit aan op de aanbevelingen van de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties, die in 2014 rapporteerde over misstanden bij woningcorporaties. Volgens de nieuwe Woningwet moeten woningcorporaties zich vooral richten op het bouwen en beheren van huurwoningen voor mensen met lagere inkomens. Belangrijke punten uit de Woningwet 2015 zijn de volgende:

Woningwet 2015 op hoofdlijnen

- Bouwen van betaalbare huurwoningen: Woningcorporaties moeten zich vooral bezig houden met hun belangrijkste taak: betaalbare woningen bouwen voor mensen met lagere inkomens.
- Passende toewijzing: Woningcorporaties moeten 80% van hun voorraad aan betaalbare woningen toewijzen aan huishoudens onder een bepaalde inkomensgrens.
- Strengere regels voor commerciële projecten: Corporaties moeten maatschappelijke activiteiten scheiden van commerciële activiteiten. Dit om te voorkomen dat corporaties in commerciële projecten stappen die, als het mis gaat, ten koste kunnen gaan van huurders.
- Prestatieafspraken met gemeenten en huurders: Gemeenten en huurdersorganisaties krijgen meer invloed op het beleid van corporaties. Zo maken deze drie partijen onder meer elk jaar afspraken over het aantal door de corporaties te bouwen woningen.
- Onafhankelijk toezicht: Een nieuwe, onafhankelijke toezichthouder, de Autoriteit Woningcorporaties, houdt toezicht op de woningcorporaties.²⁷
- Rol van bestuurders:
 - *Geschiktheidstoets voor bestuurders*: Voor leden van het bestuur en van de raad van toezicht van woningcorporaties geldt een 'geschiktheidstoets'. Hierbij wordt gekeken naar competenties en antecedenten.

²⁶ <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/Building-and-Construction/trends-en-ontwikkelingen-bouw-en-onroerend-goed.html>; <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/vastgoed/woningcorporaties>.

²⁷ <https://www.ilent.nl/sectoren/autoriteit-woningcorporaties>

- *Nevenfuncties van bestuurders*: Een bestuurder van een woningcorporatie mag geen functie hebben bij een andere woningcorporatie. Ook mag een bestuurder geen lid zijn van het bestuur van een gemeente, provincie of waterschap.
- Rol van huurders:
 - *Instemmingsrecht voor huurders bij fusies*: Huurdersorganisaties hebben instemmingsrecht bij fusies en andere vormen van samenwerking tussen corporaties.
 - *Huurderscommissarissen*: Huurdersorganisaties mogen minimaal een derde van de leden van de raad van toezicht voordragen. Deze voordracht is bindend.
 - *Huurdersraadpleging*: Huurdersorganisaties kunnen een huurdersraadpleging houden. Dit kan gebeuren in de vorm van een schriftelijke enquête of een bijeenkomst. Ook gemeenten en corporaties kunnen dit middel inzetten.
- Staatssteun: Alleen onder strikte voorwaarden is staatssteun aan woningcorporaties toegestaan.²⁸

Door de herziening van de Woningwet hebben woningcorporaties er een aantal administratieve taken bij gekregen. De administratieve lastenverzwaring blijkt groter te zijn dan vooraf gedacht. Het streven van de minister van BZK is daarom de lasten elk jaar met gemiddeld 10% te verminderen. Daartoe is het convenant Verbeteren Informatievoorziening Woningcorporatiesector afgesloten.²⁹

Wet Normering Topinkomens

Doel van de in 2013 ingevoerde Wet Normering Topinkomens (WNT) is het tegengaan van bovenmatige beloningen en te hoge ontslagvergoedingen van topfunctionarissen in de (semi)publieke sector. Onder topfunctionarissen vallen bestuurders, toezichthouders en directeurs die leiding geven aan de hele organisatie. Deze mogen niet meer verdienen dan een ministersalaris; vanaf het overgangsjaar 2015 geldt dat ook voor woningcorporaties. In 2019 bedraagt het maximumsalaris € 194.000.³⁰ Aan de hoogte van de ontslagvergoeding worden eveneens grenzen gesteld, van maximaal één jaarsalaris, met een plafond van € 75.000.³¹ De WNT geldt ook voor woningcorporaties. Het maximum valt voor veel topfunctionarissen in deze branche echter lager uit door de staffel die voor woningcorporaties van kracht is. Deze staffel koppelt de maximumbeloning van een bestuurder aan de grootte van de corporatie (aantal woningen) en het inwoneraantal van de betreffende gemeente. Er zijn acht bezoldigingsklassen die lopen van € 91.000 tot € 194.000.³²

2.1.6 Milieu en leefomgeving

Duurzaamheid is hét issue voor de komende jaren. Afval verdwijnt en wordt de grondstof voor een volgend product. Dat heeft een grote impact op de productiecycclus én materialen van nieuwe woningen. Verder worden in het kader van de energietransitie fossiele energiebronnen vervangen door hernieuwbare. Corporaties hebben een belangrijke maatschappelijke rol in het realiseren van deze duurzaamheidsopgave. De

²⁸ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/woningwet-hoofdlijnen>

²⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/nieuws/2017/12/05/mes-in-administratieve-lasten-woningcorporaties>

³⁰ Dit is inclusief vakantie-uitkering, eindejaarsuitkering, pensioenbijdrage, belaste onkosten (zoals een belaste reiskostenvergoeding)

³¹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/beloningen-bestuurders/topinkomens-overheid>

³² <https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/salarissen-bestuurders/staffel-maximumbeloning-bestuurders-2019.html>



samenleving verwacht daarnaast van corporaties dat zij denken en handelen vanuit toegevoegde waarde in plaats van vanuit winst.³³

In het kader van het Klimaatakkoord gaan corporaties al deze kabinetsperiode beginnen met het verduurzamen en aardgasvrij maken van woningen. Jaarlijks gaat het om 30.000 tot 50.000 huizen.³⁴ De maatregelen betreffen het isoleren van de woningen, een snellere uitfasering van de CV-ketel in de vorm van vervanging door warmtepomp, zonnewarmte, stadsverwarming of een hybride systeem en het stimuleren van de overschakeling van gaskookplaten en -ovens op elektrische toestellen.³⁵

ING Economisch Bureau is van mening dat een echt circulaire corporatie nog een paar stappen verder gaat. Deze minimaliseert het grondstof- en materiaalverbruik door minder sloop en meer hergebruik en beperkt het woning gebonden energie- en materiaalverbruik. Dat laatste kan door het aanbieden van gebruikersabonnementen op herbruikbare en energiezuinige huishoudelijke apparaten. Ook zouden corporaties hun inkoopkracht kunnen gebruiken om innovatie te bevorderen, onder meer door als opdrachtgever van de bouw circulaire doelstellingen op te nemen in het pakket van eisen of door direct aan leveranciers van woningonderdelen circulaire eisen te stellen.³⁶

2.2 Landelijke arbeidsmarktontwikkelingen

Recente ontwikkelingen op de landelijke arbeidsmarkt

CBS schetst voor het vierde kwartaal van 2018 het volgende totaalbeeld van de huidige landelijke arbeidsmarkt:

- Het aantal banen van werknemers en zelfstandigen is in het vierde kwartaal van 2018 met 49.000 toegenomen tot 10,5 miljoen banen. In een jaar tijd zijn er nu 218.000 banen bijgekomen. Vanaf het tweede kwartaal van 2014 gaat het om ruim 782.000 banen.
- De banengroei is het grootst in de bedrijfstak handel, vervoer en horeca. Deze bedrijfstak is goed voor een kwart van het totaal aantal banen. In de zakelijke dienstverlening kwamen er 38 duizend banen bij en in de uitzendbranche 32 duizend banen. Ook in de zorg trok de werkgelegenheid verder aan met 24 duizend banen; nog niet eerder waren er zoveel banen in de zorg. Hoewel het aantal banen in de meeste bedrijfstakken toeneemt, zijn er ook bedrijfstakken waar de werkgelegenheid afneemt. De daling was het grootst in de financiële dienstverlening met 3 duizend banen.

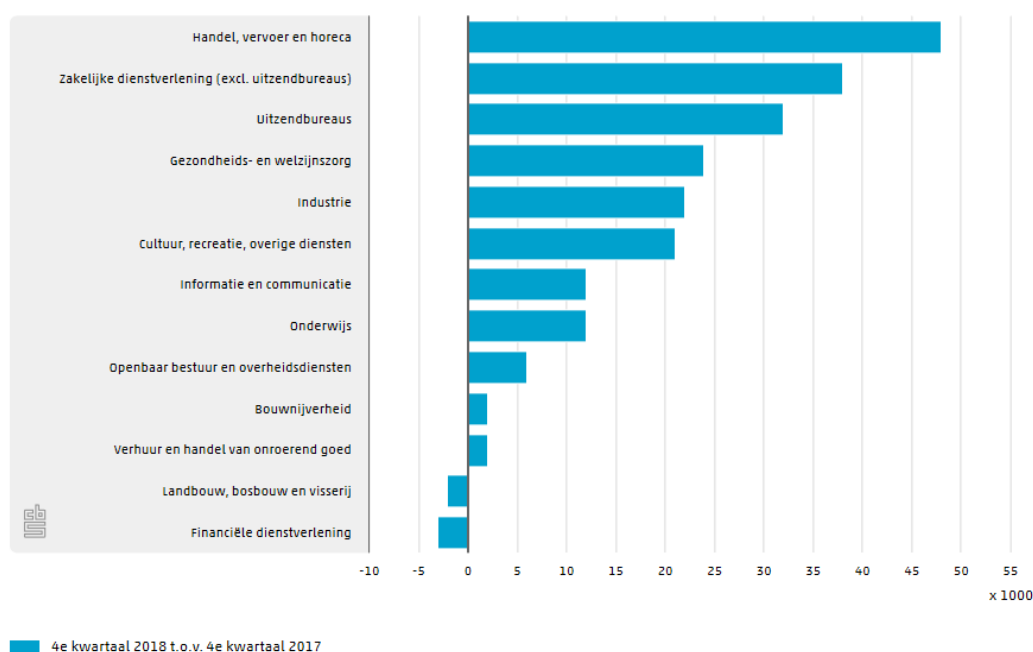
³³ KPMG branchegroep Woningcorporaties (2018). Kiezen is geen keuze. Op weg naar excellente woningcorporaties in 2022.

³⁴ <https://nos.nl/artikel/2264357-klimaatakkoord-woningcorporaties-motor-achter-verduurzaming-huizen.html>

³⁵ <https://www.klimaatakkoord.nl>

³⁶ Via die weg is eerder een herbruikbare keuken met plantaardige materialen tot stand gekomen. Zie: ING Economisch Bureau (2018). De circulaire corporatie. Naar volledig duurzame huisvesting.

Figuur 2.1 Banen van werkzame personen naar bedrijfstak, jaarmutatatie



- Het aantal openstaande vacatures steeg in het vierde kwartaal opnieuw naar een record, namelijk 264.000. Sinds het tweede kwartaal van 2018 ligt het aantal vacatures hoger dan voor de crisis.
- De spanning op de arbeidsmarkt is verder toegenomen tot een nieuw hoogtepunt. In het vierde kwartaal van 2018 waren er 80 vacatures per 100 werklozen. Het vorige record dateerde van voor het begin van de crisis, toen er gemiddeld 79 vacatures waren per 100 werklozen.
- In het vierde kwartaal van 2018 nam het aantal werklozen met 18.000 af. De afname is aanzienlijk hoger dan in het derde kwartaal. Met 3,6% is het werkloosheidspercentage terug op het laagste niveau van vlak voor het uitbreken van de crisis.³⁷

De landelijke arbeidsmarkt in 2019 en 2020

Volgens het Centraal Economisch Plan (CEP) 2019 van het Centraal Planbureau (CPB) is in 2019 en 2020 als gevolg van het lagere groeitempo van de Nederlandse economie ook sprake van een lagere werkgelegenheidsgroei. Deze bedraagt naar verwachting 1,0% respectievelijk 0,5% tegenover 2,3% in 2018. De werkloosheid stijgt licht richting 4,0% in 2020, maar is nog steeds lager dan de evenwichtswerkloosheid.³⁸

Op basis van de Arbeidsmarktprognose 2018-2019 van UWV is het volgende beeld te schetsen van de banengroei naar regio:

- Het aantal banen van werknemers groeit in 2019 naar verwachting in alle arbeidsmarktregio's.
- De hoogste groei wordt voorzien in Groot Amsterdam, waar de vooruitzichten beduidend gunstiger zijn dan in de andere drie grootstedelijke regio's. In Haaglanden is de verwachte banengroei gelijk aan het landelijk gemiddelde.

³⁷ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/07/economisch-beeld-opnieuw-wat-minder-positief;>
<https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/banen-werkgelegenheid/toelichtingen/banengroei-naar-bedrijfstak>

³⁸ Evenwichtswerkloosheid is het werkloosheidsniveau waarbij geen versnelling (of vertraging) van de loon- en prijsstijging optreedt. Dit wordt ook wel het natuurlijke niveau van de werkloosheid genoemd. Zie: CPB (2019). CEP 2019.



Rijnmond en Midden-Utrecht nemen een tussenpositie in tussen Groot Amsterdam en Haaglanden.

- Van de regio's rond de grote steden wordt de hoogste groei verwacht in Flevoland en Holland Rijnland.
- Buiten de Randstad is de hoogste banengroei te verwachten in Midden-Brabant, Zuidoost-Brabant, Helmond-De Peel en Twente. Twente onderscheidt zich in positieve zin van de andere decentraal gelegen regio's. Die blijven qua banengroei achter bij het landelijke gemiddelde. Dat geldt vooral voor Midden- en Zuid-Limburg, Drenthe en Zeeland.
- De hierboven beschreven regionale verschillen in banengroei hangen niet alleen af van de sectorstructuur, maar ook van diverse andere factoren, zoals bevolkingsontwikkeling en ligging.³⁹

³⁹ UWV (2018). Regionale Arbeidsmarktprognose 2018-2019.

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 uitgevoerd worden respectievelijk gepland staan. Woningcorporaties staan middenin de samenleving en zijn betrokken bij een veelheid aan activiteiten en ontwikkelingen. In dit hoofdstuk gaan we in op de huidige en verwachte uitbesteding van activiteiten door woningcorporaties (paragraaf 3.1) en de door de corporaties verwachte organisatie- en marktontwikkelingen (paragraaf 3.2). De verwachtingen hebben betrekking op de komende twee jaar.⁴⁰

3.1 Uitbesteding van activiteiten

Een deel van de woningcorporaties besteedt activiteiten uit aan dochterondernemingen en/of andere partijen. 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 partij overgelaten. Het gaat hier dus niet om detachering, uitzend of externe inhuur van personeel.

Figuur 3.1 laat allereerst de huidige uitbesteding van activiteiten door woningcorporaties zien.

Figuur 3.1 Uitbesteding door woningcorporaties naar type activiteiten, stand van zaken ultimo 2018 (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

⁴⁰ In het arbeidsmarktonderzoek uit 2016 wordt drie jaar vooruit gekeken.



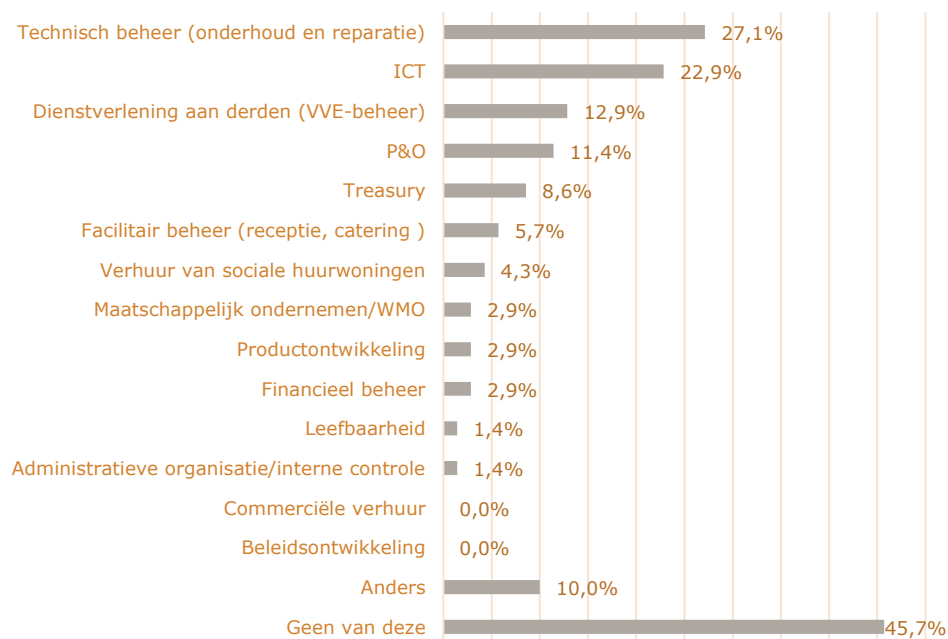
Van de woningcorporaties geeft een ruime meerderheid van 89% aan op dit moment één of meer activiteiten uit te besteden. Vooral technisch beheer met 61% tegenover 50% ultimo 2015 en ICT met 41% tegenover 32% worden vaak uitbesteed, op enige afstand gevolgd door treasury (20% tegenover 12%) en dienstverlening aan derden (VvE-beheer) (18% tegenover 23% ultimo 2015). Ook administratieve organisatie/interne controle, P&O en facilitair beheer worden redelijk vaak uitbesteed. Met uitzondering van dienstverlening aan derden (VvE-beheer) is voor alle bovengenoemde activiteiten sprake van een toename van uitbesteding.

De overige (kern)activiteiten voeren corporaties net als bij het vorige onderzoek grotendeels zelf uit; er is sprake van 0 tot 6% uitbesteding. Grootste verschuiving is hier waarneembaar bij commerciële verhuur. Die wordt nu door 1,4% van de corporaties uitbesteed. Ultimo 2015 was dat aandeel nog 11%.

Vooraf woningcorporaties met 10 tot 50 werknemers besteden relatief veel taken uit. Kleine woningcorporaties (1 tot 10 werknemers) en middelgrote (50 tot 100) werknemers voeren relatief gezien de meeste activiteiten zelf uit. Woningcorporaties met meer dan 100 werknemers voeren echter ook veel taken zelf uit. Alleen qua technisch beheer en ICT wordt het nodige uitbesteed.

Corporaties is ook gevraagd in hoeverre men verwacht in de komende twee jaar aanvullend activiteiten uit te besteden.

Figuur 3.2 Uitbesteding door woningcorporaties naar type activiteiten, verwachtingen voor komende twee jaar (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

Iets meer dan de helft (54%) van de corporaties verwacht in de komende twee jaar aanvullend één of meer activiteiten uit te besteden. Het vaakst verwacht men weer technisch beheer met 27% tegenover 37% in het onderzoek uit 2016 en ICT met 23% tegenover 37% uit besteden. Daarna volgen dienstverlening aan derden (VvE-beheer) met 13% tegenover 26%, P&O (11% tegenover 11%), treasury (9% tegenover 12%)

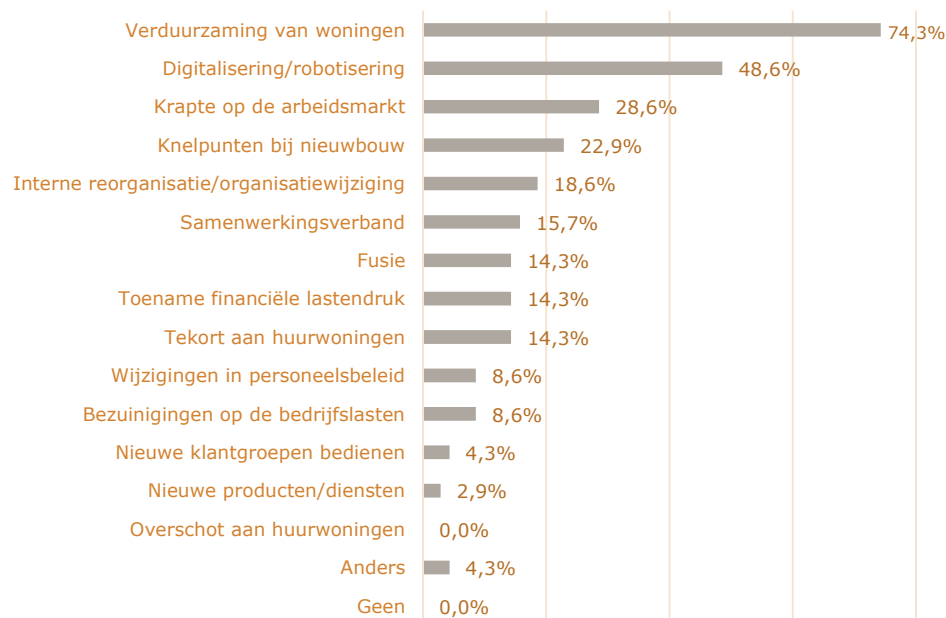


en facilitair beheer (6% nu tegenover 9% in 2016). Opvallend is verder dat slechts 1,7% van de corporaties verwacht administratieve administratie/interne controle verder uit te besteden (tegenover 5% in 2016). Het algemene beeld dat uit het bovenstaande naar voren komt is dat, vergeleken met 2016, de corporaties minder vaak verdere uitbesteding van activiteiten verwachten. Vermoedelijk is dus wat uitbesteding betreft de grootste slag al geslagen. Verder verwachten kleine en middelgrote woningcorporaties relatief vaker activiteiten te gaan uitbesteden dan grote woningcorporaties.

3.2 Verwachte organisatie- en marktontwikkelingen

Naast uitbesteden van activiteiten is de corporaties gevraagd naar organisatorische en marktontwikkelingen die in de komende twee jaar van invloed zijn op de inrichting van de organisatie en de marktwerking. De resultaten worden weergegeven in figuur 3.3.

Figuur 3.3 Door corporaties in de komende twee jaar verwachte veranderingen en/of ontwikkelingen (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

Veruit de belangrijkste veranderingen/ontwikkelingen, die corporaties in de komende twee jaar verwachten, zijn verduurzaming van woningen met 74% en digitalisering/robotisering met 49%. De top vijf bestaat verder uit krapte op de arbeidsmarkt met 29%, knelpunten bij nieuwbouw met 23% en interne reorganisatie of organisatiewijziging, genoemd door 19% van de corporaties. Relatief hoog met om en nabij 15% scoren verder samenwerkingsverband, fusie, toename van de financiële lastendruk en tekort aan huurwoningen.

Vergelijking met de resultaten van het onderzoek uit 2016 is niet goed mogelijk omdat destijds andere organisatie- en marktontwikkelingen zijn voorgelegd.



4 Personele bezetting nu en in de toekomst

Voor het goed functioneren van woningcorporaties is het van belang dat de daadwerkelijke personele bezetting zo goed mogelijk is afgestemd op de gewenste bezetting. De eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk (4.1 en 4.2) schetsen een beeld van de omvang respectievelijk de samenstelling van het huidige personeelsbestand van de corporaties. Daarna gaat paragraaf 4.3 in op de daaraan verbonden personeelskosten voor de corporaties. In de rest van het hoofdstuk richten we het vizier op de toekomst, in het bijzonder op de komende twee jaar.⁴¹ Eerst komt in paragraaf 4.4 de verwachte totale werkgelegenheidsontwikkeling bij de corporaties in aan de orde. Daarna gaan we in paragraaf 4.5 in op verwachte verschuivingen binnen het personeelsbestand van de corporaties. Daarbij gaat het enerzijds om functiefamilies met verwachte groei dan wel krimp. Anderzijds betreft het verwachtingen met betrekking tot veranderingen van functies en een inschatting van de toekomstmogelijkheden van werknemers bij de woningcorporaties en de op de arbeidsmarkt als geheel.

4.1 Omvang van het personeelsbestand

4.1.1 Personele bezetting

De matrix van functiefamilies x salarisschalen op de volgende bladzijde is gebaseerd op de matrix uit het Handboek functie-indeling Woondiensten. De matrix is de door de woningcorporaties ingevuld door per cel het aantal fulltime equivalenten (FTE) in hun organisatie aan te geven. Als peildatum is eind 2018 genomen. De steekproefaantallen voor de 110 corporaties die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn opgehoogd naar de totale corporatiebranche.

De meest voorkomende functiefamilies ultimo 2018 zijn 'verhuur/verkoop en bemiddeling', 'woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid', en 'financiële administratie'. Dit is overeenkomstig de bevindingen uit 2016 die op ultimo 2015 betrekking hadden: deze functiefamilies waren destijds uitgezet naar het aantal FTE ook de grootste. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat het aandeel daarin van de functiefamilie 'verhuur/verkoop en bemiddeling' relatief sterk gekrompen is, met 6% ten opzichte van 2016.

De tabel laat verder zien dat in FTE gerekend de meeste werknemers werkzaam zijn in de schalen G, H, en F. Hieruit blijkt dat het aandeel van werknemers dat werkzaam is in schaal E gekrompen is; waar deze schaal ultimo 2015 nog verantwoordelijk was voor het grootste aandeel, is deze inmiddels kleiner dan schaal F, dat sindsdien juist gegroeid is. De relatieve groei van schaal F is echter niet even groot als de relatieve krimp van schaal E. Dit is ook het geval wanneer de relatieve groei van schaal G wordt inbegrepen, wat erop duidt dat de krimp van schaal E niet simpelweg geduid kan worden als het gevolg van promotie.

Bij de ondervraagde corporaties waren eind 2018 10.412 werknemers met een arbeidscontract werkzaam; in FTE ging het om 9346,7 FTE. Naar arbeidsuren was de verdeling zo dat het personeelsbestand voor 84% werd ingevuld door personeel met een contract van 25 tot en met 36 uur, voor 14,8% door werknemers met een contract van 0 tot en met 24 uur, en voor 1,1% door medewerkers met een contract van meer dan 36 uur.

⁴¹ In het arbeidsmarktonderzoek uit 2016 werd drie jaar vooruit gekeken.

Tabel 4.1 Schatting van het aantal FTE in de woningcorporatiebranche naar functiefamilie en salarisschaal, ultimo 2018

Functiefamilie	Functieschaal															Totaal	2018	2015	2011	2009	2006
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O						
Verhuur/verkoop en bemiddeling	11		3	16	625	915	1122	428	170	37	19		10		5	3361	16%	22%	13%	23%	19%
Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid	37		33	167	520	671	364	630	617	240	10	5				3295	15%	13%	15%	12%	11%
Receptie en balie			9	115	189	286	19	5	5							627	3%	4%	3%	3%	5%
Financiële administratie	3		12	88	436	335	335	210	176	182	40	18	10			1845	9%	8%	9%	8%	8%
Planning en control						4	17	38	94	146	198	161	43	5	5	710	3%	3%	2%	1%	2%
ICT				3	43	58	108	119	194	155	59	9				748	3%	3%	3%	3%	3%
Treasury									11	16	20	1				48	0%	0%	0%	0%	0%
Techniek, 1 discipline			10	67	132	9	15	5								237	1%	2%	3%	4%	2%
Techniek, diverse disciplines			29	666	556	172	5	54	23	10						1515	7%	6%	8%	6%	7%
Techniek installatie/elektro				64	78	24										166	1%	0%	1%	0%	0%
Technisch toezicht				6	5	37	547	680	83	32	20					1409	7%	5%	7%	7%	8%
Vorbereiding					47	176	222	176	143	78	24	15	5			886	4%	4%	3%	3%	4%
Project coördinatie				5	3	10	65	48	277	366	185	69	5			1033	5%	5%	5%	4%	3%
Projectontwikkeling							13	15	38	88	119	144	24	28		469	2%	2%	2%	3%	3%
Personeel & organisatie					10	40	80	32	68	122	17	24	5			398	2%	2%	2%	1%	1%
Facilitaire diensten	21	41	74	113	103	35	41	25	41	19	5					516	2%	2%	3%	3%	3%
Communicatie/PR			5			18	55	42	83	107	19	5				333	2%	2%	2%	2%	2%
Kwaliteitszorg																0	0%	0%	0%	0%	0%
Juridische zaken								3	9	42	22	24	5			106	0%	0%	0%	0%	0%
Strategie en beleid							14	22	48	213	247	225	50	24	5	848	4%	3%	3%	3%	2%
Management							29		14	69	287	333	410	328	120	1591	7%	7%	7%	7%	8%
Managementondersteuning				3	7	56	59	43	36	24	39	15	15	5	4	306	1%	1%	1%	0%	1%
Secretariaat				15	48	98	120	66	8							355	2%	3%	4%	4%	4%
Algemeen	11		8	6	48	44	187	67	60	108	40	59	15			652	3%	2%	4%	1%	2%
Totaal	82	41	184	1335	2849	2989	3417	2706	2196	2053	1369	1108	596	390	139	21453	100%	0%	0%	0%	0%
2018	0%	0%	1%	6%	13%	14%	16%	13%	10%	10%	6%	5%	3%	2%	1%	100%	21471	23123	27028	26644	25382
2015	0%	0%	1%	8%	19%	12%	15%	13%	8%	8%	6%	4%	2%	1%	1%	100%	23123				
2011	0%	1%	2%	10%	17%	13%	15%	11%	10%	7%	5%	3%	3%	2%	1%	100%	27028				
2009	0%	1%	2%	13%	21%	13%	11%	10%	8%	6%	5%	3%	3%	1%	1%	100%	26644				
2006	0%	1%	2%	18%	15%	13%	14%	10%	7%	6%	5%	3%	4%	2%	1%	100%	25382				

De verdeling van het aantal FTE met arbeidscontract naar % FTE zag er als volgt uit: 71,3% van de werknemers vervulde 0,8 tot en met 1,0 FTE, 23,5% werkte 0,6 tot en met 0,8 FTE, en het resterende deel was werkzaam voor minder dan 0,6 FTE.

De volgende tabel biedt inzicht in de gemiddelde personele bezetting van de woningcorporaties. Daarbij gaat het voor 2015 en 2018 om de corporaties die de vragenlijst daadwerkelijk hebben ingevuld. De parttime factor is berekend aan de hand van het aantal FTE respectievelijk werknemers met een arbeidscontract.

Tabel 4.2 Gemiddelde personele bezetting van woningcorporaties, ultimo 2018

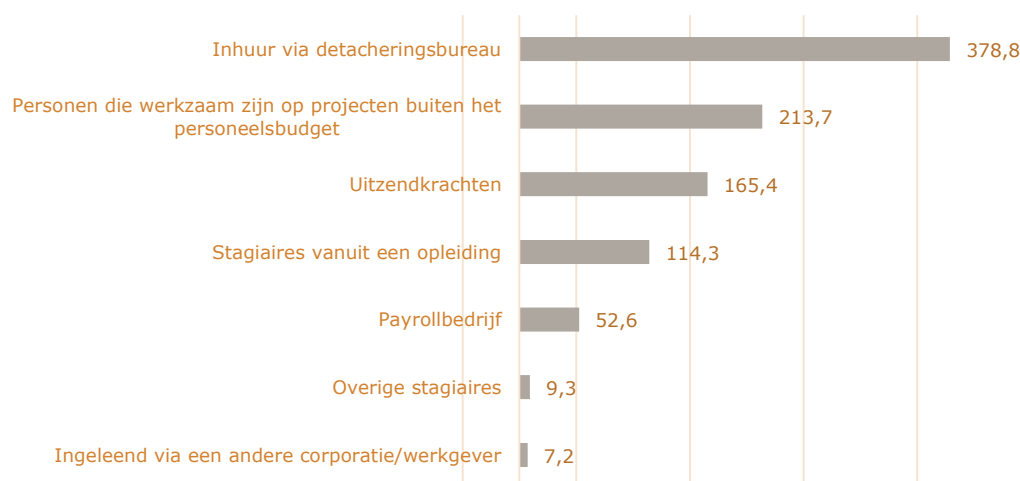
	Stand ultimo 2018	Stand ultimo 2015
Gemiddeld aantal werknemers	95	83
Gemiddeld aantal FTE	85	74
Parttime factor (= ratio FTE / aantal werknemers)	0,90	0,89
Gemiddelde werkweek	34,5	33
Aantal ondervraagde woningcorporaties	110	84

Bron: Werkgeversenquête 2019 (m.u.v. gemiddelde werkweek -> afkomstig uit Werknemersenquête 2019)

Ten opzichte van vorige meting ultimo 2015 is bij de geënquêteerde corporaties zowel het gemiddeld aantal werknemers als het aantal FTE gestegen. De parttime factor is niet significant gestegen, wat betekent dat werknemers contractueel gezien nagenoeg hetzelfde aantal uren zijn blijven werken. Het daadwerkelijk aantal gewerkte uren ligt met een gemiddelde van 34,5 hoger dan de (afgeronde) 33 eind 2015.⁴²

Naast werknemers met arbeidscontract zijn er bij woningcorporaties ook werknemers zonder arbeidscontract actief. Ultimo 2018 gaat het bij de ondervraagde corporaties om 1291 werknemers respectievelijk 941,3 FTE. De volgende figuur geeft de verdeling van het aantal FTE zonder arbeidscontract naar categorie weer.

Figuur 4.1 Werknemers zonder arbeidscontract (in FTE) naar categorie, ultimo 2018



Bron: Werkgeversenquête 2019

⁴² Dit lijkt erop te duiden dat er in 2019 meer medewerkers met een arbeidscontract van 36 uur of meer aan de enquête hebben deelgenomen dan in 2016. Doordat vanuit het onderzoek uit 2016 alleen bekend is in hoeverre men een contract van meer dan 33 uur had, is geen exacte vergelijking te maken.

4.1.2 Overbezetting

Eind 2018 is bij 5,6% van de ondervraagde woningcorporaties sprake van overbezetting. Opgehoogd naar de gehele corporatiebranche bedraagt de overbezetting op genoemde peildatum in totaal 22 werknemers en 20 FTE. In percentages van het totaal aantal werknemers met arbeidscontract gaat het om 0,1%. Ten opzichte van ultimo 2015 impliceert dit een aanzienlijk daling, zowel qua het aantal overbezette werknemers als FTE, respectievelijk van 128 tot 22 werknemers, en van 114 tot 20 FTE.

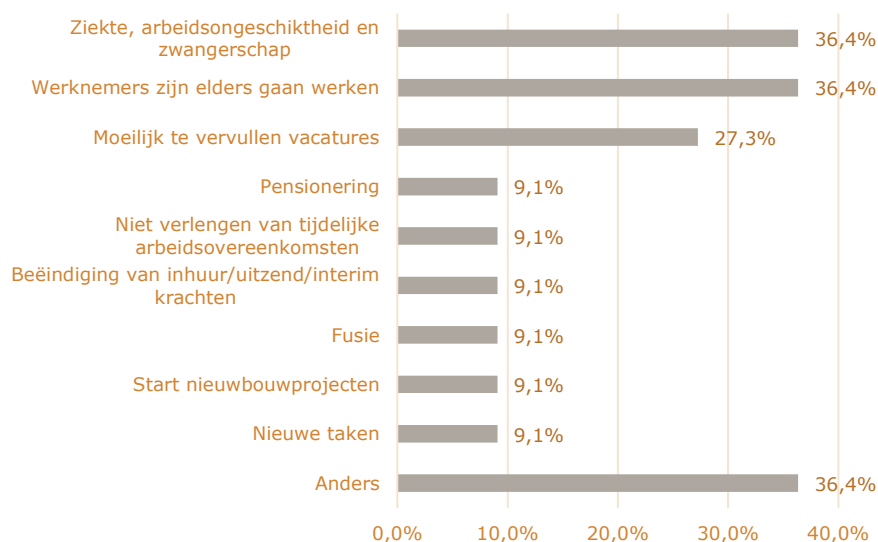
Vanwege de geringe zelfrapportage van overbezetting is het lastig om representatieve uitspraken te doen over de distributie ervan over de functiefamilies. Deze worden om deze reden niet gepresenteerd.

4.1.3 Onderbezetting

Eind 2018 is bij 15,5% van de ondervraagde woningcorporaties sprake van onderbezetting. Opgehoogd naar de hele corporatiebranche bedraagt de onderbezetting op genoemde peildatum in totaal 151 werknemers en 141 FTE. In percentages van het totaal aantal werknemers met arbeidscontract werkzaam bij een woningcorporatie gaat het om 0,7% ervan. Vergeleken met ultimo 2015 wijst dit erop dat de onderbezetting in de branche is toegenomen, zowel in relatieve als absolute zin. Alleen wanneer de onderbezetting tegenover de totale populatie van werknemers wordt gezet, is een verbetering zichtbaar, met een afname van 0,4%.

Corporaties met onderbezetting is gevraagd waardoor deze is ontstaan.

Figuur 4.2 Oorzaken onderbezetting bij woningbouwcorporaties, ultimo 2018 (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

Waar de woningcorporaties de onderbezetting van ultimo 2015 destijds nog vooral duiden als het gevolg van een toename in de hoeveelheid werk, verklaren zij dit inmiddels vooral door een verlies aan productievermogen, ofwel vanwege ziekte,

arbeidsongeschiktheid en zwangerschap, ofwel het vertrek van werknemers. Het blijkt ook lastig om dit productiviteitsverlies te compenseren: 27,3% van de ondervraagde woningcorporaties geeft aan moeilijkheden te ervaren bij het vervullen van vacatures.

De door corporaties met onderbezetting vijf meest genoemde functiefamilies, waarvoor een groter aantal FTE nodig zou zijn, zijn 'planning en control', 'woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid', 'financiële administratie', 'strategie en beleid', en 'verhuur/verkoop en bemiddeling'. De top vijf van functiefamilies, waarin de meeste extra FTE nodig zouden zijn, bestaat uit 'verhuur/verkoop en bemiddeling', 'planning en control', 'woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid', 'strategie en beleid', en 'financiële administratie'. Daarmee is het beeld sinds ultimo 2015 grotendeels gelijk gebleven, alhoewel de onderbezetting in de functiefamilie 'techniek, installatie/elektra' volledig lijkt opgelost, waar dit in 2016 de functiefamilie was waar de meeste FTE nodig waren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat woningcorporaties bepaalde taken hebben geoutsourcet.

4.2 Samenstelling van het personeelsbestand

Deze paragraaf beschrijft, op basis van zowel de werkgevers- als de werknemersenquête de samenstelling van het personeelsbestand van de woningcorporaties. Daarbij maken we een onderscheid tussen baankenmerken (paragraaf 4.2.1) en persoonskenmerken van de werknemers (paragraaf 4.2.2).

4.2.1 Verdeling naar baankenmerken

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de samenstelling van het personeelsbestand van de woningcorporaties naar een aantal baankenmerken.

Tabel 4.3 Samenstelling personeelsbestand in de woningcorporatiebranche naar baankenmerken, ultimo 2018

Kenmerk	Werkgeversenquête
<i>Bedrijfs grootte</i>	
1 t/m 9 werknemers	1,1%
10 t/m 49 werknemers	14,8%
50 t/m 99 werknemers	22,7%
100 of meer werknemers	61,3%
<i>Dienstverband ja/nee</i>	
Ja	87,5%
Nee	12,5%
<i>Soort dienstverband</i>	
Vast	83,7%
Tijdelijk	16,3%
<i>Omvang dienstverband</i>	
0 t/m 24 uur	14,8%
25 t/m 36 uur	84,0%
37 uur of meer	1,1%
<i>Leidinggevende functie ja/nee</i>	
ja	7,9%
Nee	92,1%

Bron: Werkgeversenquête 2019

De werkgeversenquête schetst het volgende beeld: ⁴³

- Het aandeel werkenden zonder dienstverband is 12,5%. Ultimo 2015 lag het aandeel met dienstverband iets hoger met 89%. Van deze groep maken gedetacheerden de grootste groep uit, goed voor 3,3% van de gehele populatie van werkenden. Personen die werkzaam zijn op projecten buiten het personeelsbudget zijn de op-één-na-grootste groep met eveneens 3,3%, gevolgd door uitzendkrachten met 2,4% en payrollers met 0,7%.
- Van de werknemers heeft 83,7% een vast dienstverband.
- Het overgrote deel van de werknemers heeft een contract voor 25 tot en met 36 uur, gevolgd door van medewerkers met een contract van hoogstens 24 uur.
- Ongeveer drie op de veertig werknemers heeft een leidinggevende functie.

4.2.2 Verdeling naar persoonskenmerken

Vervolgens biedt tabel 4.4 inzicht in de samenstelling van het personeelsbestand in de corporatiebranche naar de persoonskenmerken geslacht, leeftijd, opleidingsniveau.

Tabel 4.4 Samenstelling personeelsbestand in de woningcorporatiebranche naar persoonskenmerken, ultimo 2018 (werkgeversenquête) respectievelijk maart 2019 (werknemersenquête)

Kenmerk	Werkgeversenquête	Werknemersenquête	Werkzame beroepsbevolking 4 ^e kwartaal 2018 (CBS)
<i>Geslacht</i>			
Man	51,8%		53,3%
Vrouw	48,2%		46,7%
Anders	0,0%		
<i>Leeftijd</i>			
15 t/m 24 jaar	2,3%		15%
25 t/m 34 jaar	12,7%		21%
35 t/m 44 jaar	26,6%		20%
45 t/m 54 jaar	31,0%		24%
55 jaar of ouder	27,4%		20%
<i>Opleidingsniveau⁴⁴</i>			
BO		0,6%	10,0%
VMBO		8,7%	21,3%
HAVO/VWO		4,9%	9,5%
MBO		28,3%	29,2%
HBO		40,8%	19,0%
WO		16,8%	10,9%

Bron: Werkgeversenquête 2019; Werknemersenquête 2019

Volgens de werkgeversenquête is de samenstelling van de werknemerspopulatie als volgt:

⁴³ De resultaten wijken licht af ten opzichte van de werknemersenquête maar dit kan mogelijk verklaard worden doordat er relatief veel werknemers van grote corporaties hebben deelgenomen aan de enquête.

⁴⁴ Voor de vergelijking van opleidingsniveaus van werkenden in de corporatiebranche ten opzichte van de rest van Nederland is gebruik gemaakt van alle personen van 15 jaar of ouder. Voor de werkzame beroepsbevolking zijn geen exacte cijfers beschikbaar. Aangezien relatief meer lager opgeleiden niet-werkzaam zijn, zal de werkzame beroepsbevolking relatief hoger opgeleid zijn. De gepresenteerde cijfers zijn dus niet volledig vergelijkbaar.

- Naar verhouding werken er met 52% meer mannen dan vrouwen bij de woningcorporaties. Ten opzichte van de rest van Nederland is het percentage werkende vrouwen bij woningcorporaties iets hoger.
- Er is sprake van een vergrijzingstrend. Van het personeel is 58,4% 45 jaar of ouder. Het aandeel werknemers dat 45 jaar of ouder is, is iets gestegen ten opzichte van ultimo 2015, toen dit aandeel nog 57% bedroeg. Als we de leeftijdsverdeling binnen woningcorporaties vergelijken met de rest van Nederland, is te zien dat het werknemersbestand aanzienlijk sterker vergrijsd is dan het Nederlands gemiddelde.

De samenstelling van het werknemersbestand naar opleidingsniveau is alleen te ontleen aan de werknemersenquête. Van de responderende werknemers heeft de meerderheid een HBO- of WO-opleiding, terwijl het grootste deel van de rest een MBO-achtergrond heeft. Van de werknemers heeft 14% geen beroeps- of wetenschappelijk diploma. In vergelijking met de rest van Nederland werken er in de corporatiebranche aanzienlijk meer hoger opgeleiden.

4.3 Personeelskosten

In deze paragraaf komen de personeelskosten in de corporatiebranche aan de orde. De door de ondervraagde woningcorporaties opgegeven bedragen zijn opgehoogd naar de hele corporatiebranche. Tabel 4.5 geeft een schatting van de personeelskosten in de corporatiebranche over 2018 weer, uitgesplitst naar loonkosten, opleidingskosten en overige personeelskosten.

Tabel 4.5 Schatting van de personeelskosten in de woningcorporatiebranche naar kostenpost, 2018

	*1.000 Euro's	In %
<i>Loonkosten</i>		
Bruto loonsom*	1.316.400	95%
wv. Sociale lasten	171.800	10%
Pensioenkosten	177.800	10%
Loonkosten overig personeel	65.500	4%
Kosten overige beloningen	9.600	1%
Kosten vertrek personeel	13.800	1%
Subtotaal	1.755.000	95,4%
<i>Opleidingskosten</i>		
Functie-gebonden opleidingskosten	36.500	87%
Aan ILOB verboden opleidingskosten**	5.700	13%
Subtotaal	42.200	2,3%
<i>Overige personeelskosten</i>		
Overige kosten CAO-gebonden arbeidsvoorwaarden (onkosten)	2.800	7%
Overige kosten niet CAO-gebonden arbeidsvoorwaarden (onkosten)	7.700	18%
Kosten ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid	27.700	64%
Overige personeelskosten	5.100	12%
Totaal	43.300	2,3%
<i>Totale personeelskosten*</i>	1.840.500	100%

*Inclusief pensioenkosten en sociale lasten, exclusief kosten directeur-bestuurder(s)

**ILOB = Individueel Loopbaanontwikkelingsbudget

Bron: Werkgeversenquête 2019

De totale personeelskosten in de corporatiebranche over 2018 bedragen naar schatting €1,840 miljard waarvan € 1,755 miljard loonkosten, €42,2 miljoen opleidingskosten en €43,3 miljoen overige personeelskosten. Het beeld is verder als volgt:

- Gemiddeld zijn de loonkosten in de corporatiebranche zonder de cao-stijging in 2018 met 0,86% gestegen. In grote woningcorporaties ligt het gemiddelde iets hoger (1,2%) dan in middelgrote (0,96%) en kleine (0,68%).
- Van de opleidingskosten in de corporatiebranche gaat 87% naar functie-gebonden scholing en is 13% verbonden aan scholing in het kader van het Individueel Loopbaanontwikkelingsbudget (ILOB). In totaal zijn voor naar schatting 9.300 medewerkers functie-gebonden opleidingskosten en voor 4.200 medewerkers kosten in het kader van het ILOB gemaakt.⁴⁵
- De overige personeelskosten, ten slotte, bestaan met op brancheniveau ruim 27 miljoen grotendeels uit kosten aan ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid.

Tabel 4.6 Werknemers in de woningcorporatiebranche naar relatieve salarispositie (RSP)

Relatieve salarispositie	Percentage
Minder dan 90%	20%
90 t/m 94%	13%
95 t/m 99 %	13%
100%	30%
Meer dan 100%	24%
Totaal	100%

Bron: Werkgeversenquête 2019

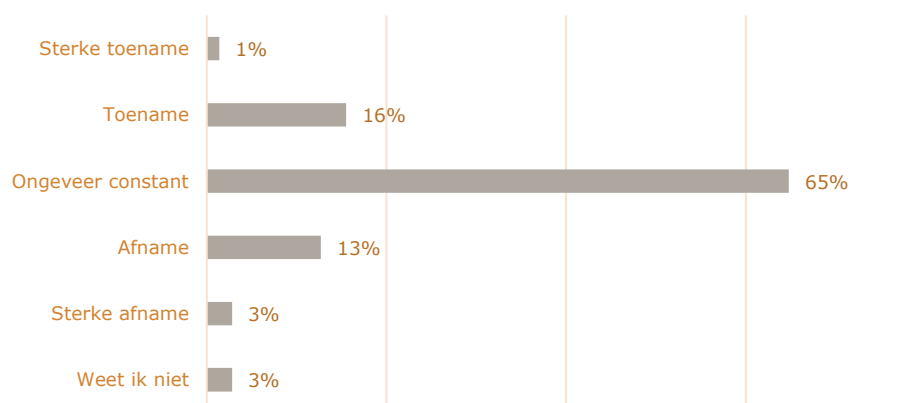
De relatieve salarispositie (RSP) betreft de procentuele hoogte van de beloning van een medewerker ten opzichte van het maximum van de salarisschaal. Van de werknemers verdient 20% minder dan 90% van het maximum van de op hem of haar toepasselijke salarisschaal. Ongeveer één op de drie zit op 100% van de schaal. Eén op de vier verdient boven het maximum van de salarisschaal.

4.4 Verwachte werkgelegenheidsontwikkeling

Voor iedere arbeidsorganisatie is het van belang de personele bezetting zo goed mogelijk af te stemmen op de verwachte bedrijfsactiviteiten. Aan de woningcorporaties is daarom gevraagd hoe men de ontwikkeling van de werkgelegenheid bij de eigen organisatie voor de komende twee jaar inschat.

⁴⁵ Zie voor functie-gebonden scholing en het ILOB verder paragraaf 6.1.2.

Figuur 4.4 Inschatting door woningcorporaties van de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de eigen organisatie in de komende twee jaar



Bron: Werkgeversenquête 2019

Net als in 2016 (toen overigens drie jaar vooruit werd gekeken) verwacht 65% van de woningcorporaties dat de werkgelegenheid binnen de organisatie ongeveer constant zal blijven. Echter, waar een aanzienlijke groep van 31% in 2016 nog verwachtte dat de werkgelegenheid binnen de eigen organisatie zou krimpen, is dit nog maar voor 16% van de ondervraagde corporaties het geval. Daartegenover staat een toename in het aandeel van woningcorporaties dat groei voorziet, van 3% tot 17%.

4.5 Verwachte verschuivingen in het personeelsbestand

Onderwerpen van deze paragraaf zijn allereerst de in de komende twee jaar verwachte verschuivingen in het personeelsbestand in de woningcorporatiebranche, zowel in kwantitatieve (paragraaf 4.5.1) als kwalitatieve zin (paragraaf 4.5.2). Aan het eind van de paragraaf geven we de, mede door deze verwachte verschuivingen ingegeven, inschatting van werknemers van de woningcorporaties van hun toekomstperspectieven in branche weer (paragraaf 4.5.3).

4.5.1 Verwachte kwantitatieve verschuivingen

Werkgevers is gevraagd aan te geven bij welke functies men de komende twee jaar uitbreiding dan wel inkrimping van het aantal FTE verwacht. De steekproefaantallen zijn vervolgens opgehoogd naar de hele populatie van woningcorporaties. Onderstaande tabel geeft per functiefamilie de voor de branche verwachte aantallen weer.

Tabel 4.7 Schatting van (het saldo van) uitbreiding en krimp van het aantal FTE in woningcorporatiebranche in de komende twee jaar naar functiefamilie

Functiefamilie	Uitbreiding	Inkrimping	Saldo
Verhuur/verkoop en bemiddeling	32,5	82,1	-49,6
Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid	79,6	60,2	19,3
Receptie en balie	6,4	17,1	-10,6
Financiële administratie	13,5	52,5	-39,0
Planning en control	13,2	7,1	6,1
ICT	24,8	19,3	5,5
Treasury	3,2	0,0	3,2
Techniek, 1 discipline	6,4	6,4	0,0
Techniek, diverse disciplines	19,3	17,7	1,6
Techniek installatie/elektro	0,0	0,0	0,0
Technisch toezicht	3,2	22,6	-19,3
Voorbereiding	12,9	9,7	3,2
Project coördinatie	17,1	12,9	4,2
Projectontwikkeling	30,6	3,2	27,4
Personeel & organisatie	3,5	5,5	-1,9
Facilitaire diensten	0,0	8,7	-8,7
Communicatie/PR	2,3	4,5	-2,3
Kwaliteitszorg	0,0	0,0	0,0
Juridische zaken	4,8	1,6	3,2
Strategie en beleid	12,9	0,0	12,9
Management	3,2	16,8	-13,5
Managementondersteuning	1,6	4,8	-3,2
Secretariaat	3,5	6,4	-2,9
Algemeen	0,0	29,0	-29,0
Totaal	294,7	388,1	-93,4

Bron: Werknemersenquête 2019

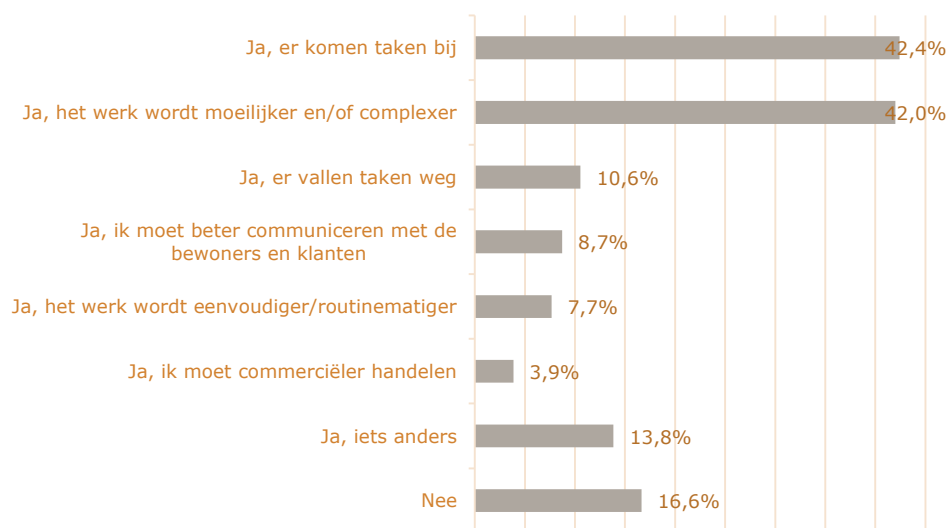
In totaal staat in de corporatiebranche in de komende twee jaar tegenover een geschatte verwachte uitbreiding van 294,7 FTE een geschatte inkrimping van 388,1 FTE. Per saldo betekent dat voor de corporatiebranche het personeelsbestand in zijn geheel zal inkrimpen. Het beeld naar functiefamilie is dat per saldo de functiefamilie 'projectontwikkeling' naar verwachting het sterkst groeit, met 27,4 FTE. Deze wordt gevolgd door de functiefamilie 'woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid', met 19,3 FTE. De functiefamilies 'verhuur/verkoop en bemiddeling', en 'financiële administratie' zullen per saldo respectievelijk 49,6 FTE en 39 FTE inkrimpen.

Vergeleken met 2016 (toen, zoals vermeld, drie jaar werd vooruit gekeken) valt op dat er geen sprake van een algehele trendbreuk. Net als in 2016 wordt ook nu voorzien dat de functiefamilies 'receptie, balie' en 'technisch toezicht' per saldo licht zullen inkrimpen.

4.5.2 Verwachte kwalitatieve verschuivingen

Aan werkenden is de vraag voorgelegd of het werk in de huidige functie aan het veranderen is dan wel de komende twee jaar veranderen zal.

Figuur 4.5 Door werknemers in de woningcorporatiebranche ervaren of in de komende twee jaar verwachte veranderingen in het werk in de huidige functie (in %, meer antwoorden mogelijk)



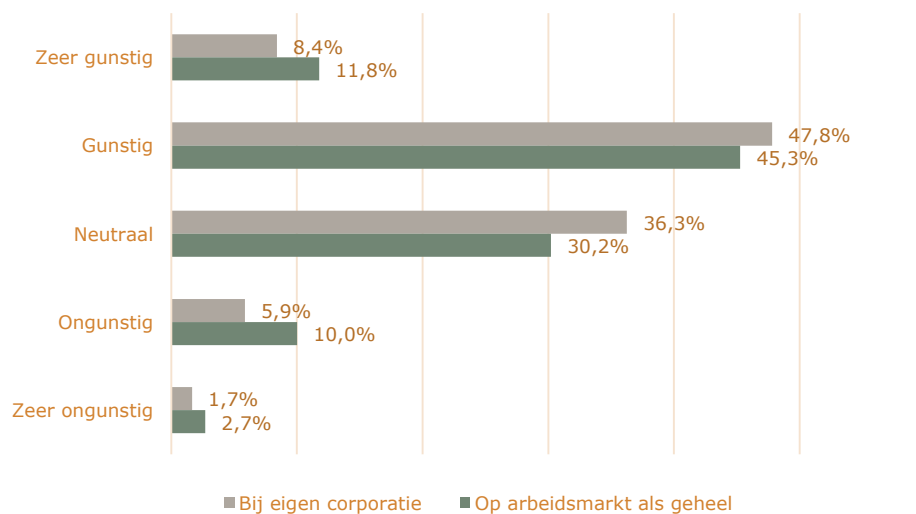
Bron: Werknemersenquête 2019

Van de werkenden ervaart of verwacht een ruime meerderheid van 83% veranderingen in het werk. De belangrijkste veranderingen die werknemers ervaren of verwachten, zijn dat er taken bijkomen en het werk moeilijker of gecompliceerder wordt; beide aspecten scoren zo'n 42%. Deze twee veranderingen scoren in alle zes regio's en alle drie grootteklassen duidelijk het hoogst. Opvallendste verschil met het onderzoek uit 2016 is dat destijds slechts 13% van de werknemers aangaf te verwachten dat het werk moeilijker of gecompliceerder zou worden.

4.5.3 Inschatting van toekomstperspectieven

Werknemers is ook gevraagd hoe zij hun toekomstmogelijkheden inschatten, zowel bij de woningcorporatie waar men werkzaam is als op de arbeidsmarkt als geheel.

Figuur 4.6 Inschatting door werknemers van hun toekomstmogelijkheden bij de eigen corporatie en op de arbeidsmarkt als geheel



Bron: Werknemersenquête 2019

Het optimisme onder werknemers over hun toekomst bij hun huidige werkgever is sinds het vorige onderzoek in 2016 toegenomen. Van de werknemers schat 56% de toekomstmogelijkheden bij de eigen woningcorporatie gunstig in; in 2016 bedroeg dit percentage 42%. Ruim een derde staat er neutraal tegenover en een kleine minderheid van 8% acht de toekomstmogelijkheden ongunstig. Er zijn wel kleine verschillen naar regio en grootteklassen. Zo schatten de werknemers in de regio's Noord en Zuid met 5% respectievelijk 6% de toekomstmogelijkheden relatief minder vaak ongunstig in en die in regio West met 9% vaker ongunstig. Werknemers bij kleine corporaties achten met 11% de toekomstmogelijkheden vaker ongunstig in dan die bij middelgrote en grote corporaties.

Het beeld voor de toekomstmogelijkheden op de arbeidsmarkt als geheel is in grote lijnen vergelijkbaar. Een meerderheid van de werkenden van 57% tegenover 31% in 2016 schat de toekomstmogelijkheden op de arbeidsmarkt als geheel gunstig in. Iets minder dan een derde staat er neutraal tegenover en een minderheid van 13% acht de toekomstmogelijkheden ongunstig. Vooral werkenden in de regio's Oost en Midden met beide 15% en bij kleine corporaties met 16% geven bovengemiddeld aan de toekomstmogelijkheden ongunstig in te schatten.

5 Stromen op de huidige arbeidsmarkt

Woningcorporaties kunnen voorzien in een goed functionerend personeelsbestand door:

- in kaart te brengen waar capaciteiten en ontwikkelpotentieel ligt,
- het eigen personeel te stimuleren en te faciliteren om door te stromen naar andere functies (doorstroom),
- nieuw personeel met de juiste kwalificaties aan te trekken (instroom) en
- eigen personeel zoveel mogelijk te behouden door middel van tijdige begeleiding, stimulering en facilitering van werknemers, zodat kwalificaties blijven aansluiten bij wat door corporaties gevraagd wordt. Indien het laatste niet lukt, is het in het belang van werkgever en werknemer om op een goede manier afscheid van elkaar te nemen (uitstroom).

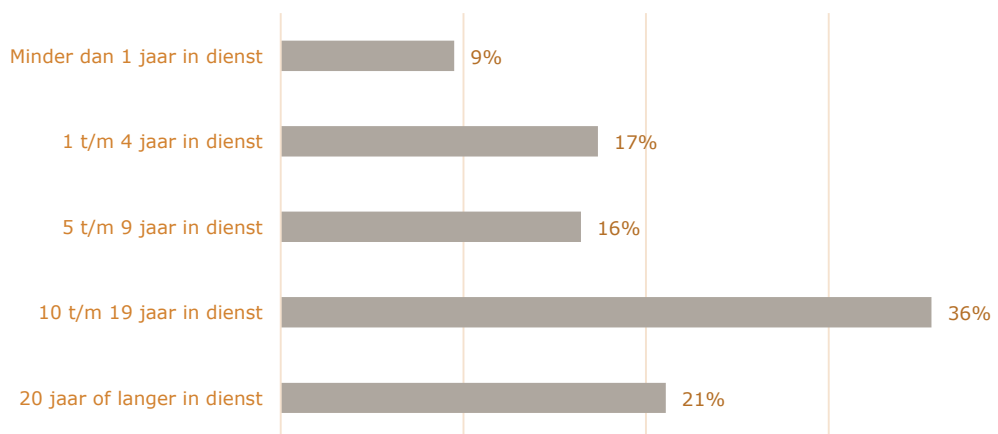
Deze personeelsstromen in, van en naar de woningcorporaties staan centraal in dit hoofdstuk. Anders dan in de overige hoofdstukken, beperken we ons hier tot de huidige arbeidsmarkt. Paragraaf 5.1. behandelt eerst de stromen op de interne arbeidsmarkt van de corporaties: de doorstroom en uitstroom van het zittend personeel. In deze paragraaf gaan we ook in op 'tijdelijke uitstroom' als gevolg van ziekteverzuim. Daarna gaat paragraaf 5.2 in op stromen vanuit de externe arbeidsmarkt van de corporaties: de instroom van nieuw personeel.

5.1 Interne arbeidsmarkt: door- en uitstroom van zittend personeel

5.1.1 Dienstjaren

Werkgevers is gevraagd naar de verdeling van hun werknemers naar het aantal jaren dat zij in dienst zijn.

Figuur 5.1 Aantal medewerkers in dienst naar dienstjaren



Bron: Werkgeversenquête 2019

Corporatiemedewerkers zijn in het algemeen honkvast. Meer dan de helft van de werknemers, 57%, is inmiddels 10 jaar of langer in dienst. Van de werknemers is 21% zelfs 20 jaar of langer in dienst. Daartegenover staat een aanwas van nieuw personeel, dat hoogstens vier jaar in dienst is, en dat 26% van het werknemersbestand uitmaakt.

5.1.2 Doorstroom

Bij doorstroom van zittend personeel gaat het om interne mobiliteit (ofwel functiemobiliteit), i.e. het bekleden van een andere functie binnen de woningcorporaties. Er kan zowel doorstroom plaatsvinden tussen functiefamilies als tussen functieniveaus. Bij het laatste kan het zowel gaan om promotie (opwaartse mobiliteit: van een lagere naar hogere functie) als demotie (neerwaartse mobiliteit: van een hogere naar een lagere functie). Demotie houdt vaak een salarisverlaging of verlies van emolumenten en privileges in. Aan de andere kant kan het ook een vermindering van de werkdruk betekenen.

Van de werkenden bij de woningcorporaties is 42% meer en 58% minder dan vijf jaar werkzaam in de huidige functie. De vorige functie was bij 52% van de werkenden eveneens bij een corporatie, bij 48% was die functie buiten de corporatiebranche.

Aan de groep werknemers die in de afgelopen vijf jaar van functie zijn veranderd én waarvan de vorige functie ook bij een corporatie was, is gevraagd naar de functiefamilie en salarisschaal van de vorige functie. Deze zijn vervolgens afgezet tegen de functiefamilie en salarisschaal van de huidige functie. De volgende tabellen geven de resultaten weer. Het gaat hier met nadruk niet om opgehoogde getallen.

Tabel 5.1 Verschuivingen tussen functiefamilies in de woningcorporatiebranche: functiefamilie van de vorige en huidige functie van werknemers die de afgelopen vijf jaar van functie zijn veranderd én waarvan de vorige functie ook bij een corporatie was (absolute aantallen, niet opgehoogd)

Functiefamilie	Vorige functie	Huidige functie	Saldo
Verhuur/verkoop en bemiddeling	125	102	-23
Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid	81	103	22
Receptie en balie	33	13	-20
Financiële administratie	72	55	-17
Planning en control	41	53	12
ICT	20	31	11
Treasury	0	0	0
Techniek, 1 discipline	6	2	-4
Techniek, diverse disciplines	42	42	0
Techniek installatie/elektro	2	1	-1
Technisch toezicht	41	38	-3
Voorbereiding	17	12	-5
Project coördinatie	26	49	23
Projectontwikkeling	29	27	-2
Personeel & organisatie	12	26	14
Facilitaire diensten	13	17	4
Communicatie/PR	15	8	-7
Kwaliteitszorg	5	7	2
Juridische zaken	2	5	3
Strategie en beleid	48	59	11
Management	62	53	-9
Managementondersteuning	11	14	3
Secretariaat	27	13	-14
Algemeen	28	28	0
Totaal*	758	758	0

Bron: Werknemersenquête 2019

De top vijf van functiefamilies, waarin het personeel van de woningcorporaties in absolute aantallen het sterkst is toegenomen, bestaat uit:

1. Projectcoördinatie
2. Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid
3. Personeel & organisatie
4. Planning en controle
5. ICT en Strategie en beleid (ex aequo).

De sterkste afname is waarneembaar in de volgende vijf functiefamilies:

1. Verhuur/verkoop en bemiddeling
2. Receptie en balie
3. Financiële administratie
4. Secretariaat en
5. Management.

Van de personen die binnen de woningcorporatiebranche gewisseld zijn van functiefamilie worden in de volgende tabel de belangrijkste stromingen gepresenteerd.

Tabel 5.2 Stromen van en naar functiefamilies binnen de woningcorporatiebranche

Van	Naar
Verhuur/verkoop en bemiddeling	Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid
Financiële administratie	Planning en control
Receptie en balie	Verhuur/verkoop en bemiddeling
Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid	Verhuur/verkoop en bemiddeling
Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid	Project coördinatie
Technisch toezicht	Project coördinatie
Management	Strategie en beleid

In de volgende tabel zijn stromen tussen salarisschalen gepresenteerd.

Tabel 5.3 Stromen tussen salarisschalen in de woningcorporatiebranche: salarisschaal van de vorige en huidige functie van werknemers die de afgelopen vijf jaar van functie zijn veranderd én waarvan de vorige functie ook bij een corporatie was (absolute aantallen, niet opgehoogd)

Salarisschaal	Vorige functie	Huidige functie	Saldo
A	3	1	-2
B	4	0	-4
C	2	3	1
D	19	7	-12
E	75	44	-31
F	96	66	-30
G	118	119	1
H	113	116	3
I	97	98	1
J	82	103	21
K	65	103	38
L	35	43	8
M	28	34	6
N	15	15	0
O	6	6	0
Totaal	758	758	0

Bron: Werknemersenquête 2019

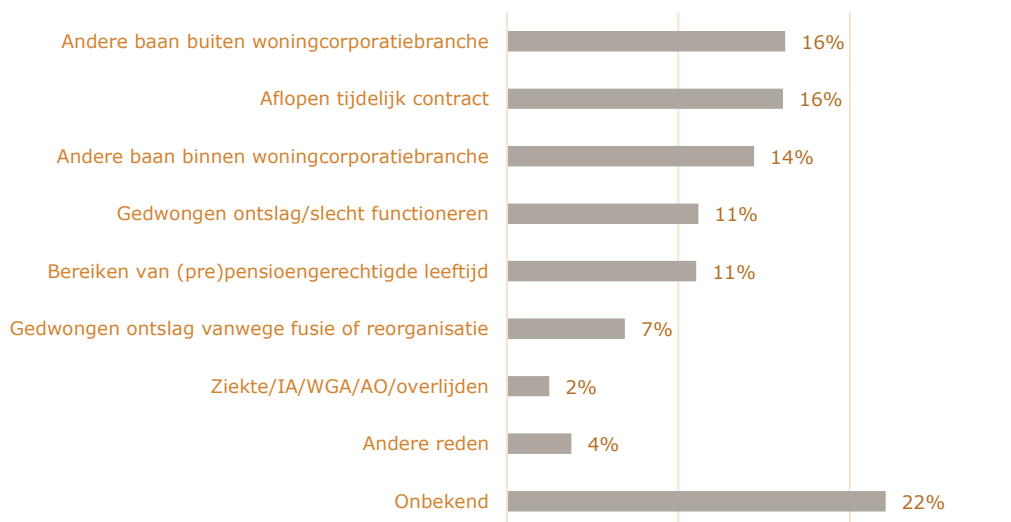
De top drie van salarisschalen waarin het personeel van de woningcorporaties in absolute aantallen het sterkst is toegenomen bestaat uit K, J en L. De sterkste afname is waarneembaar in de schalen E, F en D.

Aan werknemers in de corporatiebranche die in de afgelopen vijf jaar naar een lagere salarisschaal zijn gegaan bij hun huidige werkgever, is gevraagd naar de achtergronden daarvan. In 70% van de gevallen was daadwerkelijk sprake van demotie: men is in een lagere functie gaan werken. In 36% van alle gevallen waarin men naar een lager salarisschaal is gegaan, lag het initiatief voor het in een lagere functie gaan werken bij de werknemer zelf en in 34% bij de werkgever. Bij de resterende 30% is de huidige functie op initiatief van de werkgever ingedeeld in een lagere salarisschaal. In totaal was dus in 64% tegenover 60% in 2016 van de gevallen waarin men in een lagere salarisschaal is gaan werken sprake van initiatief van de werkgever.

5.1.3 Uitstroom

In de afgelopen 12 maanden zijn bij 81% van de ondervraagde woningcorporaties werknemers uit dienst getreden. Opgehoogd naar de hele corporatiebranche gaat het in totaal naar schatting om 2.575 vertrekkende werknemers. Als we uitgaan van de bekende parttimefactor van zittend personeel, dan zou dit neerkomen op circa 2.300 FTE. Onderstaande figuur biedt inzicht in de redenen die werknemers volgens de werkgevers hadden om te vertrekken.

Figuur 5.2 In de afgelopen 12 maanden uit dienst getreden werknemers in de woningcorporatiebranche naar reden van vertrek (in %)



Bron: Werkgeversenquête 2019

Waar in 2016 gedwongen ontslag vanwege fusie of reorganisatie nog als voornaamste reden voor vertrek werd genoemd, worden nu voornamelijk redenen genoemd die inherent zijn aan het carrièreverloop, zoals doorstromen naar andere banen (30%), en het aflopen van tijdelijk contracten (16%). Ook het aandeel werknemers dat uitstroomde vanwege het bereiken van de (pre)pensioengerechtigde leeftijd is gedaald, alhoewel in een beperktere mate: van 16% tot 11%.

Het blijven of vertrekken van werknemers van de woningcorporaties wordt deels bepaald door hun tevredenheid met het werk. Van de werknemers geeft 80% aan, alles bij elkaar genomen, tevreden te zijn met het werk. Dat aandeel is vrijwel gelijk aan dat van 2016. Een kleine minderheid van 5,8% is ontevreden. Naar verhouding zijn het vaakst ontevreden met het werk: mannen, ouderen van 55 jaar of ouder, werknemers in regio West en werknemers bij grote corporaties. Het gaat steeds om ongeveer 7% ontevreden werknemers per categorie. Het minst vaak ontevreden met het werk zijn jongeren (geen gemeten ontevredenheid), werknemers in regio Zuid met 4% en werknemers bij kleine corporaties met 5%.

De volgende tabel toont op basis van vragen met vijf puntsschalen (van 'helemaal niet mee eens' (1) tot en met 'helemaal mee eens' (5)) de mening van werknemers over een aantal stellingen over het werk.

Tabel 5.5 Mening van werkenden in de woningcorporatiebranche over stellingen over hun werk

Stelling	% (helemaal mee eens)
<i>Duurzame inzetbaarheid</i>	
1. ik kan gemakkelijk voldoen aan de fysieke eisen die mijn werk aan mij stelt	90,7%
2. ik kan gemakkelijk voldoen aan de psychische eisen die mijn werk aan mij stelt	83,7%
3. ik zou gemakkelijk een nieuwe baan/functie kunnen krijgen bij mijn huidige werkgever	24,2%
4. Ik heb over het algemeen een goede tot zeer goede gezondheid	85,6%
5. Ik beschik over de juiste kennis en vaardigheden voor het uitoefenen van mijn huidige	95,0%
6. Ik ben bereid om nieuwe dingen te leren	96,9%
<i>Arbeidssatisfactie</i>	
7. Ik voel me betrokken bij de organisatie	89,5%
8. Ik ben alles bij elkaar genomen tevreden met mijn werk	84,9%
9. Ik ben enthousiast over mijn baan	81,4%
<i>Werk en privé</i>	
10. Ik verricht vaak mantelzorg	22,8%
11. Ik kom met mijn huishouden (veel) geld tekort	9,4%
12. Ik kan het werk combineren met privé- of familieomstandigheden	85,7%

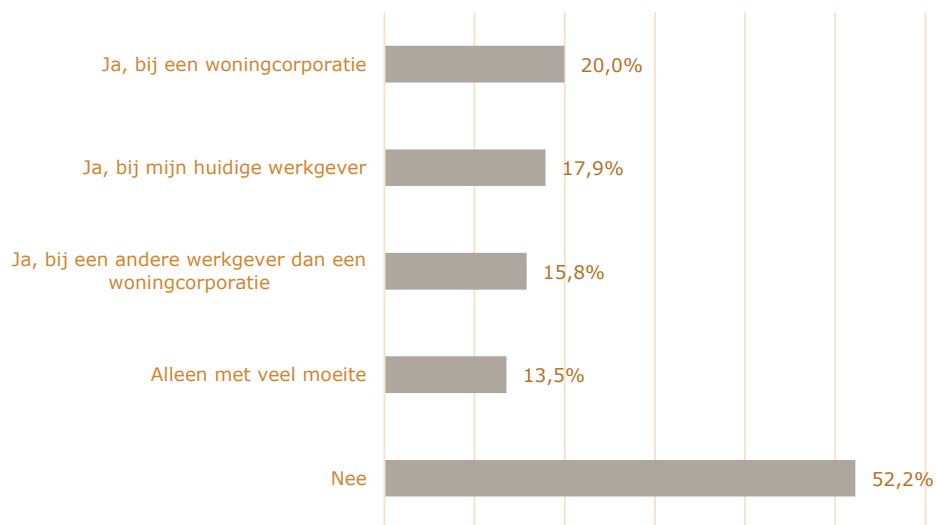
Bron: Werknemersenquête 2019

De eerste zes stellingen hebben betrekking op aspecten van duurzame inzetbaarheid. Met uitzondering van 'gemakkelijk een nieuwe baan/functie krijgen bij mijn huidige werkgever' (24% mee eens, tegenover ruim 30% in 2016) schatten de werkenden met tussen 83% en 97% mee eens de verschillende aspecten van hun duurzame inzetbaarheid hoog in. Dat geldt ook voor de volgende drie stellingen die betrekking hebben op aspecten van arbeidssatisfactie met tussen 81% en 90% mee eens. De laatste drie stellingen hebben betrekking op werk en privé. Een grote meerderheid van 86% kan het werk goed combineren met privé- of familieomstandigheden. Dit ondanks het feit dat ruim één vijfde vaak mantelzorg verricht. Bijna een tiende geeft aan met zijn of haar huishouden geld tekort te komen.

De ervaren werkzekerheid in de corporatiebranche is ten opzichte van 2016 gestegen. Van de werkenden in de corporatiebranche acht nu 4% de kans hun huidige baan te verliezen groot, 11% redelijk en 85% klein. In 2016 waren deze percentages nog 5%, 19% en 76%. Het aandeel werknemers dat de kans hun baan te verliezen groot acht, is in regio Noord met 1% opvallend laag. Regio Oost en West scoren met elk 5% van de werknemers iets boven het gemiddelde. Ook werknemers bij kleine corporaties achten de kans hun baan te verliezen met 5% iets vaker dan gemiddeld groot.

Werkenden is ook gevraagd naar hun promotiekansen. De volgende figuur geeft de percentage weer van werknemers die denken in aanmerking te komen voor een hogere functie.

Figuur 5.3 Werkenden in de woningcorporatiebranche naar het al dan niet in aanmerking denken te komen voor een hogere functie (in %, meer antwoorden mogelijk)

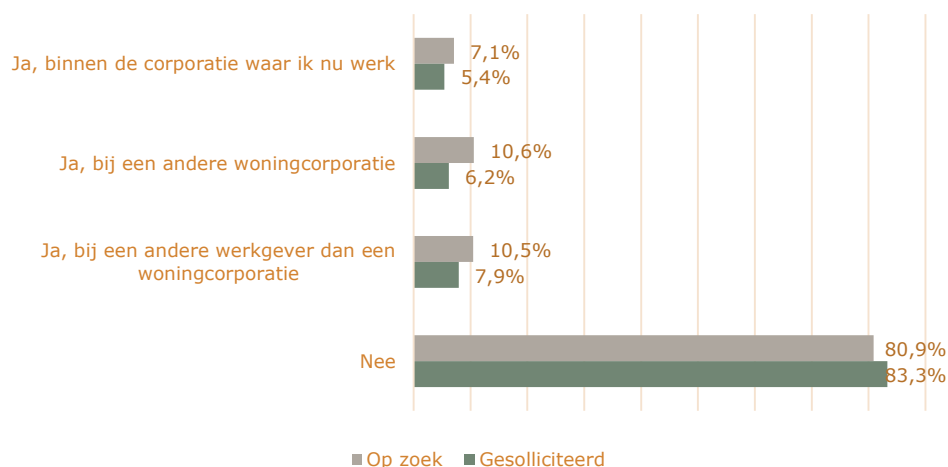


Bron: Werknemersenquête 2019

Van de werkenden denkt 18% in aanmerking te komen voor een hogere functie bij de huidige werkgever; in 2016 dichtte zich 14% dergelijke interne promotiekansen toe. Dit lijkt te duiden op meer dynamiek en dus ook meer kansen op promotie binnen de corporaties. Verder denkt 20% bij een (andere) woningcorporatie en 16% bij een andere werkgever in aanmerking te komen voor een hogere functie. Zo'n 14% denkt alleen met veel moeite in aanmerking te komen voor een hogere functie. Het aandeel werknemers dat aangeeft niet in aanmerking te komen is met respectievelijk 62% en 56% naar verhouding hoog in de regio's Oost en Noord en met 47% laag in de regio West. Naarmate de corporatie kleiner is, denken werknemers vaker niet in aanmerking te komen voor een hogere functie. Bij kleine corporaties is het percentage 61%, bij middelgrote bedraagt het 55% en bij grote 41%.

De volgende figuur laat het zoek- en sollicitatiegedrag van werknemers zien.

Figuur 5.4 Werknemers in de woningcorporatiebranche naar het al dan niet actief op zoek naar werk zijn respectievelijk het in de afgelopen drie maanden actief hebben gesolliciteerd (in %, meer antwoorden mogelijk)



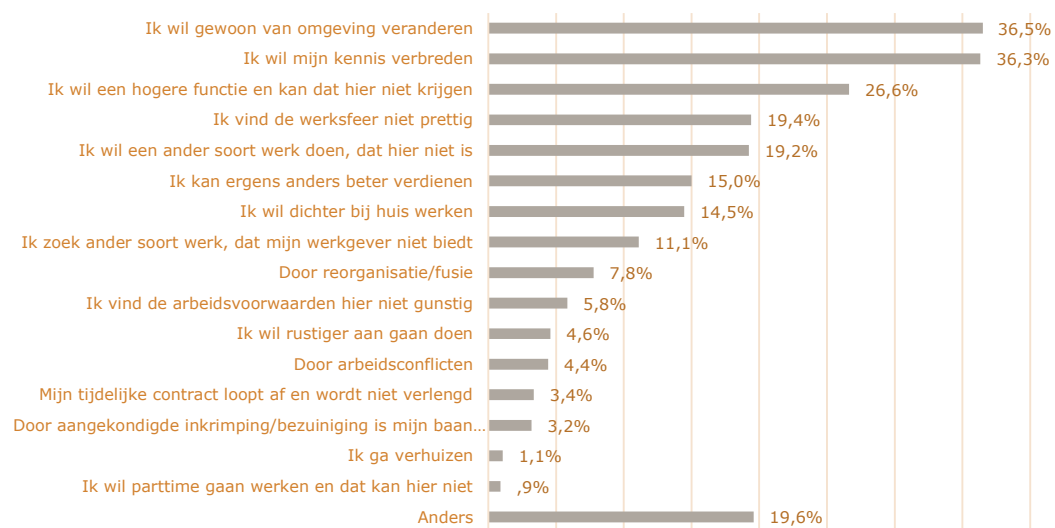
Bron: Werknemersenquête 2019

Van de werkenden in de corporatiebranche zoekt 19% momenteel ander werk; in 2016 was dit aandeel 16%. Vooral werkenden in regio West en bij grote corporaties zoeken met 23% relatief vaak een andere baan. Voor de overige regio's en grootteklassen liggen de percentages onder het gemiddelde. Het aandeel werknemers dat de afgelopen drie maanden actief heeft gesolliciteerd naar een functie of baan bedraagt 17% tegenover 13% in 2016. Onderstaande figuur biedt nader inzicht in waar men op dit moment werk zoekt respectievelijk in de afgelopen drie maanden actief heeft gesolliciteerd.

De figuur laat verder zien dat werknemers met 8% wat vaker naar werk solliciteren bij een andere werkgever dan een woningcorporatie of een andere woningcorporatie met 6% dan binnen de corporatie waar men nu werkt (5%). Ter vergelijking: in 2016 bedroegen deze percentages 7%, 5% en 5%.

Werknemers op zoek naar een andere baan geven uiteenlopende redenen op waarom zij ander werk zoeken. De volgende figuur geeft deze weer.

Figuur 5.5 Werknemers in de woningcorporatiebranche, die op zoek zijn naar een ander baan, naar reden van het zoeken naar ander werk (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werknemersenquête 2019

De top drie van belangrijkste redenen voor werknemers om op zoek te gaan naar ander werk bestaat – net als in 2016 – uit het van omgeving veranderen met 37%, het verbreden van kennis met 36% en het verkrijgen van een hogere functie met 27%. Een niet prettige werksfeer en ander soort werk willen doen dat binnen de huidige corporatie niet mogelijk is completeren de top vijf van redenen.

5.1.4 Ziekteverzuim ('tijdelijke uitstroom')

De volgende tabel biedt, op basis van zowel de werkgevers- als de werknemersenquête, inzicht in het ziekteverzuim van werknemers in de corporatiebranche in de afgelopen 12 maanden.

Tabel 5.6 Ziekteverzuim in de woningcorporatiebranche in de afgelopen 12 maanden

Kenmerk	Werkgeversenquête	Werknemersenquête
Verzuimd?		
Ja		40,0%
Nee		60,0%
Meldingsfrequentie verzuim		
Gemiddeld aantal keer ⁴⁶	1,19	
Verzuimduur		
Gemiddeld aantal dagen	8,3	6,3
Verzuimpercentage	4,5%	3,6%
Verzuim werk-gerelateerd?		
Ja, uitsluitend		2,3%
Ja, hoofdzakelijk		4,7%
Ja, voor een groot deel		12,6%
Nee		78,0%
Weet ik niet		2,3%

Bron: Werkgeversenquête 2019, Werknemersenquête 2019

De gemiddelde verzuimduur ligt volgens de werkgeversenquête op 1,19 keer. Dit is het gemiddeld aantal ziekmeldingen gedeeld door het aantal werknemers. Voor dit gemiddelde tellen ook werknemers mee die niet verzuimd hebben. De woningcorporatiebranche scoort op dit terrein nagenoeg hetzelfde als de rest van Nederland (1,20 keer).

- De gemiddelde verzuimduur ligt volgens de werkgeversenquête in de woningcorporatiebranche op 8,3 werkdagen. In Nederland ligt dit aantal op 7,6 werkdagen. Daaraan gerelateerd ligt het verzuimpercentage op 4,5%. Dit percentage ligt ook iets hoger dan het landelijk gemiddelde: 4,3%. Een deel van de verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het personeelsbestand van woningcorporaties relatief vergrijsd is en ouderen gemiddeld langer ziek zijn dan jongere medewerkers.
- Uit de werknemersenquête komt naar voren dat 40% van de werknemers de afgelopen 12 maanden heeft verzuimd. De gezondheidsklachten, waarmee men verzuimde, waren in een vijfde van de gevallen het gevolg van het werk dat men deed.

Concluderend ligt het aantal ziekmeldingen in de woningcorporatiebranche op hetzelfde niveau als de rest van Nederland. De gemiddelde verzuimduur en het verzuimpercentage liggen iets hoger ten opzichte van andere sectoren. Dit kan ermee te maken hebben dat het personeelsbestand relatief vergrijsd is.

5.2 Externe arbeidsmarkt: instroom van nieuw personeel

5.2.1 Instroom van nieuwe medewerkers

Bij 87% van de ondervraagde woningcorporaties zijn de afgelopen 12 maanden werknemers nieuw in dienst gekomen. In regio's Oost en Midden was dit zelfs voor 100% van alle woningcorporaties het geval. Daarentegen bleef de aanwas van nieuw

⁴⁶ Het gemiddeld aantal keer dat werknemers in de afgelopen 12 maanden hebben verzuimd wegens ziekte. Hierbij tellen ook werknemers mee die niet verzuimd hebben

personeel achter in regio West, waar 71% van de ondervraagde woningcorporaties meldden nieuwe werknemers in dienst te hebben genomen. Bij uitsplitsing naar grootteklasse blijkt verder dat de instroom beperkter is onder kleine woningcorporaties, waarvan maar 69% nieuw personeel heeft aangenomen.

Opgehoogd gaat naar de hele corporatiebranche gaat het naar schatting om 1.960 fte aan nieuwe werknemers. De volgende tabel geeft de verdeling hiervan weer naar functiefamilie.

Tabel 5.7 Schatting van de instroom van nieuwe werknemers in de woningcorporatiebranche in de afgelopen 12 maanden naar functiefamilie (opgehoogde aantallen)

Functiefamilie	FTE	In %
Verhuur/verkoop en bemiddeling	321,2	16,4%
Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid	370,4	18,9%
Receptie en balie	153,9	7,9%
Financiële administratie	153,9	7,9%
Planning en control	98,7	5,0%
ICT	59,2	3,0%
Treasury	6,7	0,3%
Techniek, 1 discipline	10,0	0,5%
Techniek, diverse disciplines	105,4	5,4%
Techniek installatie/elektro	0,0	0,0%
Technisch toezicht	55,2	2,8%
Voorbereiding	69,3	3,5%
Project coördinatie	51,5	2,6%
Projectontwikkeling	56,9	2,9%
Personeel & organisatie	35,8	1,8%
Facilitaire diensten	25,4	1,3%
Communicatie/PR	51,9	2,6%
Kwaliteitszorg	0,0	0,0%
Juridische zaken	6,4	0,3%
Strategie en beleid	62,9	3,2%
Management	126,1	6,4%
Managementondersteuning	21,8	1,1%
Secretariaat	30,5	1,6%
Algemeen	87,0	4,4%
Totaal	1.960,1	100,0%

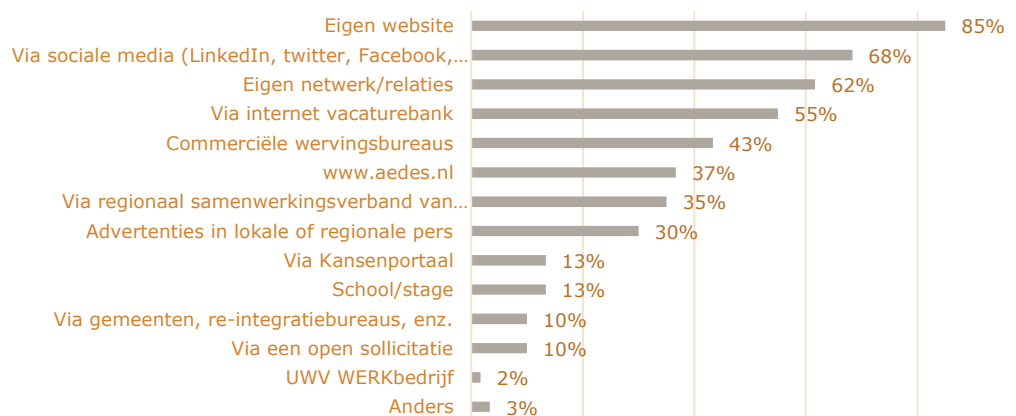
Bron: Werkgeversenquête 2019

Ten opzichte van de schattingen uit 2016 hebben zich wat veranderingen in de verdeling van de instroom van nieuwe werknemers voorgedaan. De functiefamilies 'verhuur/verkoop en bemiddeling' en 'woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid' zijn nog steeds de grootste qua relatieve instroom. Relatief gezien zijn beide functiefamilies zelfs een groter aandeel gaan uitmaken van het totaal instromende fte's, namelijk 35,3%, tegenover 26,8% in 2016. De functiefamilie 'personeel & organisatie' is daarentegen een aanzienlijk kleinere rol gaan spelen, met een aandeel van 1,8% van alle instromende fte's, waar dit aandeel in 2015 nog 6,8% bedroeg. Ook het aandeel van de functiefamilie 'strategie en beleid' is gekrompen, met 2,9% tot 3,2%. Ondertussen heeft de functiefamilie 'techniek, diverse disciplines' juist een groter aandeel voor diens rekening genomen, bestaande uit 5,4% van het totaal instromende fte's, vergeleken met 2,3% in 2015. Het aandeel

van de functiefamilie 'projectontwikkeling' heeft tevens een groei meegemaakt, met 2,1% tot 2,9%.

Werkgevers in de corporatiebranche werven nieuwe werknemers langs verschillende kanalen. Vaak zet men meer dan wervingskanaal tegelijk in. Onderstaande figuur illustreert dit.

Figuur 5.6 Werkgevers in de woningcorporatiebranche naar kanalen waarlangs men personeel werft (in %, meer antwoorden mogelijk)

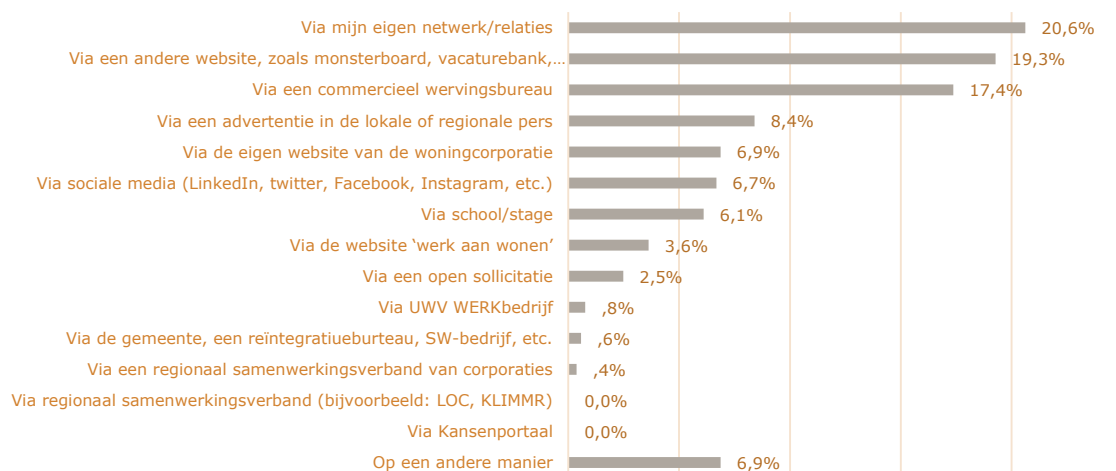


Bron: Werkgeversenquête 2019

Net als in 2016 zijn de meest gebruikte wervingskanalen de eigen website van de corporatie (85%), sociale media (68%), en het eigen netwerk (62%). Ook de trend om minder gebruik te maken van advertenties in lokale of regionale pers is voortgezet; naar mate van gebruik staat dit wervingskanaal inmiddels op de achtste plaats.

Aan werknemers die de afgelopen vijf jaar zijn ingestroomd in de corporatiebranche is gevraagd hoe men bij de huidige werkgever terecht is gekomen en in welke bedrijfstak men voor de huidige baan bij de woningcorporatie werkzaam was.

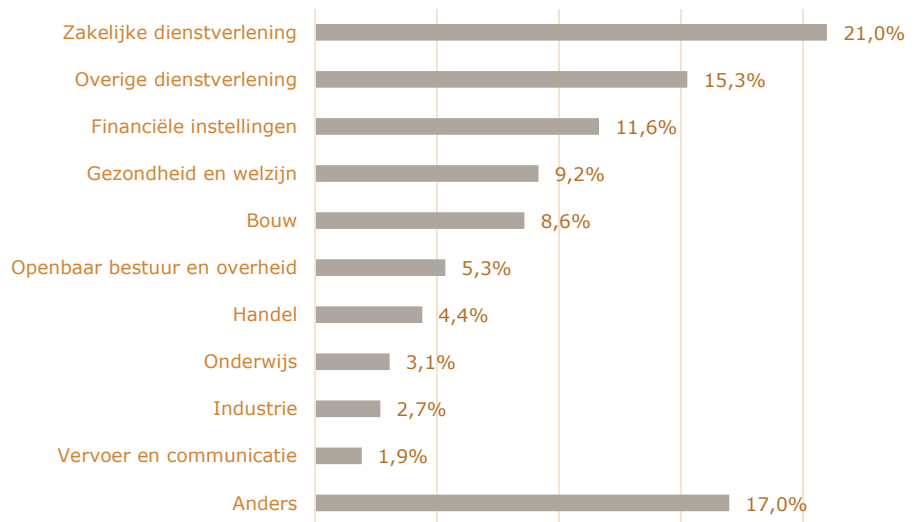
Figuur 5.7 In de afgelopen vijf jaar in de woningcorporatiebranche ingestroomde werknemers naar kanaal waarlangs men bij de huidige werkgever terecht is gekomen



Bron: Werknemersenquête 2019

De drie belangrijkste kanalen waarlangs werknemers bij hun huidige werkgever terecht zijn gekomen, zijn eigen netwerk/relaties met 21%, vacature-/CV-site met 19% en commercieel wervingsbureau met 17%. Advertenties in de lokale of regionale pers met 8% en de eigen website van de corporatie met 7% maken de top vijf van kanalen compleet.

Figuur 5.8 In de afgelopen vijf jaar in de woningcorporatiebranche ingestroomde werknemers naar bedrijfstak van herkomst



Bron: Werknemersenquête 2019

Nieuwe werknemers in de corporatiebranche stromen vooral in vanuit de sectoren zakelijke dienstverlening met 21%, overige dienstverlening met 15% en financiële instellingen met 12%. Gezondheid en welzijn en bouw scoren met elk 9% ook nog relatief hoog. In 2016 was de meeste instroom afkomstig uit de bouw en de zakelijke dienstverlening.

5.2.2 Inklusie: instroom van mensen uit kwetsbare groepen

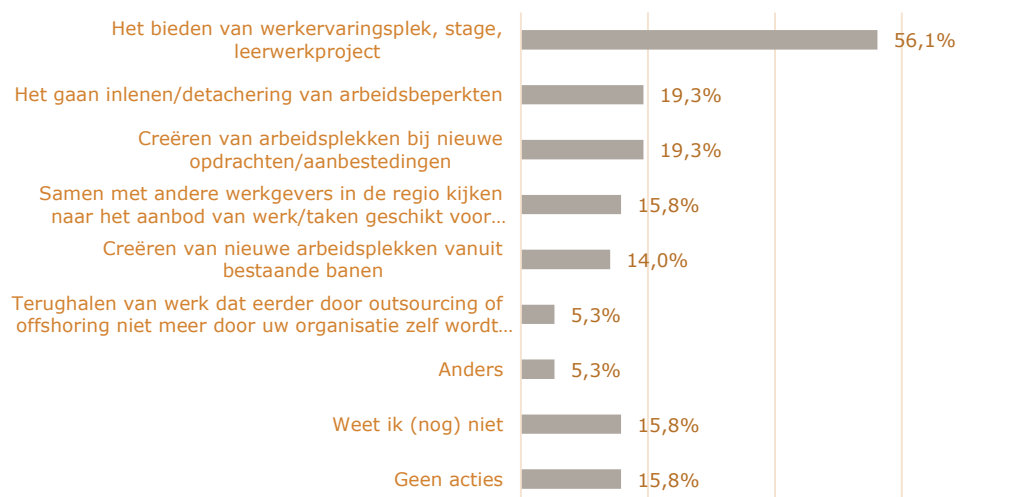
Inklusie is te definiëren als de insluiting in de samenleving van achtergestelde groepen op basis van gelijkwaardige rechten en plichten. Op de arbeidsmarkt gaat het dan om het bewust in dienst nemen van kwetsbare groepen zoals langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters en mensen met een arbeidsbeperking. Voor de woningcorporatiebranche staan er op dit terrein doelstellingen omschreven in de cao (bijlage 3, artikel 5).

Van de ondervraagde woningcorporaties heeft 28% de afgelopen twee jaar bewust personen uit kwetsbare doelgroepen in dienst genomen. Bij uitsplitsing naar regio is daarbij alleen een afwijking zichtbaar in regio Midden, waar 60% van de ondervraagde woningcorporaties aangaf personen uit kwetsbare doelgroepen in dienst te hebben genomen. In de overige regio's lag dit percentage om en nabij het gemiddelde, terwijl het in regio West op 21% lag. Wanneer wordt uitgesplitst naar grootteklasse, komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Hieruit blijkt dat 50% van de grote woningcorporaties de afgelopen twee jaar bewust personen uit kwetsbare doelgroepen in dienst genomen heeft, terwijl dit percentage voor de resterende woningcorporaties op het gemiddelde lag.

Daarmee is het beeld in vergelijking met 2016 stabiel gebleven. Toen gaf eveneens 28% van de ondervraagde woningcorporaties aan bewust werknemers uit kwetsbare doelgroepen te hebben aangenomen. Ten opzichte van 2016, ligt het gemiddelde aantal werknemers uit deze doelgroep dat woningcorporaties aangenomen heeft wel hoger, op gemiddeld 2 werknemers.

Een van de afspraken in het in april 2013 door de partijen in de Stichting van de Arbeid gesloten sociaal akkoord is dat de sociale partners in de periode tot en met 2026 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking gaan creëren bij reguliere werkgevers. Wanneer de afgesproken aantallen banen niet worden gerealiseerd, wordt een quotumheffing ingesteld indien werkgevers de in het sociaal akkoord afgesproken aantallen banen voor mensen met een arbeidsbeperking niet halen (de zogeheten banenafpraak).⁴⁷ Aan de werkgevers is gevraagd welke acties men neemt dan wel concreet van plan is te nemen om mensen met arbeidsbeperking in dienst te nemen. De volgende figuur biedt hier inzicht in.

Figuur 5.9 Werkgevers in de woningcorporatiebranche naar ondernomen of voorgenomen acties om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

Ten opzichte van 2016 is het aandeel woningcorporaties, dat geen acties heeft ondernomen of van plan is te ondernemen om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, geslonken met 4% tot 16%. Wat acties betreft scoort het aanbieden van werkervaringsplekken, stages, of leerwerkprojecten met 56% tegenover 41% in 2016 het hoogst.

⁴⁷ Ministerie van SZW (2018). Kennisdocument Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (voorjaar 2018).

6 Arbeidsmarkt(beleid) in de toekomst

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe werkgevers en werknemers aankijken tegen de uitdagingen, die de interne en externe arbeidsmarkt in de toekomst bieden, en welke activiteiten zowel werkgevers als werknemers in de branche ontplooiën om optimaal voorbereid te zijn op die ontwikkelingen. Men blikte steeds twee jaar vooruit. Daarbij gaat het onder meer om duurzame inzetbaarheid van het zittend personeel, aanpassing van het aantal arbeidsuren en externe werving van nieuw personeel (respectievelijk paragraaf 6.1, 6.2 en 6.3). We sluiten het hoofdstuk in paragraaf 6.4 af met een uiteenzetting over de verwachte knelpunten in het personeelsbeleid.

6.1 Interne arbeidsmarkt: duurzame inzetbaarheid van personeel

6.1.1 Mate van toerusting van personeel voor (toekomstige) eisen die het werk stelt

Werkgevers is gevraagd welk percentage van het huidige personeelsbestand niet voldoende toegerust is voor de eisen die het werk op dit moment stelt. Gemiddeld gaat het om een aandeel van 11,9% van de werknemers; dit is vergelijkbaar met de 11% in 2016. Er zijn verschillen naar regio en grootteklasse. In regio Midden ligt het aandeel met 24,0% relatief hoog, in West met 8,4% juist laag. Naarmate de corporaties groter zijn, neemt het aandeel niet-toegerusten af. Voor de grootteklassen klein, middelgroot en groot gaat het om respectievelijk 16,0%, 10,7% en 7,8%.

In de werknemersenquête is de vraag voorgelegd welke eisen het werk in de komende twee jaar stelt. Het gemiddeld percentage werknemers dat niet voldoende is toegerust voor de toekomstige eisen ligt met 12,7% iets hoger dan het aandeel dat al op dit moment onvoldoende is toegerust. Dat is wel aanzienlijk lager dan de score van 17% in 2016.⁴⁸ Regionaal gezien scoren Noord en Oost met 15,9% en 16,2% relatief hoog en Midden en Zuid met 8,6% en 8,7% relatief laag. Naar grootteklasse is een vergelijkbaar beeld als hierboven te zien: klein 15,8%, middelgroot 11,9% en groot 9,0%.

Vervolgens is aan de werkgevers, die vinden dat een deel van hun werknemers niet voldoende is toegerust voor de eisen die het werk nu of in de komende twee jaar stelt, de vraag voorgelegd naar de oorzaken daarvan.

⁴⁸ Aangevend hierbij dient te worden dat bij deze vraag destijds niet twee maar drie jaar vooruit werd gekeken.

Figuur 6.1 Oorzaken van het niet voldoende toegerust zijn van werknemers in de woningcorporatiebranche voor de eisen die het werk stelt volgens werkgevers (in %, meer antwoorden mogelijk)

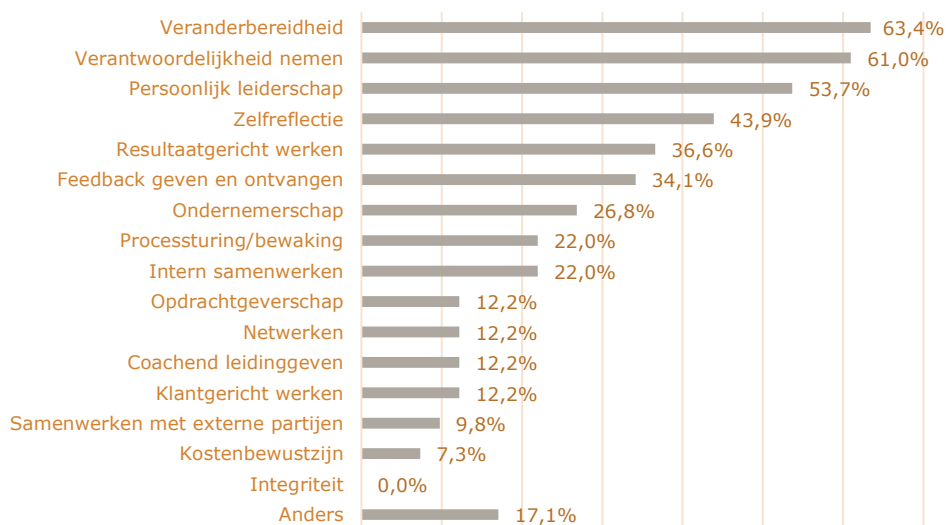


Bron: Werkgeversenquête 2019

De figuur laat allereerst zien dat werkgevers verhoudingsgewijs vaak meer oorzaken naast elkaar noemen. Het hoogst scoren een tekort aan specifieke competenties met 68%, een te laag opleidingsniveau met 43% en een gebrek aan brede inzetbaarheid met 37%. In 2016 waren dit eveneens de drie belangrijkste oorzaken. De top vijf van oorzaken wordt gecompleteerd door een toename van de complexiteit van wet en regelgeving met 30% en ex aequo te weinig opleidingsbereidheid en een tekort aan vakspecifieke kennis met elk 20%.

Aan de werkgevers die een tekort aan competenties als oorzaak opgeven, is de vervolgvraag gesteld welke competenties ontbreken.

Figuur 6.2 Bij werknemers in de woningcorporatiebranche ontbrekende competenties volgens werkgevers (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

Werkgevers noemen weer vaak meer ontbrekende competenties naast elkaar. Het vaakst gaat het om veranderbereidheid met 63% en verantwoordelijkheid nemen met 61%. Daarna volgen de competenties persoonlijk leiderschap, zelfreflectie en resultaatgericht werken met 54%, 44% en 37%. Ook het geven/ontvangen van feedback, ondernemerschap, processturing en –bewaking en intern samenwerken, kennen nog relatief hoge scores: respectievelijk 34%, 27%, 22% en 22%. Andere ontbrekende competenties die worden genoemd zijn ‘communicatie’, ‘flexibiliteit’ en ‘digitale vaardigheden’.

6.1.2 Duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is er op gericht werknemers in voldoende mate toe te rusten op eisen die het werk nu en in de toekomst stelt, zodat zij langer gezond, gemotiveerd en met plezier doorwerken.

Tabel 6.1 Mening van werkgevers over stellingen over hun eigen duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Stelling	% (helemaal)
<i>Algemeen</i>	
1. Er is een duidelijke missie/visie en doelstelling geformuleerd t.a.v. duurzame inzetbaarheid nu en in de toekomst.	44,3%
2. Er is goed zicht op interne ontwikkelingen en de impact die deze hebben op de kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting.	58,6%
3. Er is goed zicht op externe ontwikkelingen en de impact die deze hebben op de kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting.	60,0%
4. Er is sprake van een duidelijke aanpak om duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen.	50,0%
5. Het MT draagt de visie uit dat gezonde, capabele en gemotiveerde werknemers een belangrijke bijdrage leveren aan positieve bedrijfsresultaten.	64,3%
<i>Specifiek</i>	
6. Er wordt structureel gewerkt aan het bevorderen van de gezondheid van werknemers.	54,3%
7. Er wordt structureel gewerkt aan het op peil houden van kennis en vaardigheden van werknemers.	78,6%
8. Er wordt structureel gewerkt aan het behoud en bevorderen van de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers.	72,9%
9. Er is structurele aandacht voor een goede werk-privé balans van werknemers.	71,4%
10. Er zijn voldoende middelen en faciliteiten beschikbaar voor medewerkers om aan het bevorderen van hun gezondheid te werken.	70,0%
11. Er zijn voldoende middelen en faciliteiten beschikbaar voor werknemers om te werken aan (door)groei en ontwikkeling (bijvoorbeeld een opleidings- en ontwikkelplan, budgetten, tijd.)	87,1%
12. Er is een up to date RI&E.	72,5%
13. Er zijn middelen en beleid op het gebied van ARBO.	84,1%
14. Er zijn middelen en beleid beschikbaar voor werknemers om met werkdruk om te gaan	49,3%
15. Er zijn middelen en beleid om om te gaan met personen met verward of agressief gedrag	73,9%

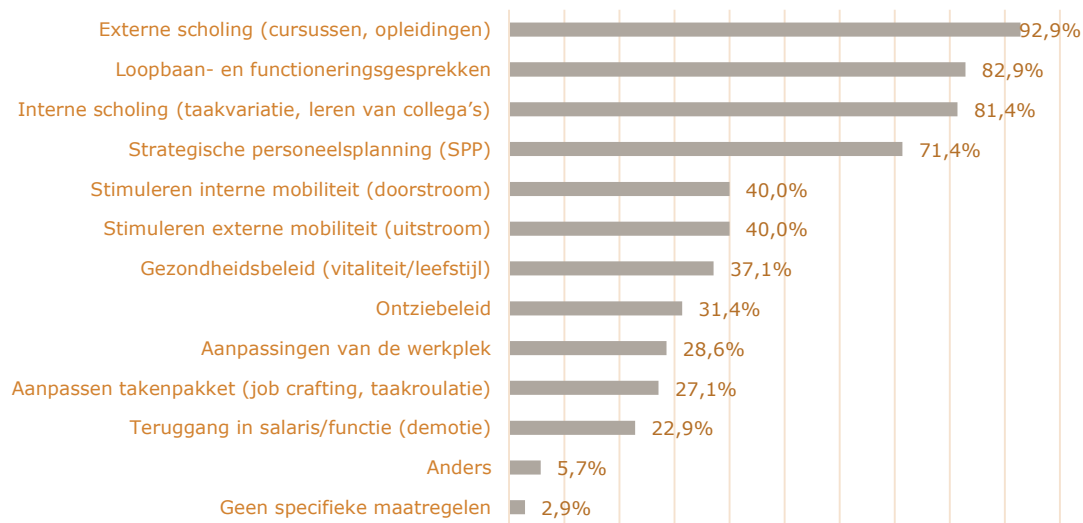
Bron: Werkgeversenquête 2019

De eerste vijf stellingen hebben betrekking op het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van de corporatie als geheel. Naar verhouding het laagst scoren hier de stellingen over de aanwezigheid van een duidelijke missie of visie en doelstelling ten aanzien van duurzame inzetbaarheid nu en in de toekomst, met 44% mee eens, en van een duidelijke aanpak om duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen met 50%. De overige drie stellingen, betreffende zicht op de impact van interne en externe ontwikkelingen op personeelsbezetting en het uitdragen van het belang van gezonde, capabele en gemotiveerde medewerkers scoren elk rond de 60%.

Vervolgens zoomen de laatste tien stellingen in op specifieke aspecten van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van de organisatie. In het algemeen liggen de percentages hier hoger dan bij de eerste vijf instellingen. Uitzonderingen zijn de beschikbaarheid van middelen en beleid voor werknemers om met werkdruk om te gaan met 49% mee eens en het structureel werken aan de gezondheid van werknemers met 54%. Met de overige stellingen is steeds 70% of meer van de werkgevers het eens. Het hoogst scoren de aanwezigheid van voldoende middelen en faciliteiten voor werknemers om te werken aan (door)groei en ontwikkeling met 87% en van middelen en beleid op het gebied van ARBO met 84%.

Woningcorporaties ondernemen verschillende concrete maatregelen om te zorgen dat hun werknemers goed toegerust zijn en blijven voor de eisen die het werk stelt.

Figuur 6.3 Maatregelen die werkgevers in de woningcorporatiebranche nemen om te zorgen dat werknemers goed toegerust zijn en blijven (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

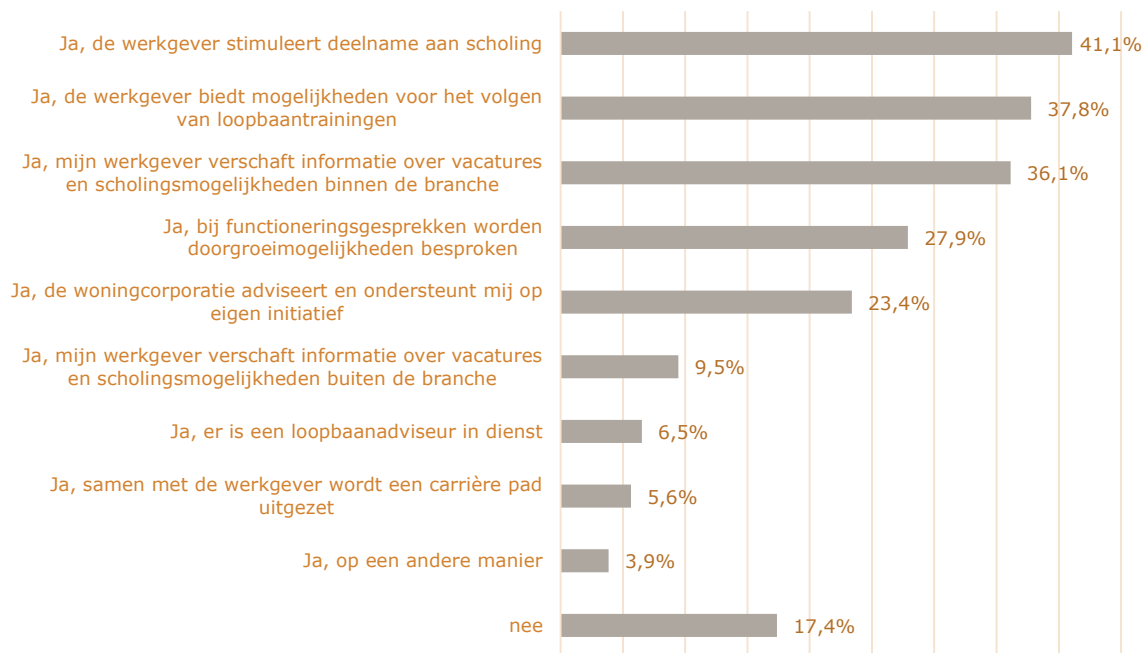
Slechts 3% van de werkgevers zegt geen specifieke maatregelen te nemen om te zorgen dat werknemers goed toegerust zijn en blijven. Bij de rest gaat het vaak om een breed scala aan maatregelen. Vier daarvan springen er vier duidelijk uit: externe scholing, loopbaan- en functioneringsgesprekken, interne scholing en strategische personeelsplanning met respectievelijk 93%, 83%, 81% en 71%. Maar ook overige maatregelen op dit gebied scoren met percentages tussen 20% en 40% nog relatief hoog in verhouding tot andere sectoren.

Een één-op één vergelijking met 2016 is niet mogelijk vanwege de andere vraagstelling. Destijds gaf 85% van de werkgevers aan 'een vorm van loopbaanbegeleiding' te bieden. Belangrijke onderwerpen in het loopbaanbeleid waren loopbaan en scholing.

Stimuleren en begeleiden van individuele loopbaanontwikkeling

Van de werknemers geeft 83% aan dat hun werkgever hen stimuleert en/of begeleidt bij hun individuele loopbaanontwikkeling. Dat gebeurt op verschillende manieren.

Figuur 6.4 Wijze waarop werkgevers werknemers in de woningcorporatiebranche stimuleren/begeleiden bij individuele loopbaanontwikkeling (in %, meer antwoorden mogelijk)



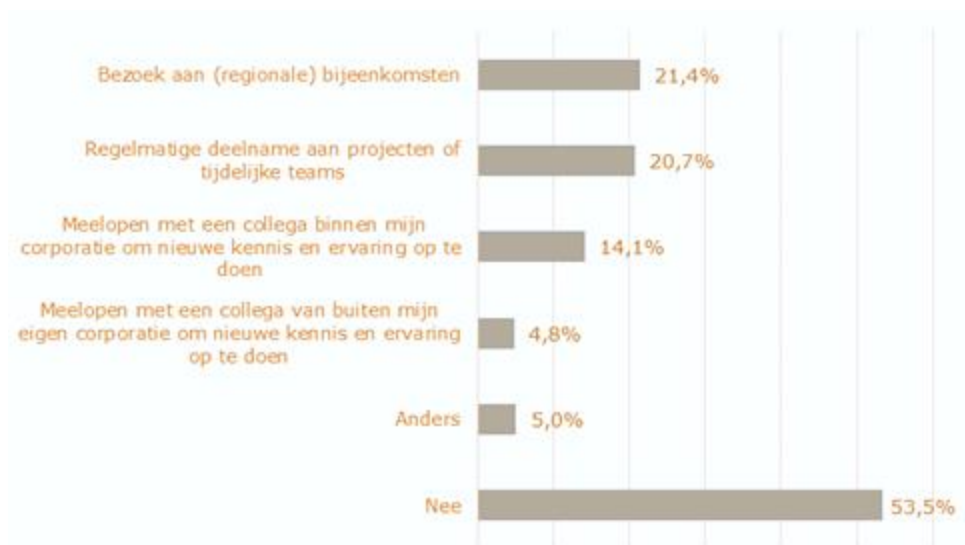
Bron: Werknemersenquête 2019

Werkenden melden met 41% het vaakst dat de werkgever deelname aan scholing stimuleert. In 2016 lag dit percentage met 31% lager. Daarna volgen het bieden van mogelijkheden voor het volgen van loopbaantrainingen met 38% tegenover 27% in 2016 en het verschaffen van informatie over vacatures en scholingsmogelijkheden in de branche met 36% tegenover 25% in 2016. Het bespreken van doorgroeimogelijkheden bij functioneringsgesprekken met 28% tegenover 26% in 2016 en het op eigen initiatief adviseren en ondersteunen door de woningcorporatie met 23% completeren de top vijf.

In de afgelopen 12 maanden heeft 47% van de werknemers van de woningcorporaties één of meer activiteiten ontplooid met het oog op loopbaanontwikkeling. Vrouwen hebben met 50% vaker dergelijke activiteiten ontplooid dan mannen. Niet geheel onverwacht zijn werknemers, naarmate ze ouder zijn, minder bezig met loopbaanontwikkeling. Zo heeft van leeftijdscategorie van 15 tot en met 24 jaar 75% loopbaanontwikkelingsactiviteiten ontplooid, terwijl dit percentage voor de hoogste leeftijdscategorie van 55 jaar of ouder 40% bedraagt. Van de regio's scoort Midden met 49% iets boven het gemiddelde en Noord met 37% duidelijk daaronder. Dat laatste geldt met een percentage van 40% ook voor de categorie kleine corporaties.

De volgende figuur geeft weer welke specifieke activiteiten de werkenden met het oog op loopbaanontwikkeling hebben ontplooid.

Figuur 6.5 Activiteiten die werknemers in de woningcorporatiebranche in de afgelopen 12 maanden hebben ontplooid met het oog op loopbaanontwikkeling (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werknemersenquête 2019

Het hoogst scoren met elk 21% bezoek aan regionale bijeenkomsten respectievelijk regelmatige deelname aan projecten of tijdelijke teams op enige afstand gevolgd door meelopen met een collega binnen de eigen corporatie (14%). Meelopen met een collega van buiten de corporatie komt met 5% minder vaak voor.

Scholing

Gezien de verwachte skills mismatch in de woningcorporatiebranche is het belangrijk dat zowel werkgevers als werknemers investeren in scholing en ontwikkeling. Scholing is een van de meeste doeltreffende maatregelen om de hierboven genoemde ontbrekende competenties te ontwikkelen, het opleidingsniveau te verhogen, vakspecifieke kennis te vergroten en bredere inzetbaarheid te realiseren.

Inzet van scholing

Zoals uit figuur 6.3 al bleek, zet 93% van de woningcorporaties externe scholing en 81% (ook) interne scholing in. Aan de corporaties die nog geen externe of interne scholing inzetten, is gevraagd of men verwacht dat de komende twee jaar wel te gaan doen. Het gaat hier om in totaal vier ondervraagde corporaties. Daarvan zijn er 3 wel van plan en is er 1 niet van plan in de komende twee jaar scholing in te zetten.

Aan corporaties die scholing van medewerkers inzetten of verwachten dit de komende twee jaar te gaan doen, is de vraag voorgelegd waar men de scholing voor inzet.

Figuur 6.6 Redenen voor werkgevers om scholing van medewerkers in te zetten (in %, meer antwoorden mogelijk)

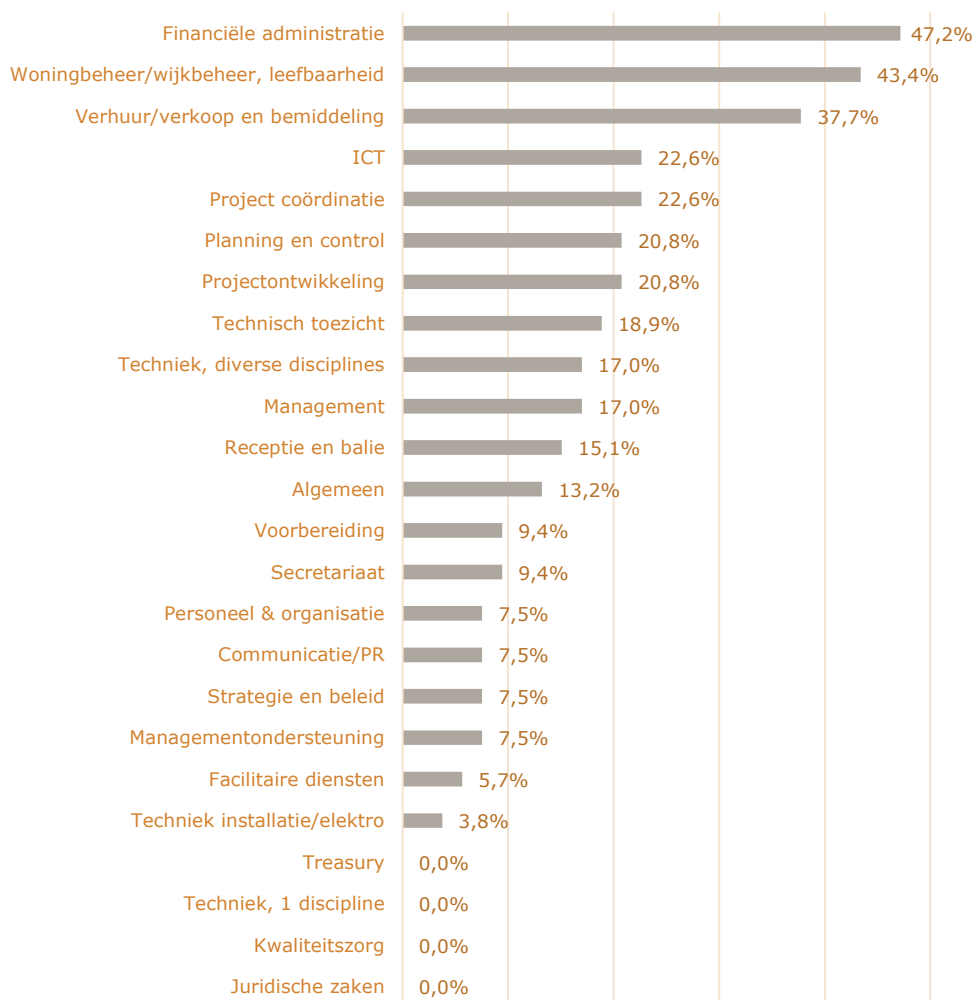


Bron: Werkgeversenquête 2019

Vrijwel alle werkgevers zetten scholing in om de kennis van medewerkers op peil te houden. Ruim de helft doet dat (ook) om medewerkers op te scholen, omdat de huidige markt dat van hen vraagt, en ruim een derde omdat zij boven hun niveau werken. Ruim een kwart voert als reden (ook) aan het doorscholen van net aangenomen medewerkers naar het niveau waarop de corporaties deze medewerkers eigenlijk nodig heeft. Slechts een kleine minderheid zet scholing in met het oog op opscholing van medewerkers omdat men niet slaagt in de externe werving van medewerkers op het benodigde hogere niveau.

Dezelfde groep werkgevers is gevraagd voor welke functiefamilies sprake is van scholing naar een hoger niveau.

Figuur 6.7 Inzet van scholing om medewerkers op een hoger niveau te brengen naar functiefamilie (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

De top vijf van functiefamilies waarvoor corporaties het vaakst opscholing inzetten bestaat uit financiële administratie, woning-/wijkbeheer & leefbaarheid, verhuur, verkoop & bemiddeling, ICT en projectcoördinatie met respectievelijk 47%, 43%, 38%, 23% en 23%. Er zijn vier specialistische functiefamilies waarvoor geen van de ondervraagde werkgevers opscholing inzetten. Dat zijn treasury, techniek 1 discipline, kwaliteitszorg en juridische zaken. De percentage voor de overige functiefamilies lopen uiteen van 4% voor technische installatie/elektro tot 21% voor planning en control.

Scholing volgens werknemers

Van de werknemers in de corporatiebranche volgde volgens henzelf in de twaalf maanden voor de enquête 58% een vorm van functie-gebonden of loopbaangerichte scholing. Volgens het ROA⁴⁹ volgden in 2017 zo'n 54% van alle werknemers cursussen en trainingen.

⁴⁹ ROA (2018), Levenslang leren en competentieontwikkeling Beleidsrapport.

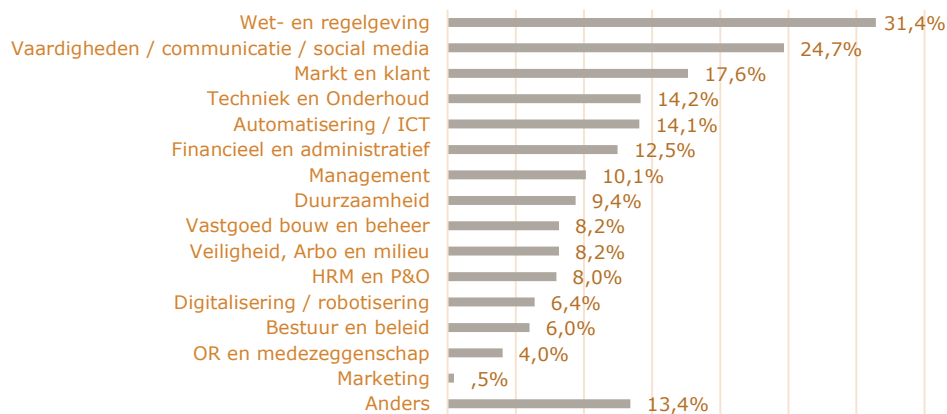
Functie-gebonden scholing

Functie-gebonden scholing is scholing in opdracht van de werkgever vanuit vereisten voor het uitoefenen van de actuele functie van een werknemer. Van de werknemers in de corporatiebranche heeft in de afgelopen 12 maanden 47% functie-gebonden scholing gevolgd; in 2016 lag dit percentage hoger met 61%. In de corporatiebranche nemen mannen en vrouwen ongeveer even vaak deel. Onder de leeftijdscategorieën 35 tot en met 44 jaar en 45 tot en met 54 jaar is de deelname met meer dan 50% bovengemiddeld, onder de overige leeftijdscategorieën beneden gemiddeld. Regionaal valt vooral de relatief lage score van 41% van regio Oost op. Naar grootteklasse zijn er niet of nauwelijks verschillen.

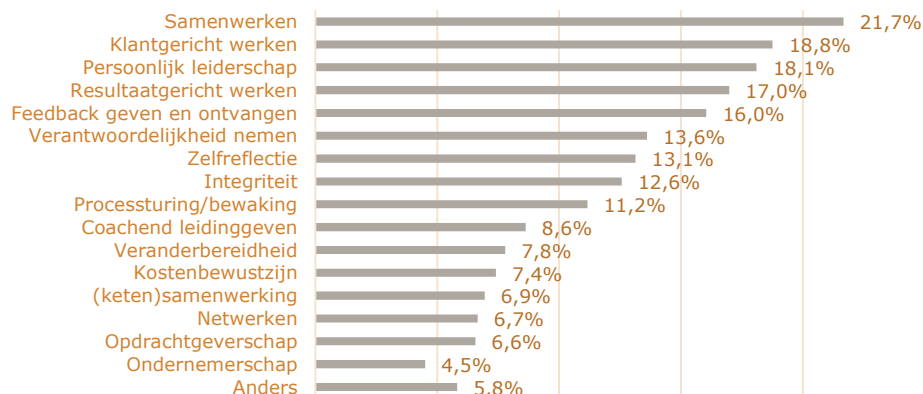
Onderstaande figuur geeft weer waar de door de werknemers in de afgelopen 12 maanden gevolgde functie-gebonden scholing op is of was gericht. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds kennis en vaardigheden ('hard skills') en anderzijds competenties ('soft skills').

Figuur 6.8 Kennis/vaardigheden en competenties waarop functie-gebonden scholing van werknemers in de woningcorporatiebranche in de afgelopen 12 maanden is/was gericht (in %, meer antwoorden mogelijk)

Kennis en vaardigheden ('hard skills')



Competenties ('soft skills')



Bron: Werknemersenquête 2019

De vijf meeste genoemde typen kennis en vaardigheden, waar de functie-gebonden scholing op is of was gericht, zijn wet- en regelgeving, vaardigheden/ communicatie/ sociale media, markt en klant, techniek en onderhoud en automatisering en ICT met

respectievelijk 31%, 25%, 18%, 14% en 14%. De top vijf van competenties, waarop de functiegerichte scholing is of was gericht, bestaat uit samenwerken met 22%, klantgericht werken met 19%, persoonlijk leiderschap met 18%, resultaatgericht werken met 17% en feedback geven of ontvangen met 16%.

Loopbaangerichte scholing

Naast functie-gebonden scholing is er ook loopbaangerichte scholing. Deze is te definiëren als scholing op eigen initiatief van de werknemer om zijn of haar kennis en vaardigheden, die nodig zijn voor het werk, te onderhouden en waar nodig te verbeteren. Het gaat hierbij om een studie of opleiding gericht op het vervullen van een beroep in de toekomst. Werknemers in de corporatiebranche kunnen hiervoor – op basis van de cao Woondiensten - gebruik maken van het individueel loopbaanbudget (ILOB).⁵⁰

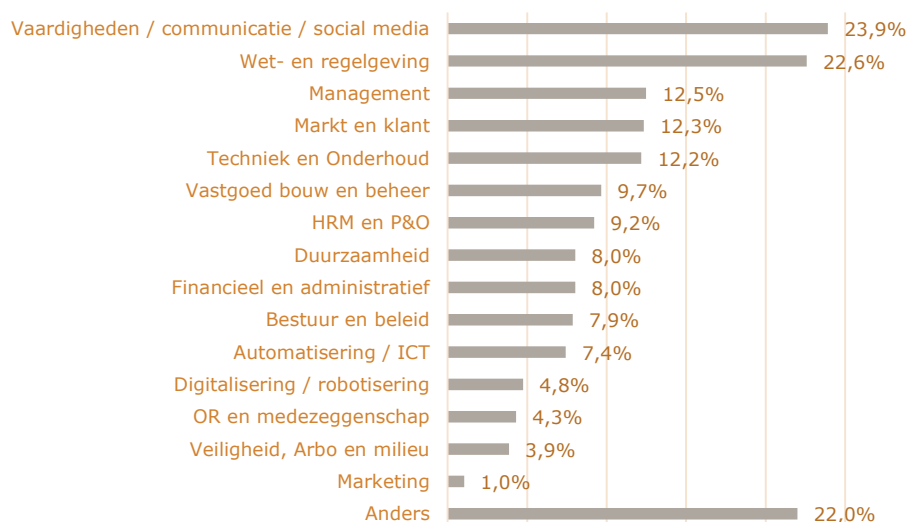
Van de werkenden in de corporatiebranche zegt 87% dat hun werkgever loopbaangerichte scholing stimuleert. In 2016 gaf een vergelijkbaar aandeel van de werknemers aan dat hun werkgever dergelijke scholing aanbiedt. Momenteel actief op zoek naar loopbaangerichte scholing zegt 35% van de werknemers te zijn. Dat is een beduidend hoger percentage dan de 19% in 2016.

De afgelopen 12 maanden heeft 30% van de werkenden tegenover 27% in 2016 loopbaangerichte scholing gevolgd. Vrouwen namen met 32% vaker dan mannen deel aan loopbaangerichte scholing. Regio West scoort met 32% boven het gemiddelde (32%). Ten slotte namen werkenden bij grote corporaties met 32% vaker dan gemiddeld deel aan loopbaangerichte scholing. Het gemiddeld aantal dagen loopbaangerichte scholing, dat werknemers in de afgelopen 12 maanden hebben gevolgd, bedraagt 7,0. Dat is hoger dan het gemiddeld van 6,0 dagen bij functie-gebonden scholing.

Aan de werknemers die de afgelopen 12 maanden loopbaangerichte scholing hebben gevolgd is gevraagd waarop die is of was gericht.

⁵⁰ <https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/arbeidsvoorwaarden/loopbaanontwikkeling/vier-vragen-over-individueel-loopbaanbudget>

Figuur 6.9 Kennis en vaardigheden waarop loopbaangerichte scholing van werkenden in de woningcorporatiebranche in de afgelopen 12 maanden is/was gericht



Bron: Werknemersenquête 2019

Veruit het vaakst is of was de loopbaangerichte scholing van werkenden gericht op vaardigheden/communicatie/social media met 24% en wet- en regelgeving met 23%. Op afstand volgen met elk ruim 12% management, markt en klant en techniek en onderhoud. De loopbaangerichte scholing is of was in een ruime meerderheid van 81% van de gevallen gericht op een beroep binnen de corporatiebranche (interne mobiliteit) en in 19% op een beroep daarbuiten (externe mobiliteit). Bij de categorie 'anders' wordt een zeer divers palet aan activiteiten genoemd maar op hoofdlijnen gaat het om: 'coaching', 'persoonlijk leiderschap/ontwikkeling' en specifieke vaardigheden zoals Power BI en 'lean/agile werken'.

Overige loopbaanontwikkelingsactiviteiten

Naast loopbaangerichte scholing zijn er ook andere loopbaanontwikkelingsactiviteiten denkbaar, zoals CV-/sollicitatietraining, loopbaanadvies, coaching e.d. Van de werknemers in de corporatiebranche geeft 81% aan dat hun werkgever dergelijke loopbaanontwikkelingsactiviteiten aanbiedt.⁵¹

In de afgelopen 12 maanden heeft 42% van de werknemers aan een of meer loopbaanontwikkelingsactiviteiten deelgenomen. Vrouwen namen met 46% vaker dan mannen deel. De deelname van de leeftijdscategorieën 25 tot en met 34 jaar en 45 tot en met 54 jaar is of was met 45% bovengemiddeld. Opvallend laag was de deelname in regio Noord met 31%, Zuid en West zaten met elk 44% boven het gemiddelde. Ten slotte is er een duidelijk verband tussen de grootte van de corporaties en deelname aan loopbaanontwikkelingsactiviteiten. Van de werknemers van kleine, middelgrote en grote corporaties nam respectievelijk 37%, 41% en 45% deel.

De volgende figuur geeft weer aan welke loopbaanontwikkelingsactiviteiten de betreffende werknemers in de afgelopen 12 maanden hebben deelgenomen.

⁵¹ Vermoedelijk ligt dit percentage (wat) hoger; een opvallend groot percentage (9%) antwoordt bij deze vraag 'weet ik niet'.

Figuur 6.10 Deelname van werknemers in de woningcorporatiebranche aan loopbaanontwikkelingsactiviteiten naar type activiteit (in %, meer antwoorden mogelijk)



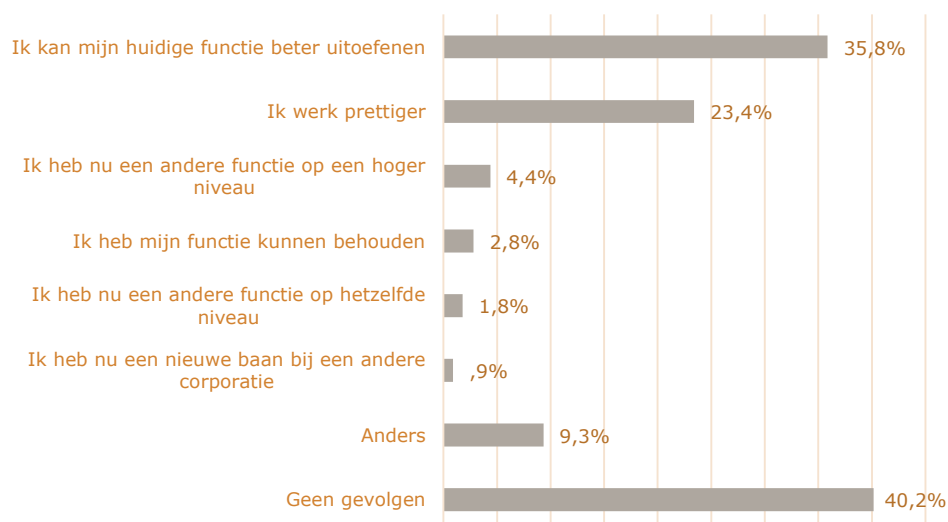
Bron: Werknemersenquête 2019

Het meest hebben werkenden met respectievelijk 16% en 10% deelgenomen aan workshops/bijeenkomsten georganiseerd door de werkgever dan wel een regionaal samenwerkingsverband, gevolgd door coaching met 12% en CV/LinkedIn training met 6%. De overige activiteiten scoren elk minder dan 5%.

Opbrengst van scholing en loopbaanontwikkelingsactiviteiten

De werknemers die de afgelopen 12 maanden hebben deelgenomen aan scholing in ruimere zin, functie-gebonden scholing, loopbaangerichte scholing of loopbaanontwikkelingsactiviteiten, is gevraagd waartoe dit voor hen heeft geleid.

Figuur 6.11 Gevolg van deelname van werknemers in de woningcorporatiebranche aan scholing in ruimere zin (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werknemersenquête 2019

Volgens 40% van de deelnemers heeft het volgen van scholing in ruimere zin geen gevolgen gehad. Dat is 5 procentpunt meer dan in 2016. Van de deelnemers, die wel

gevolgen ervaren, geeft 36% aan zijn/haar functie beter te kunnen uitoefenen en 23% prettiger te werken. De overige mogelijke gevolgen scores beduidend lager.

6.1.3 Bekendheid met en gebruik van aanbod van FLOW

De stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) staat voor leren en ontwikkelen woningcorporaties. Zowel werkgevers- (Aedes) als werknemersorganisaties (FNV, CNV, De Unie) zijn vertegenwoordigd in het bestuur van FLOW. De focus van FLOW ligt op het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van woningcorporaties.⁵² Ze stimuleert medewerkers om in zichzelf te investeren en bij te blijven, zodat zij hun werk goed, gezond en gemotiveerd kunnen blijven doen. Daardoor presteren ze beter.

Onderstaande tabel geeft op basis van de werkgevers- en werknemersenquête inzicht in de bekendheid met FLOW onder werkgevers respectievelijk werknemers, het bij werknemers door werkgevers stimuleren van het gebruik van het aanbod van FLOW en het bekijken van de website van FLOW door werknemers.

Tabel 6.2 Bekendheid met en gebruik van FLOW

Kenmerk	Werkgeversenquête	Werknemersenquête
<i>Bekend met FLOW?</i>		
Ja	93%	68,5%
Nee (incl. 'weet ik niet')	7%	31,5%
<i>Indien bekend met FLOW:</i>		
<i>Werkgever stimuleert gebruik aanbod FLOW?*</i>		
Ja, via intranet	49,1%	46,7%
Ja, via gesprekken met leidinggevende	30,2%	10,9%
Ja, via flyers/folders	32,1%	8,7%
Ja, via bijeenkomsten	17,0%	11,1%
Ja, via nieuwsbrieven	30,2%	15,5%
Ja, op een andere manier	15,1%	5,6%
Nee	18,9%	30,2%
<i>Bekijken website FLOW?</i>		
Ja		24%
Nee		76%

* Meer antwoorden mogelijk

Bron: Werkgeversenquête 2019; Werknemersenquête 2019

De tabel laat het volgende zien:

- Van de werkgevers geeft 93% aan bekend te zijn met FLOW. In de regio's Noord, Midden en West ligt de bekendheid onder de geïnterviewde corporaties op 100%, in Oost en Zuid op 87%. Naarmate de corporaties groter zijn, zijn zij vaker bekend met FLOW. Van de kleine, middelgrote en grote corporaties is respectievelijk 88%, 94% en 100% bekend met het fonds.

⁵² <https://www.flowweb.nl>

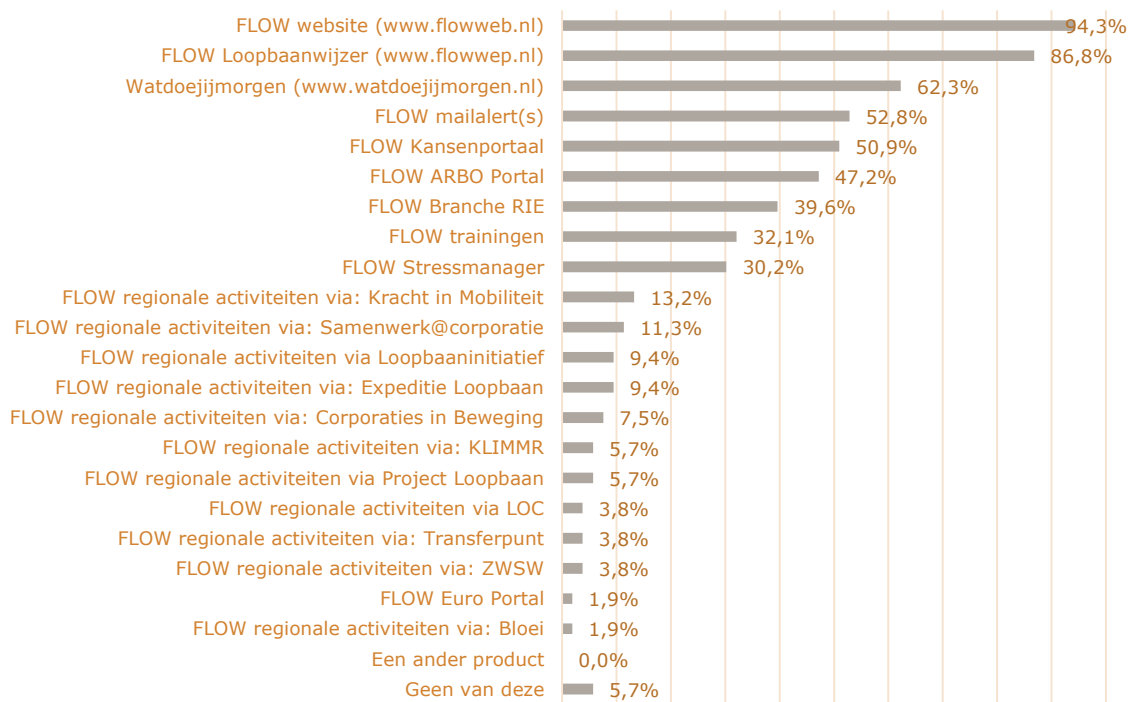
Ruim acht op de tien van de werkgevers zegt het gebruik van FLOW onder hun werknemers te stimuleren. Het vaakst doet deze groep dat voor 49% via het intranet. Daarnaast scoren de kanalen gesprekken met leidinggevenden, flyers/folders en nieuwsbrieven met elk zo'n 30% relatief hoog.

- Van de werkenden is ruim twee derde bekend met FLOW. Naar verhouding is de bekendheid met 74% het grootst bij werknemers in de regio Zuid en met 52% en 64% het kleinst in Noord en Midden. Opvallend is, dat, anders dan bij de werkgevers, de bekendheid onder werknemers kleiner is naarmate de corporaties waar zij werken groter zijn. Van de werknemers bij kleine, middelgrote en grote corporaties is respectievelijk 72%, 70% en 64% bekend met FLOW. Van de werknemers geeft 70% aan dat hun werkgever het gebruik van het aanbod van FLOW stimuleert. Het vaakst doen ze dat met 47% via het intranet. Dat percentage komt min of meer overeen met het door de werkgevers genoemde percentage. De overige onderscheiden kanalen scoren beduidend lager dan bij de werkgevers. Ongeveer een kwart van de werknemers kijkt wel eens naar de website van FLOW.

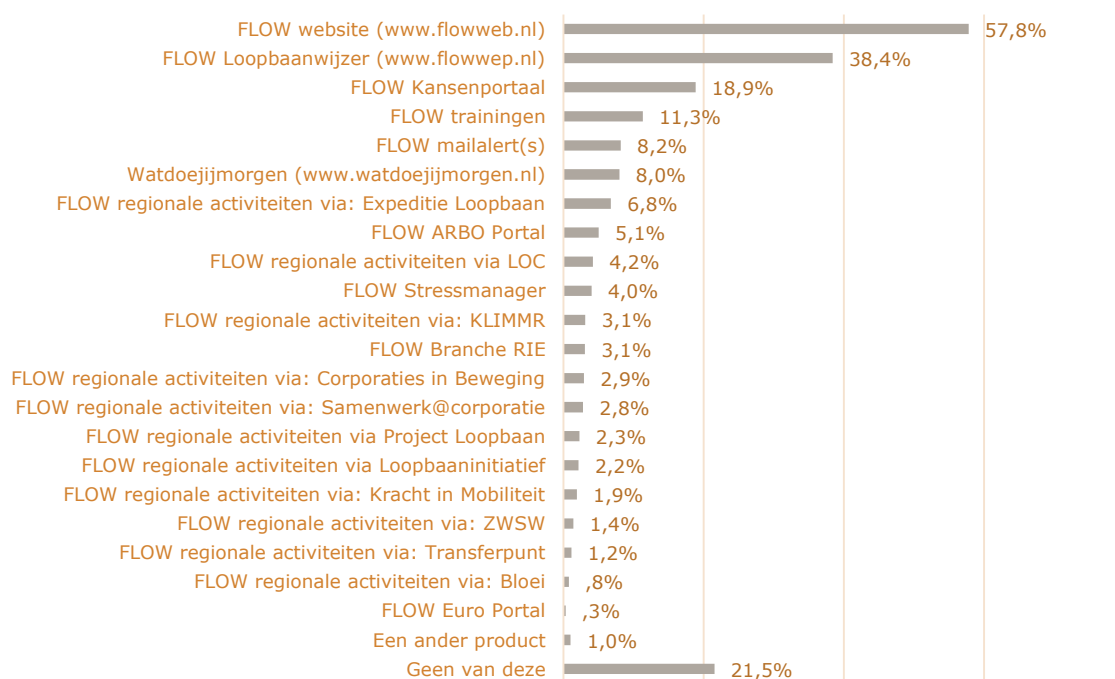
Aan de werkgevers en werkenden die bekend zijn met FLOW is ook gevraagd naar de bekendheid van de specifieke producten uit het aanbod van FLOW. Onderstaande figuur geeft deze bekendheid weer.

Figuur 6.12 Bekendheid van werkgevers en werkenden met specifieke producten uit het aanbod van FLOW

Werkgevers



Werknemers



Bron: Werkgeversenquête 2019, Werknemersenquête 2019

Het beeld voor de werkgevers respectievelijk de werknemers is als volgt:

- Ongeveer 6% van de werkgevers, die bekend zijn met FLOW, kent geen specifieke producten van het fonds. De overige werkgevers, die bekend zijn met FLOW, zijn het meest bekend met de website met 94%, de Loopbaanwijzer met 87%, Watdoeijmmorgen met 62%, de mailalerts met 53% en het Kansenportaal van FLOW met 51%. Naast deze top vijf zijn corporaties ook nog relatief vaak bekend met het ARBO portal met 47%, de Branche RIE met 40%, de trainingen met 32% en de Stressmanager van FLOW met 30%. De overige producten kennen allen een score lager dan 15%.
- Ruim een vijfde van de werknemers, die bekend zijn met FLOW, kent geen specifieke producten van het fonds. De overige werknemers, die FLOW kennen, zijn het meest bekend met de website met 58%, de Loopbaanwijzer met 38%, het Kansenportaal met 19% en de trainingen van FLOW met 11%. De overige producten scoren allen lager dan 10%.

Een vergelijking op bovenstaande punten met 2016 is niet mogelijk. Destijds is alleen gevraagd naar de bekendheid met en het gebruik van de maatregelen in het kader van het Sectorplan werkgelegenheid woningcorporaties van FLOW.

6.2 Interne arbeidsmarkt: aanpassing van het aantal arbeidsuren

Arbeidsorganisaties hebben, in theorie, mogelijkheden de personele inzet op het organisatieproces af te stemmen door middel van het aantal uren dat werknemers werken. Voorbeelden in dezen zijn deeltijdwerk, overwerk en tele- en/of thuiswerk, dit laatste vooral omdat het werk dan beter met zorgtaken of een opleiding gecombineerd kan worden. Deze paragraaf gaat nader in op deeltijdwerk en overwerk.

6.2.1 Deeltijdwerk

In paragraaf 4.2.1 is reeds ingegaan op de verdeling van het personeelsbestand in de corporatiebranche naar de omvang van het dienstverband in uren per werk. Volgens eigen opgave heeft 14% van de werknemers in de corporatiebranche een dienstverband van 0 tot en met 24 uur, 85% van 25 tot en met 36 uur en 1 % van 37 uur of meer. Deeltijdwerkers is gevraagd naar de belangrijkste reden dat men in deeltijd werkt.

Figuur 6.13 Belangrijkste reden voor deeltijdwerkers om in deeltijd te werken (in %)



Bron: Werknemersenquête 2019

Met 60% werken veruit de meeste deeltijdwerkers parttime om genoeg tijd te hebben voor huishoudelijke en zorgtaken. Nog eens 13% doet het om genoeg tijd te hebben voor hobby's, sport e.d. Verder geeft 7% aan in deeltijd te werken omdat meer uren werken bij de huidige werkgever niet mogelijk is en voert 5% gezondheidsredenen aan. In grote lijnen is dit beeld in overeenstemming met de resultaten van het onderzoek uit 2016. Opvallend verschil is wel dat destijds met 14% twee keer zoveel werkenden zeiden parttime te werken omdat ze niet meer uren konden werken bij hun werkgever.

Van de werkenden is 85% tevreden met het aantal uren dat men volgens het contract moet werken, 5% zou liever meer en 10% liever minder uren werken. In 2016 waren deze percentages 87%, 6% en 7%. We zien dat het aantal deeltijdwerkers dat meer uren zou willen werken iets is gedaald. Dat is volgens het CBS landelijk ook het geval. Vrouwen willen met 7% naar verhouding vaker meer uren werken dan mannen. Opvallend is verder het hoge percentage van 21% jongere deeltijdwerkers dat meer uren wil werken.

6.2.2 Overwerk

Overwerken wil zeggen dat werknemers meer uren werken dan contractueel is vastgelegd. Van de werknemers in de corporatiebranche geeft 14% aan structureel en ruim 61% incidenteel over te werken. In 2016 ging het om 19% respectievelijk 62%. Structureel overwerk is dus substantieel afgenomen en incidenteel overwerk is licht afgenomen. Het percentage personen dat nooit overwerkt, ligt met 39% iets hoger dan het landelijke percentage volgens het CBS van 35% in 2017. Volgens datzelfde CBS werkt 29% van alle werknemers "regelmatig" over.

Werknemers, die structureel of incidenteel overwerken, doen dit gemiddeld 2,4 uur per week; in 2016 bedroeg dit gemiddelde 2,8 uur per week. Gerelateerd aan de 34,5 uur die werknemers de afgelopen 12 maanden gemiddeld per week werkten, komt dit overwerk neer op gemiddeld 7% van de totaal gewerkte tijd. Dit aantal uren ligt hoger dan in andere sectoren. Volgens het CBS werkt de gemiddelde Nederlandse werknemer die overwerkt in 2017 0,9 uur per week over.⁵³

Werknemers in hogere salarisschalen werken aanzienlijk vaker structureel over. Het gaat dan met name om de salarisschalen L tot en met O. (respectievelijk 32%, 31%, 64% en 50%). In bijna alle salarisschalen wordt incidenteel overgewerkt. Daarnaast is duidelijk te zien dat in lagere schalen relatief vaker nooit wordt overgewerkt.

6.3 Externe arbeidsmarkt: vacaturevervulling

De vraag naar arbeid van woningcorporaties bestaat uit uitbreidingsvraag en vervangingsvraag. Uitbreidingsvraag is te definiëren als de (netto) werkgelegenheidsontwikkeling bij de corporaties. Deze ontwikkeling kan zowel positief (groei) als negatief (krimp) zijn. Vervangingsvraag is vraag naar arbeid als gevolg van het vertrekken van zittende werknemers (vooral als gevolg van baan-baanmobiliteit en het verlaten van het arbeidsproces door volledige arbeidsongeschiktheid, pensionering of overlijden). De uitbreidings- en vervangingsvraag van de corporaties vertalen zich in vacatures. Een vacature is – in de definitie van CBS – een arbeidsplaats waarvoor, binnen of buiten een onderneming of instelling, personeel wordt gezocht dat onmiddellijk of zo spoedig mogelijk geplaatst kan worden. Een deel van de vacatures wordt binnen ondernemingen en instellingen intern vervuld, een groter deel via externe vacature-uitingen (via printmedia, internet/social media, intermediairs et cetera).

Deze paragraaf gaat achtereenvolgens in op de bij de woningcorporaties openstaande vacatures, de vervulling van vacatures door eigen personeel en de vervulbaarheid van externe vacatures.

6.3.1 Openstaande vacatures

Van de ondervraagde woningcorporaties heeft ten tijde van de enquête in maart 2019 60% één of meer vacatures openstaan. In 2016 was dat met 35% aanzienlijk minder. Naar verhouding hebben in regio Noord met 87,5% veel corporaties openstaande vacatures en in Midden met 60% en West met 50% weinig. Niet geheel onverwacht hebben corporaties naarmate ze groter zijn vaker openstaande vacatures. De percentages voor de grootteklassen klein, middelgroot en groot bedragen respectievelijk 19%, 74% en 83%.

Opgehoogd naar de hele corporatiebranche gaat het bij deze openstaande vacatures naar schatting in totaal om 485,7 FTE tegenover 292 FTE in 2016. Afgezet tegen het totaal aantal FTE's bij de corporaties van circa 21.500 komt dat neer op 2,6% van de personele omvang. In 2016 bedroeg dit percentage 1,3%. De volgende tabellen geeft de verdeling van de openstaande vacatures weer naar functiefamilie respectievelijk salarisschaal.

⁵³ CBS Statline geeft een gemiddeld aantal overuren per week in 2017 van 0,6 voor alle werknemers. Aangezien 35% nooit overwerkt, betekent dat de gemiddelde overwerkende Nederlander dat voor 0,9 uur per week doet.

Tabel 6.3 Schatting van werkgevers in de woningcorporatiebranche openstaande vacatures naar functiefamilie, maart 2019 (ophoging enquêteresultaten naar hele corporatiebranche)

Funciefamilie	FTE	In % van totaal aantal vacatures
Verhuur/verkoop en bemiddeling	62,2	12,8%
Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid	113,9	23,4%
Receptie en balie	12,4	2,6%
Financiële administratie	22,9	4,7%
Planning en control	21,3	4,4%
ICT	20,3	4,2%
Treasury	0,0	0,0%
Techniek, 1 discipline	0,0	0,0%
Techniek, diverse disciplines	42,5	8,8%
Techniek installatie/elektro	0,0	0,0%
Technisch toezicht	15,4	3,2%
Vorbereiding	9,8	2,0%
Project coördinatie	29,5	6,1%
Projectontwikkeling	22,9	4,7%
Personeel & organisatie	6,6	1,3%
Facilitaire diensten	6,6	1,3%
Communicatie/PR	9,5	2,0%
Kwaliteitszorg	0,0	0,0%
Juridische zaken	3,3	0,7%
Strategie en beleid	16,4	3,4%
Management	32,1	6,6%
Managementondersteuning	6,6	1,3%
Secretariaat	4,3	0,9%
Algemeen	27,5	5,7%
Totaal*	485,7	100%

* Voor 55 FTE is onbekend binnen welke functiefamilie de vacature openstaat.

Bron: Werkgeversenquête 2019

De meest openstaande vacatures zijn er voor woning- en wijkbeheer en leefbaarheid met 23% en verhuur/verkoop en bemiddeling met 13%. Verder hebben techniek diverse disciplines met 9%, management met 7%, projectcoördinatie met 6% en algemeen met 6% een aandeel in het totaal aantal vacatures. In 2016 waren de meeste vacatures te vinden bij de functiefamilies verhuur/verkoop en bemiddeling, woning- en wijkbeheer en leeftijd en management.

De verdeling van de openstaande vacatures (in FTE) naar salarisschaal is als volgt.

Tabel 6.4 Schatting van bij werkgevers in de woningcorporatiebranche openstaande vacatures naar functiefamilie, maart 2019

Salarisschaal	FTE	In % van totaal aantal vacatures
Salarisschaal A t/m D	54,0	9,8%
Salarisschaal E t/m H	261,2	47,4%
Salarisschaal I t/m O	242,5	42,8%
Totaal	557,6	100%

Bron: Werkgeversenquête 2019

Wat salarisschalen betreft, ligt het accent op de categorie E t/m H met 47%, op de voet gevolgd door I t/m O met 43%. De laagste schaal (A tot en met D) is nog goed voor een tiende van de openstaande vacatures. Het accent op de hogere schalen is overeenstemming met het beeld uit 2016.

6.3.2 Vervulling van vacatures door eigen personeel

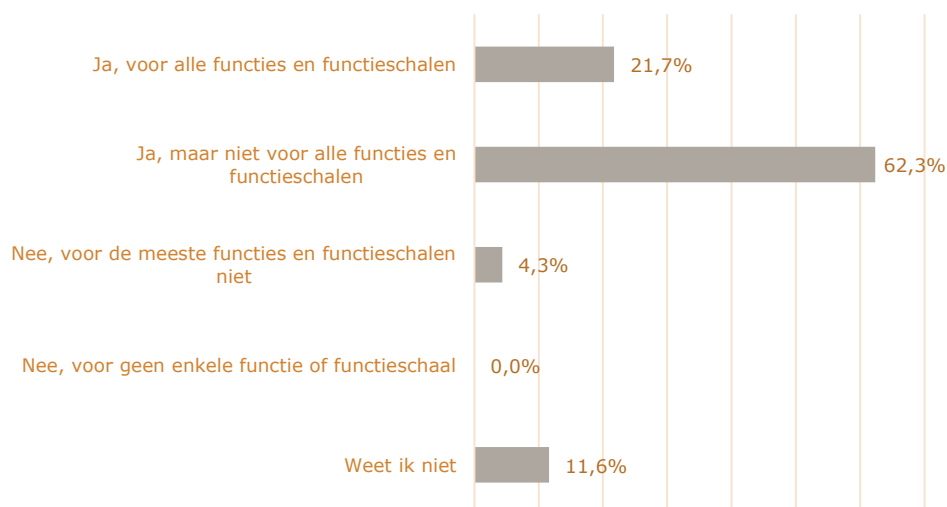
Een deel van de vacatures bij woningcorporaties wordt intern vervuld door eigen personeel. Van de ondervraagde corporaties geeft 57% aan dat van de vacatures, die in de laatste 12 maanden zijn ontstaan, er één of meer vervuld zijn door eigen werknemers. Naar verhouding zijn in regio Midden met 80% en Noord met 75% veel corporaties met intern vervulde vacatures. In de lijn der verwachting zijn er in de grootteklasse klein veel minder corporaties met intern vervulde vacatures dan in de grootteklassen middelgroot en groot. De percentages zijn respectievelijk 13%, 71% en 100%.

Gemiddeld gaat het per ondervraagde corporatie gemiddeld om 4 en in totaal om 318 interne vervulde vacatures. Opgehoogd naar de hele corporatiebranche betreft het naar schatting ruim 1035 intern vervulde vacatures.

6.3.3 Vervulbaarheid van externe vacatures

De volgende figuur geeft weer in hoeverre corporaties in staat zijn kwalitatief goed personeel te vinden op de arbeidsmarkt.

Figuur 6.14 Al dan niet gemakkelijk kwalitatief goed personeel kunnen vinden door werkgevers in de woningcorporatiebranche (in %)



Bron: Werkgeversenquête 2019

Van de corporaties beantwoordt 84% de betreffende vraag positief: men kan kwalitatief goed personeel vinden. Daarvan zegt 22 procentpunt voor alle en 62 procentpunt niet voor alle functiefamilies en salarisschalen eenvoudig goed personeel te kunnen vinden. Ter vergelijking: in 2016 ging het bij 'ja, ik vind kwalitatief goed personeel' om 76%, onderverdeeld in 30 procentpunt 'voor alle' en 46 procentpunt 'niet voor alle'. Een minderheid van 4% geeft een negatief antwoord en zegt voor de meeste functiefamilies en salarisschalen niet gemakkelijk goed personeel te kunnen vinden. Een opvallend groot percentage van 12% zegt deze vraag niet te kunnen beantwoorden.

Zoomen we in op de corporaties die aangeven voor alle functiefamilies en salarisschalen eenvoudig goed personeel te kunnen vinden, dan vallen vooral de hoge percentage van corporaties in regio Noord met 36% en van kleine corporaties met 31% op. In het Noorden is overigens de arbeidsmarkt ruimer dan in andere regio's.

In totaal hebben 3 ondervraagde corporaties aangegeven voor de meeste functiefamilies en salarisschalen niet gemakkelijk goed personeel te kunnen vinden. Het gaat om:

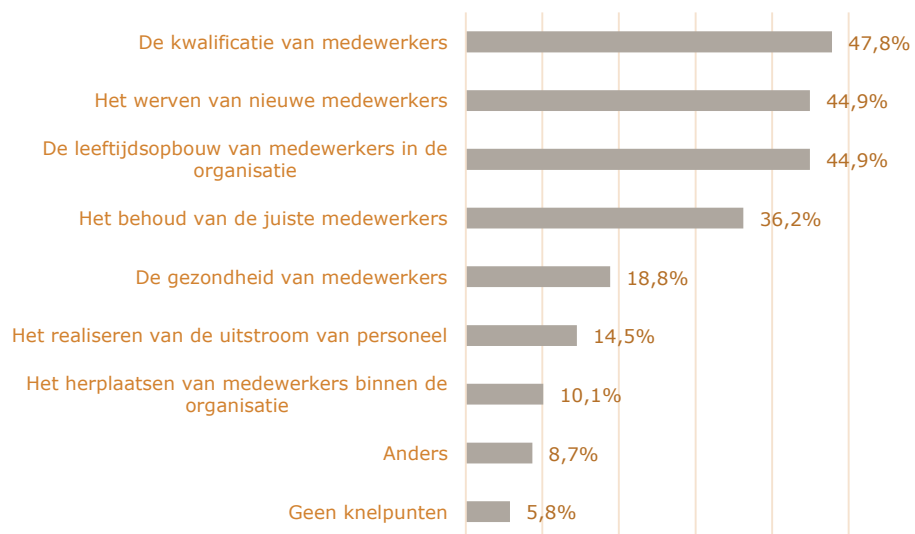
- Verhuur/verkoop en bemiddeling (2 maal genoemd);
- Woningbeheer/wijkbeheer, leefbaarheid (2 maal);
- Techniek, diverse disciplines (1 maal);
- Techniek installatie/elektro (1 maal);
- Project coördinatie (1 maal);
- Strategie en beleid (1 maal).

Wat categorieën salarisschalen betreft, gaat het om salarisschaal E t/m H (3 maal genoemd) en salarisschaal I t/m O (2 maal).

6.4 Verwachte knelpunten in het personeelsbeleid

Deze paragraaf gaat in op de door de corporaties voor de komende twee jaar verwachte knelpunten in het personeelsbeleid.

Figuur 6.15 Door werkgevers in de woningcorporatiebranche in de komende twee jaar verwachte knelpunten in het personeelsbeleid (in %, meer antwoorden mogelijk)



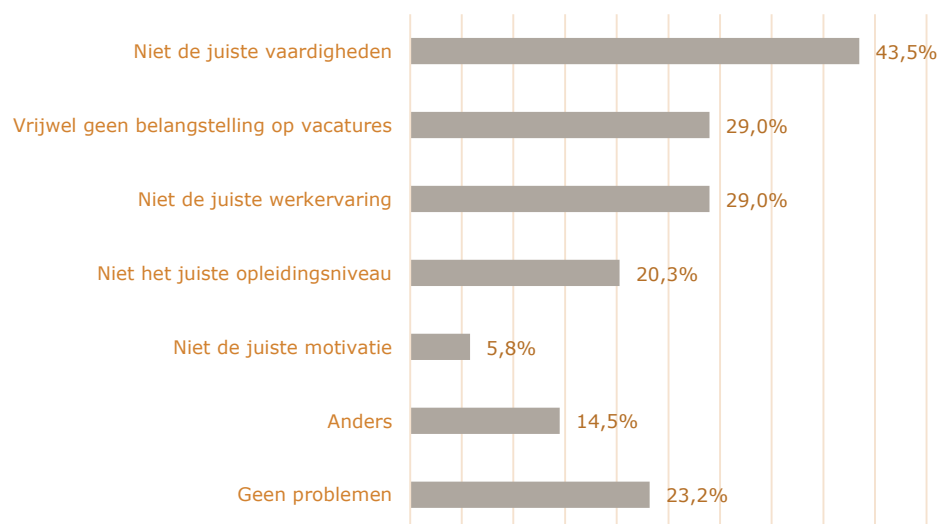
Bron: Werkgeversenquête 2019

Ongeveer 6% van de corporaties verwacht de komende twee jaar helemaal geen knelpunten. De drie door de andere corporaties verwachte belangrijkste knelpunten zijn de kwalificatie van medewerkers met 48%, de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand met 45% en het werven van nieuwe medewerkers met eveneens 45%. Het behoud van de juiste medewerkers scoort met 36% ook nog relatief hoog. Hoewel het beeld naar regio nogal uiteenloopt, spelen deze vier verwachte knelpunten in de meeste regio's in wisselende volgorde een belangrijke rol. Enkele regio's wijken qua top vier van verwachte knelpunten enigszins af. In regio Noord neemt de gezondheid van medewerkers in de top vier de plaats in van het behoud van de juiste medewerkers. In regio Zuid geldt hetzelfde voor de gezondheid van medewerkers en het herplaatsen van medewerkers binnen de organisatie. Wat grootteklasse betreft, scoort bij kleine corporaties naast de top vier gezondheid van medewerkers ook nog hoog. Bij grote corporaties geldt hetzelfde voor de gezondheid van medewerkers en het herplaatsen van medewerkers binnen de organisatie.

In 2016 is niet gevraagd naar de door werkgevers verwachte maar naar ervaren knelpunten. Belangrijkste knelpunten waren destijds eveneens de kwalificatie van werknemers en de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. In plaats van het werven van nieuwe medewerkers stond toen het realiseren van uitstroom van personeel in de top drie.

Vervolgens zoomen de figuren 6.16 tot en met 6.18 in op voor de komende twee jaar verwachte problemen bij respectievelijk de werving van personeel, het behoud van de juiste medewerkers en de doorstroom van medewerkers binnen de organisatie. Bij de vergelijking met 2016 dient er weer rekening mee gehouden te worden dat toen gevraagd is naar de ervaren knelpunten.

Figuur 6.16 Door werkgevers in de woningcorporatiebranche in de komende twee jaar verwachte problemen bij de werving van personeel (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

Van de werkgevers zegt bijna een kwart de komende jaren geen problemen te verwachten bij de werving van personeel. De drie problemen, die de rest van de werkgevers het meest verwachten, zijn het ontbreken van de juiste vaardigheden met 44%, het achter- of uitblijven van de belangstelling voor vacatures met 29% en het

ontbreken van de juiste werkervaring met eveneens 29%. Verder voorziet 20% als toekomstig probleem het ontbreken van het juiste opleidingsniveau.

Met uitzondering van het gebrek aan belangstelling voor vacatures komt dit overeen met het beeld in 2016. Dat er geen belangstelling is voor vacatures kwam destijds nauwelijks voor. Men meldde toen vaker dat er een overvloed is aan kandidaten.

Figuur 6.17 Door werkgevers in de woningcorporatiebranche in de komende twee jaar verwachte problemen bij het behoud van de juiste medewerkers (in %, meer antwoorden mogelijk)

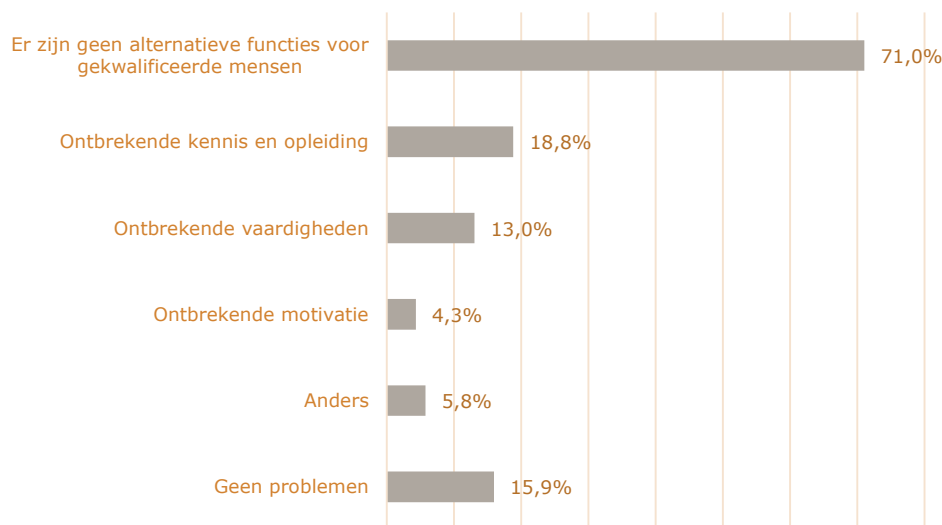


Bron: Werkgeversenquête 2019

Net als bij de werving van nieuw personeel verwacht ongeveer een kwart van de werkgevers geen problemen bij het behoud van personeel. Werkgevers die dergelijke problemen wel verwachtten noemen met 49% vaak het ontbreken van voldoende groeimogelijkheden, aantrekkelijke alternatieven voor medewerkers buiten de organisatie met 32% en onzekerheden met betrekking tot het toekomstperspectief bij de organisatie met 17%.

Ook in 2016 waren onvoldoende doorgroeimogelijkheden het belangrijkste knelpunt bij het behoud van personeel. Destijds lag het percentage voor dit knelpunt met 66% aanzienlijk hoger dan nu.

Figuur 6.18 Door werkgevers in de woningcorporatiebranche in de komende twee jaar verwachte problemen bij de doorstroom van medewerkers binnen de organisatie (in %, meer antwoorden mogelijk)

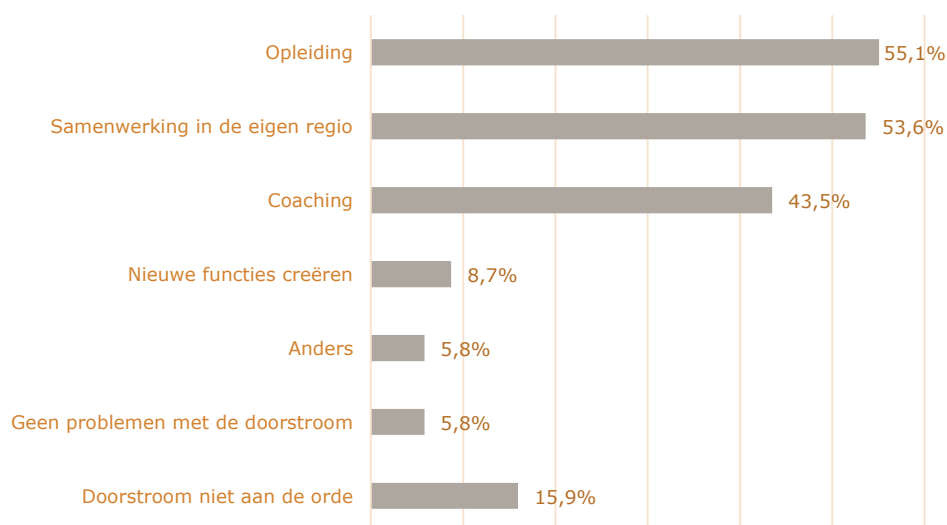


Bron: Werkgeversenquête 2019

Van de werkgevers verwacht 16% geen problemen bij de doorstroom van medewerkers binnen de organisatie. Het belangrijkste probleem, dat de andere werkgevers verwachten, is het ontbreken van alternatieve functies voor gekwalificeerde medewerkers; dit speelt bij 71% van de werkgevers. Op grote afstand volgen het ontbreken van kennis/opleiding en vaardigheden bij medewerkers met respectievelijk 19% en 13%. Motivatie van de medewerkers is slechts bij 4 van de corporaties een probleem. Dit totale beeld is overeenstemming met dat uit 2016.

Ten slotte biedt figuur 6.19 inzicht in de wijze waarop de corporaties doorstroom van medewerkers binnen de organisatie denken te realiseren.

Figuur 6.19 Wijze waarop werkgevers in de woningcorporatiebranche denken de doorstroom van medewerkers binnen de organisatie te realiseren (in %, meer antwoorden mogelijk)



Bron: Werkgeversenquête 2019

Bij 16% van de corporaties is doorstroom niet aan de orde en bij nog eens 6% worden geen problemen op dit gebied verwacht. Werkgevers, die wel problemen bij de doorstroom van medewerkers verwachten, zoeken de oplossing met 55% vooral in opleiding, met 54% in regionale samenwerking en met 44% in coaching. Het creëren van nieuwe functies komt nog weinig voor, bij 9% van de corporaties.

In grote lijnen komt dit beeld overeen met dat uit 2016. Overigens lag het percentage van werkgevers dat aangaf dat doorstroom bij hen niet aan de orde was met 21% hoger.

7 Conclusies en beleidsaanbevelingen

In dit slothoofdstuk trekken we als onderzoekers in paragraaf 7.1 een aantal conclusies over de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid voor de woningcorporaties. Op basis daarvan formuleren we in paragraaf 7.2 beleidsaanbevelingen voor de in FLOW vertegenwoordigde werkgevers- en werknemersorganisaties en voor de individuele woningcorporaties.

7.1 Conclusies

Het lijkt rustig op de arbeidsmarkt van en voor de woningcorporaties. Er is minder mobiliteit van personeel dan in andere arbeidsorganisaties. De kern van het personeel blijft lang in dienst. Er wordt voor de komende jaren een constante personeelsbezetting voorzien. Tegenover een kleine 2% krimp staat zo'n 1,5% uitbreiding van personeel. De meeste corporaties kennen geen onder- of overbezetting. Het optimisme over de toekomst van werken bij de corporaties neemt na een dip tijdens de crisisjaren weer verder toe. De tevredenheid met de eigen baan is groot. Werkgevers zetten veel scholing in.

Niets is echter minder waar; er gebeurt juist wel veel op de arbeidsmarkt voor de woningcorporaties en die trend zet de komende jaren door. Belangrijkste punt is dat de inhoud van het werk sterk verandert. Een groeiend aantal werknemers ervaart een toenemende complexiteit van het werk en men verwacht dat dat verder doorzet. De externe mobiliteit neemt toe, vooral omdat men elders carrièreperspectief ziet. Een beetje meer mobiliteit kan geen kwaad. Het zijn echter vaak de jongeren die vertrekken, bijvoorbeeld omdat ze nog eens een andere sector willen proberen of te weinig doorstroomperspectief zien. Ook vertrekken moeilijk te vervangen specialisten; daardoor ontstaan meer moeilijk vervulbare vacatures en mede daardoor groeit de onderbezetting.

De oorzaken dat de arbeidsmarkt meer van de woningcorporaties vraagt, liggen met name extern. Belangrijk is in de eerste plaats de krappe arbeidsmarkt. Weliswaar vlakt de economische ontwikkeling af, maar daarmee neemt het beschikbare arbeidsaanbod niet toe. Juist naar het soort personeel dat de woningcorporaties zoeken, namelijk Hbo'ers met een technische, ICT- of financiële achtergrond met de nodige sociale vaardigheden (het t-shaped profile) zijn vele sectoren op zoek en een groei van het aantal gediplomeerde schoolverlaters op Hbo-niveau is er voorlopig niet te verwachten. Werven van nieuw personeel wordt lastiger.

Omgekeerd is er ten tweede juist een overschot aan middelbaar opgeleid administratief personeel. Het verdwijnen van dat soort banen verklaart juist dat de afgelopen jaren het personeelsbestand van de woningcorporaties is gekrompen. Deze functiecategorie zal verder in omvang afnemen en het zal lastig blijven van werk naar werk voor deze personen te faciliteren omdat bij andere werkgevers ook minder middelbaar opgeleid administratief personeel nodig is.

Een derde belangrijke factor vormen de technologische ontwikkelingen. Hierbij gaat het natuurlijk in de eerste plaats om ICT-kennis. Niet alleen zijn er meer en beter opgeleide ICT-ers nodig, maar ook worden de eisen aan de ICT-kennis van de overige medewerkers steeds hoger. Jonge medewerkers groeien of groeiden hiermee op maar voor een deel van het vergrijzende personeelsbestand zijn de digitale ontwikkelingen

moeilijk bij te benen, al werken er bij woningcorporaties ook veel medewerkers die digitaal met hun tijd meegaan. Voor wie dat echter niet lukt, komt de functie of zelfs de baan bij de woningcorporatie onder druk te staan.

Een vierde ontwikkeling, het feit dat de woningcorporaties en hun personeel steeds meer midden in de samenleving staan en dat personeel daardoor sociaal vaardig moet zijn is boven al gememoreerd met betrekking tot Hbo'ers. Dit geldt echter voor het hele personeel. Woningcorporaties krijgen steeds meer de regiefunctie over het werk van leveranciers. Tegelijkertijd eisen mondigere huurders en de wetgever steeds meer van de corporaties op het gebied van inspraak, klachtenafhandeling e.d. Dan moet je met je klanten in gesprek.

Een vijfde factor wordt gevormd door de toegenomen regeldruk en de administratieve verplichtingen waartoe dat leidt. Deels kan dit opgelost door digitalisering maar ook in de dagelijkse praktijk moet het personeel daarmee om kunnen gaan. De juridische factor wordt daardoor zwaarder, juist voor personeel buiten de juridische afdelingen. Een voorbeeld is bijvoorbeeld ook de AVG, waardoor de eisen aan de bescherming van de privacy van huurders toe zijn genomen.

En ten slotte is er als zesde factor nog de klimaattransitie. De gemaakte klimaatafspraken betekenen het nodige voor de corporaties en daarmee ook voor hun werknemers. Dit betreft in de eerste plaats de technische eisen die het ombouwen van de woningvoorraad naar klimaatvriendelijke huizen stelt. Daarnaast spelen ook de financiële als de communicatieve kant van de te nemen maatregelen. Ook dit betekent weer dat er nieuwe functies ontstaan en dat medewerkers over andere (combinaties van) vaardigheden moeten beschikken.

Personeel is een belangrijke factor binnen een organisatie als een woningcorporatie. Al met al zijn er de nodige bedreigingen maar ook kansen op de arbeidsmarkt voor de woningcorporaties. Daar moet wat mee gebeuren. Uiteraard ligt hier een taak voor het fonds leren en ontwikkelen FLOW. Het is echter ook een belangrijke opgave voor de corporaties zelf. Wat opvalt, is dat de HR discipline in omvang beperkt is in vergelijking met andere vergelijkbare organisaties als waterschappen, energiebedrijven, provincies en gemeenten. Daardoor komt een aanzienlijk deel van de HR-functie in de lijn, bij kleine corporaties zelfs bij de directeur-bestuurder, terecht. HR is echter wel degelijk een vak. De deelterreinen van HR nemen in kwantiteit en belang toe. Naast traditionele functies als beloning en beoordeling worden werving, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van werknemers belangrijker. Daarnaast gaat het om beleid gericht op stagiaires, trainees en jonge werknemers, functiegebonden scholing, gezondheid en verzuim, arbeidsveiligheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, vervanging bij vertrek, piek en ziek, loopbaanbegeleiding en ontwikkelpaden, Van Werk Naar Werk-beleid, ouderenbeleid, levenlang ontwikkelen met scholingscultuur en informeel leren, doelgroepenbeleid en arbeidsbeperkten en last not least (strategische) personeelsplanning en HR-analyse. Je hoeft niet, zoals sommige organisaties voor ieder HR-terrein een specialist in huis te hebben, maar op dit moment lijkt het aantal HR-specialisten bij woningcorporaties wel heel erg dun gezaaid.

7.2 Beleidsaanbevelingen

Op basis van het onderzoek komt Panteia tot de volgende aanbevelingen:

1. De eerste aanbeveling is versterking van de HR-functie. De komende jaren wordt deze steeds meer een kritische functie voor het functioneren van de woningcorporaties. Het is van belang door te lichten of alle bovengenoemde functies ook voldoende door HR- en lijnpersoneel worden afgedekt. Eventueel zouden kleinere woningcorporaties hierin dan ook kunnen samenwerken. Een goede HR-afdeling maakt het ook mogelijk optimaal van het ondersteuningsaanbod van FLOW op HR-gebied te kunnen profiteren.
2. De duurzame inzetbaarheid van het personeel moet ook zeker een speerpunt blijven en worden waar het dat nog niet is. Medewerkers moeten flexibel de snel veranderende omgeving tegemoet kunnen treden en daartoe breed inzetbaar zijn. Dwangmaatregelen helpen hierbij minder dan faciliteren, belemmeringen wegnemen en het op een slimme manier nudgen van medewerkers naar het goede gedrag, op het werk en thuis: men moet zelf het belang inzien zich te ontwikkelen, zich flexibel op te stellen en gezond te blijven. Strategieontwikkeling speelt daarin een belangrijke rol. Alle corporaties zouden een duurzaam inzetbaarheidsbeleid moeten formuleren en integraal maken in de bedrijfsvoering middels een visie, strategie, beleid en middelen. Aanbevolen wordt om dit op te nemen in personeelsbeleid, HR taken en in organisatiedoelstellingen.
3. De snelle veranderingen moeten worden ondersteund door een breed opleidingsaanbod en de daadwerkelijke toepassing daarvan. Werkgevers zijn daarbij vooral voor de functiegebonden scholing verantwoordelijk. De toenemende complexiteit van het werk maakt nodig dat daar de komende jaren flink in wordt geïnvesteerd. Scholing kan bestaan uit vakopleiding of training, training gericht op nieuwe apparatuur, ICT-(gebruik)-cursussen of opleidingen op het gebied van sociale vaardigheden. Het is zaak de behoeftes vast te leggen in een persoonlijk ontwikkelplan. Het zal vaak gaan om opleidingen met een bewezen effect. Om medewerkers te motiveren en de vaardigheden vast te leggen kan een certificaat van belang zijn. En gezien de toenemende concurrentie op de arbeidsmarkt en de vraag naar MBO-plus en HBO-personeel is het goed om ook de nodige medewerkers HBO-deeltijd en AD-opleidingen aan te bieden.
4. Voor het Levenlang Ontwikkelen is de werknemer in de eerste plaats zelf verantwoordelijk. Hier ligt ook een belang voor de werkgever, vooral als de functie van de werknemer op korte of langere termijn bedreigd wordt en er geen alternatief voorhanden is. Dan is scholing in beeld. Meer in het algemeen is echter van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Recente rapporten van Panteia⁵⁴ en het SCP⁵⁵ laten zien dat werknemers daarbij een steuntje in de rug behoeven. Zonder verdere motivatie waarom men zich zou moeten ontwikkelen en wat voor perspectieven dat biedt, geeft men prioriteiten aan andere zaken als het gezinsleven, de sportclub en vrijwilligerswerk boven het volgen van opleidingen. Een punt is ook dat werknemers die al de nodige functiegebonden opleidingen moeten volgen weinig behoefte voelen aan aanvullende loopbaangerichte trajecten. Dit vraagt om maatwerk bij het selecteren van werknemers voor die functiegebonden opleidingen. Beperk dit soort opleidingen tot wie ze nodig heeft. Andere werknemers kunnen dan de (loopbaangerichte) opleidingen volgen waar ze wel wat aan hebben. De werkgever kan een handje helpen, met de name in de vorm van gerichte communicatie: door de verantwoordelijkheid van de

⁵⁴ D. Grijpstra, H. Bolle, T. Driessen, Belemmeringen voor Levenlang Ontwikkelen, 2019.

⁵⁵ Dit rapport verschijnt in mei 2019.

- werknemer te benoemen en een carrièrebeeld te schetsen, waaruit het belang en soms de noodzaak van loopbaangerichte scholing blijkt.
5. Het bedrijf moet zorgen voor een leercultuur. Een groot deel van het leren gebeurt niet in de klas of in het zaaltje, maar geleidelijk, op de werkvloer. De werkgever kan de leercultuur bevorderen door bijvoorbeeld informeel leren te organiseren: de meester(gezel)-rol te definiëren, uitwisseling van taken en werkzaamheden te regelen en in functioneringsgesprekken de ontwikkelstappen van de werknemers te duiden. De inzet van voorlopers (leerambassadeurs) die de collega's het belang en het leuke van scholing overbrengen kan daarbij helpen. Ook story telling op het intranet of tijdens bedrijfsbijeenkomsten kan werknemers aan het leren nudgen. Op de langere termijn kan een flexibel en breed inzetbaar personeelsbestand een enorme voordeel zijn als zich nieuwe uitdagingen voor de sector voordoen. Van belang is hierbij ook de stimulering van het middle management dat vaak productietargets belangrijker moet vinden dan opleiding en bang is goede medewerkers kwijt te raken aan andere arbeidsorganisaties of andere afdelingen als ze teveel hebben geleerd. Voeg voor de beoordeling van afdelingen (middle managers) de ontwikkelingsdoelstellingen van medewerkers binnen de afdeling toe.
 6. Cultuurtrajecten blijven relevant, niet alleen vanuit intern (organisatie) perspectief. De buitenwereld verlangt een andere cultuur binnen de woningcorporaties: in plaats van administratief georiënteerd dienstverlenend, faciliterend, organiserend en soms ook handhavend. Zeker voor een deel van de oudere werknemers kan dit een behoorlijke omslag in het denken inhouden. Zo is men de ene keer dienstverlener en de andere keer handhaver of regisseur. Het personeel moet met deze verschillende rollen leren omgaan. Daarom blijft het nodig in cultuuromslag te investeren.
 7. In relatie tot het bovenstaande maar ook om een basis te hebben gelegd voor het geval Van Werk Naar Werk de enige optie blijkt, blijft een goede organisatie van de loopbaanbegeleiding relevant, ook wanneer mobiliteit nu nog niet aan de orde is. Inzet van loopbaanadviseurs kan dit ondersteunen. Die kunnen ook adviseren over de manier waarop werknemers in staat zijn bij te blijven binnen hun eigen functie. En als het echt nodig is, ondersteunen bij de oriëntatie op de externe arbeidsmarkt.
 8. Het accent moet weer meer op de werving van personeel komen te liggen. Gebruik van websites en sociale media lijkt eenvoudig maar is vaak weinig succesvol omdat de concurrent op de arbeidsmarkt deze instrumenten probeert voor te zijn. Er is veel meer aandacht nodig voor de rol van stages en de inzet van trainees. De begeleiding van stagiaires is van groot belang. Dat een stagiaire veel tijd kost, moet niet teveel een beletsel zijn om hem of haar een stageplaats aan te bieden. Ook kunnen voor de grotere woningcorporaties structurele contacten met de ROC's en hogescholen op het niveau van vestigingen of opleidingen handig zijn. Op die manier sta je vooraan in de rij voor het gekwalificeerde en competente personeel.
 9. Punt is namelijk dat je nog niet klaar bent wanneer je een jongere hebt binnengehaald. Een eigenschap van jongeren is namelijk dat ze zich eerst een tijdje (kunnen) oriënteren op de arbeidsmarkt voordat ze een meer definitieve keuze voor een werkgever maken. Het boeien, bijvoorbeeld door de nodige ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden, van jongeren is dan ook van groot belang en wordt nog belangrijker. Daarbij kan het ook zo uitpakken dat ze een tijdje een andere baan vinden en daarna, vanwege de prettige werkcultuur bij een corporatie, weer terugkeren. De meeste kans op een langdurige dienstverband is er bij de groep die zich na een aantal omzwervingen vanwege een aanstaande gezinsuitbreiding of in verband met het kopen van een huis wil binden aan een werkgever, waar goede kansen op een verdere carrière bestaan en men zich kan blijven ontwikkelen.
 10. Daarom is het nodig om de talentvolle jongeren loopbaanperspectief te bieden. Dit betekent dat de doorstroom binnen de organisaties moet worden

bevorderd. Die doorstroom kan tot stand komen door werknemers, die aan wat anders toe zijn, te stimuleren om extern naar een nieuwe functie te zoeken, ontstaat er perspectief voor talenten.

11. Sommige medewerkers komen op een punt waarin het voor henzelf en de corporatie goed is een andere baan binnen of buiten de sector te zoeken. Medewerkers komen echter vaak na zo'n 15-20 jaar in functies terecht die boven het niveau liggen waarvoor ze voor zijn gediplomeerd. Een extra diploma, passend bij het denk- en werkniveau, laat een externe werkgever zien wat deze mensen daadwerkelijk in hun mars hebben.
12. Strategische personeelsplanning (SPP) blijft in een complexe werkomgeving van groot belang. Niet voor niets is SPP in de cao vastgelegd. Je moet het complexe proces van in-, door- en uitstroom in al zijn facetten beheersen en in bepaalde mate kunnen regisseren als woningcorporatie. Daarbij blijkt bij veel organisaties het proces van ontwikkeling van het SPP en de gedachtevorming over welke trends voor welke deel van de organisatie en voor welk personeel van belang zijn en hoe dat doortikt in kwantitatieve zin, nog belangrijker dat het resulterende plaatje. Door het proces bottom up te organiseren krijgen managers inzicht waarom een bepaalde strategische inzet op personeel van belang is, maar ook krijg je commitment omdat de medewerkers het zelf bedacht hebben. Op deze manier wordt voor hen ook veel duidelijker wat de ontwikkelingen rond hun eigen functie en carrière zijn. De cultuuromslag krijgt hiermee een veel steviger basis. Dat resulterende beeld is trouwens wel van groot belang op directieniveau: zonder strategisch inzicht is de beleidsvorming nergens op gestoeld.
13. Je kunt trouwens ook nog een stap verder gaan dan SPP en er HR Analytics aan toevoegen. Door cijfers omtrent HR en productie liefst geautomatiseerd tegen elkaar af te zetten is een beeld te krijgen van de optimale inzet, begeleiding en opleiding van het personeel. En hiermee is trouwens ook de manier, waarop de tevredenheid van het personeel over het werk is te optimaliseren, goed vast te stellen.

Methodologische verantwoording van de enquêtes

Uitvoering van de enquêtes

De bruto steekproef bestond uit alle woningcorporaties in Nederland en bijbehorende werknemers.

Zowel de werkgevers- als werknemersenquête is online afgenomen. Om een zo hoog mogelijke respons te realiseren, zijn onder meer de volgende maatregelen genomen:

- Gepersonaliseerde vooraankondiging met vermelding van terugkoppeling via het online dashboard;
- Telefonisch contact met de woningcorporaties om het belang van invullen nog een keer te benadrukken en om na te gaan of men vragenlijsten naar werknemers wil zenden;
- Inzet van het eigen netwerk van Panteia en Etil binnen de corporatiebranche als 'ambassadeurs' van het onderzoek;
- Belofte van anonimiteit van de invullers;
- Belofte van een gepersonaliseerde terugkoppeling via het online dashboard;
- Intensieve rappelstrategie.

Het proces van dataverzameling bestond in grote lijnen uit de volgende fasen:

1. Schriftelijke vooraankondiging van het onderzoek met toezending van een brief van FLOW;
2. Telefonisch contact met de woningcorporaties;
3. Verwerken van de reacties op de vooraankondiging en het telefonisch contact;
4. Uitnodiging per e-mail van FLOW aan werkgevers tot deelname aan de werkgeversenquête inclusief het verzoek om doorzending van een uitnodigingse-mail aan al hun werknemers voor deelname aan de werknemers enquête.

Alle contactpersonen bij de woningcorporaties hebben via e-mail de uitnodiging voor de werknemers ontvangen. Aan de contactpersonen is gevraagd om deze uitnodiging naar alle werknemers door te sturen. De uitnodiging bevatte onder meer een korte uitleg over de opzet en inhoud van het onderzoek en uiteraard de link naar de online vragenlijst.

Daarnaast hebben FLOW en de vakbonden in hun online communicatie aandacht besteed aan de werknemers enquête. Daarin is uitleg gegeven over de opzet en inhoud van het onderzoek, en zijn werknemers opgeroepen deel te nemen aan de enquête. Werknemers die geen uitnodiging van hun werkgever hebben ontvangen, is aangeraden om contact op te nemen met hun werkgever of met Etil.

5. Invullen van online vragenlijsten door werkgevers en werknemers.

Inrichting van de online vragenlijsten

De online vragenlijsten voor werkgevers en werknemers zijn volgens de volgende uitgangspunten ingericht:

- De vragenlijsten verschijnen via een beveiligde https-verbinding.
- Het is mogelijk om het invullen op elke plek in de vragenlijst te onderbreken; reeds ingevulde antwoorden worden uiteraard bewaard. Indien men op een later moment het invullen hervat, start de vragenlijst op de plek waar men de vragenlijst verlaten heeft.
- Het is mogelijk om delen van de eigen vragenlijst te printen zodat bij de werkgevers de contactpersoon deze bij de hand kan houden indien hij/zij het antwoord opzoekt,

of aan een collega kan geven met het verzoek het antwoord op te zoeken. De werknemers kunnen de vragenlijst zo meenemen naar huis en over de antwoorden nadenken.

- De vragenlijsten bevatten een aantal controles:
 - indien iemand per ongeluk een vraag vergeet in te vullen, verschijnt er een melding;
 - indien ingevulde percentages optellen tot meer of minder dan 100% verschijnt eveneens een melding;
 - indien een ingevoerde waarde of antwoord erg afwijkt van het antwoord dat de betreffende corporatie of werknemers bij een eerdere vraag hebben gegeven, verschijnt er ook een melding (waarbij het antwoord of de waarde van de vorige vraag wordt getoond).
- Bij alle vragen waar dit relevant is, worden definities getoond van begrippen om het uniforme begrippenkader te waarborgen.
- In de vragenlijsten wordt de voortgang weergegeven door middel van zowel een grafische voortgangsindicator ('balkje'), als tekstuele meldingen ("Ten slotte volgen nu nog 7 vragen; het invullen van het volgende onderdeel van de vragenlijst zal maximaal 10 minuten duren").
- Via alle schermen van de vragenlijsten kan een privacy statement worden opgeroepen. Dit privacy statement voldoet aan de richtlijnen van de AVG. Gemeld wordt daarbij ook dat Panteia en Etil gebonden zijn aan de privacy-afspraken van de brancheorganisaties VBO en MOA.

In beide vragenlijsten is benadrukt dat anonimiteit van de invuller gegarandeerd is. Ook is uitgelegd dat gegevens van werknemers alleen op geaggregeerd niveau beschikbaar komen en dat er grote zorg aan wordt besteed te voorkomen dat gegevens in tabellen toe te kennen zijn aan individuele medewerkers.

6. Diverse rappels per mail en telefoon aan corporaties die de vragenlijst nog niet (volledig) hebben ingevuld.

Responsverantwoording

Met betrekking tot de respons op de enquêtes is het volgende op te merken:

- 341 organisaties hebben een e-mail ontvangen waarin het onderzoek werd aangekondigd.
- Daarna zijn deze organisaties telefonisch benaderd met onder meer de vraag of de organisatie wil meewerken aan het onderzoek, wie binnen de organisatie de contactpersoon is voor het onderzoek, of er op voorhand vragen zijn over het onderzoek en of men prijs stelt op een telefonisch rappel.
- Daarna ontvangen de organisaties twee e-mails:
 - Een e-mail met de link van de online vragenlijst voor de werkgevers.
 - Een e-mail die is bestemd voor de werknemers; deze bevat onder meer de link naar de online vragenlijst voor de werknemers. Aangezien Panteia/Etil geen beschikking had over de contactgegevens van de werknemers, is de contactpersoon bij de organisatie gevraagd de tekst van de e-mail en de link te verspreiden onder de werknemers (bijvoorbeeld door e-mail te forwarden of de tekst en link op het intranet te plaatsen).
- 23 organisaties geven tijdens het telefonische contact of als reactie op de e-mailing aan dat de organisatie geen medewerkers in dienst heeft, niet meer bestaat of door een fusie is opgegaan in een andere corporatie. $341 - 23 = 318$ organisaties blijken dus daadwerkelijk een woningcorporatie met medewerkers te zijn.

- Na enige tijd werd van alle corporaties vastgesteld of ze in elk geval zijn begonnen met het invullen van de vragenlijst voor de werkgevers. Corporaties die niet zijn begonnen, ontvangen via e-mail een reminder.
- Na enige tijd wordt ook van alle corporaties vastgesteld of er medewerkers zijn die in elk geval zijn begonnen met het invullen van de vragenlijst voor de werknemers. Indien geen enkele medewerker is begonnen met het invullen van de vragenlijst dan ontvangt de corporatie via e-mail een reminder.
- Enige tijd voor het einde van de periode waarin de vragenlijst voor de werkgevers kan worden ingevuld, wordt vastgesteld welke corporaties de vragenlijst voor de werkgevers volledig hebben ingevuld. Alle corporaties die de vragenlijst niet (volledig) hebben ingevuld, worden telefonisch benaderd met het verzoek dat alsnog te doen.
- Van de 318 corporaties die werknemers in dienst hebben:
 - Weigeren er 12 om mee te werken aan het onderzoek (dat is 4% van alle corporaties).
 - Zijn er 133 die weliswaar niet weigeren, maar de vragenlijst voor de werkgevers niet invullen en bij wie ook geen enkele medewerker de vragenlijst invult (42% van alle corporaties).
 - Vullen er 110 de vragenlijst voor de werkgevers (gedeeltelijk) in (35% van alle corporaties).
 - Zijn er 153 waarbij medewerkers de vragenlijst voor de werknemers invullen (dat is 48% van alle corporaties). In totaal vullen 2.284 medewerkers de vragenlijst voor de werknemers in.

Response

Tabel 4.3 Samenstelling personeelsbestand in de woningcorporatiebranche naar baankenmerken, ultimo 2018 (werkgeversenquête) respectievelijk maart 2019 (werknemersenquête)

Kenmerk	Werkgeversenquête	Werknemersenquête
<i>Bedrijfsgrootte</i>		
1 t/m 9 werknemers	9,10%	2,2%
10 t/m 49 werknemers	37,30%	18,6%
50 t/m 99 werknemers	24,50%	23,8%
100 of meer werknemers	29,10%	55,4%
<i>Dienstverband ja/nee</i>		
Ja	87,5%	97,0%
Nee	12,5%	3,0%
<i>Soort dienstverband</i>		
Vast	83,7%	90,0%
Tijdelijk	16,3%	9,9%
Anders		0,1%
<i>Omvang dienstverband</i>		
0 t/m 24 uur	14,8%	13,6%
25 t/m 36 uur	84,0%	85,5%
37 uur of meer	1,1%	0,9%
<i>Leidinggevende functie ja/nee</i>		
ja	7,9%	13,8%
Nee	92,1%	86,1%
<i>Aantal ondergeschikten</i>		
1 t/m 4		28,3%
5 t/m 9		25,3%
10 t/m 49		42,1%
50 t/m 99		3,6%
110 of meer		,7%

Bron: Werkgeversenquête 2019; Werknemersenquête 2019

Volgens de werknemersenquête is het beeld als volgt:

- Meer dan de helft van de werknemers werkt bij een corporatie met 100 of meer werknemers.
- Slechts 3% van de werkenden heeft geen dienstverband bij de corporatie. Daarbij gaat het met 1,6% vooral om detachering via een detacheringsbedrijf. Zzp'ers, uitzendkrachten en payrollers komen minder vaak voor met respectievelijk 0,8%, 0,5% en 0,2%.
- Negen op de tien werknemers met een dienstverband heeft een vast contract. Ultimo 2015 was dat aandeel vergelijkbaar. De verschillen naar geslacht zijn verwaarloosbaar. Naarmate de leeftijd hoger is, heeft men vaker een vast contract. Zo heeft van de jongeren van 15 tot en met 24 jaar 21% en van de ouderen van 55 jaar of ouder 97% een vast contract. Dit zou ermee te maken kunnen hebben dat weer meer jonge werknemers instromen.
- Van de werknemers met een dienstverband heeft net als eind 2015 14% een contract voor 0 tot en met 24 uur, ruim 85% een contract voor 25 tot en met 36

uur. Contracten voor 37 uur of meer komen nauwelijks voor.⁵⁶ Vrouwen en jongeren hebben relatief vaak een contract voor 0 tot en met 24 uur (36% respectievelijk 24% bij een gemiddelde van 14%).

- Van de werkenden heeft 14% een leidinggevende functie. Het aantal ondergeschikten dat men onder zich heeft, bedraagt in vier van de tien gevallen 10 tot en met 49 personen. Een grotere *span of control* komt weinig voor. Dat is wel vaak het geval bij directeur-bestuurders maar die zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Tabel 4.4 Samenstelling personeelsbestand in de woningcorporatiebranche naar persoonskenmerken, ultimo 2018 (werkgeversenquête) respectievelijk maart 2019 (werknemersenquête)

Kenmerk	Werkgeversenquête	Werknemersenquête
<i>Geslacht</i>		
Man	51,8%	46,5%
Vrouw	48,2%	52,8%
Anders	0,0%	0,7%
<i>Leeftijd</i>		
15 t/m 24 jaar	2,3%	0,9%
25 t/m 34 jaar	12,7%	11,6%
35 t/m 44 jaar	26,6%	26,0%
45 t/m 54 jaar	31,0%	31,9%
55 jaar of ouder	27,4%	29,6%
<i>Opleidingsniveau</i>		
BO		0,6%
VMBO		8,7%
HAVO/VWO		4,9%
MBO		28,3%
HBO		40,8%
WO		16,8%

Bron: Werkgeversenquête 2019; Werknemersenquête 2019

Uit de werknemersenquête komt het volgende beeld naar voren:

- Er werken bij de woningcorporaties met 53% iets meer vrouwen dan mannen. Eind 2015 was de verhouding nog fiftyfifty. Bij de vraag naar geslacht antwoordt 1% 'anders'.
- Het personeelsbestand is relatief sterk vergrijsd: 61% van de werkenden is 45 jaar of ouder, waarvan 30 procentpunt 55 jaar of ouder. Vergeleken met ultimo 2015 is de vergrijzing van het personeelsbestand toegenomen. Toen was 56% 45 jaar of ouder, waarvan 23 procentpunt 55-plusser.
- De meeste werknemers zijn met 41% op hbo-niveau opgeleid, op afstand gevolgd door werknemers op mbo-niveau met 28% en wo-niveau met 17%. In vergelijking tot eind 2015 is het opleidingsniveau verder gestegen. Toen was 39% op hbo- en 16% op wo-niveau opgeleid.

Geraadpleegde bronnen

Cao-partijen Woondiensten (2003). Handboek functie-indeling Woondiensten.

CPB (2017). Analyse economische en budgettaire effecten van de financiële bijlage van het Regeerakkoord.

CPB (2019). CEP 2019.

CPB (2019), Het bouwproces van nieuwe woningen.

<https://insights.abnamro.nl/2019/02/hoe-krijgen-we-woningcorporaties-aan-het-bouwen>

<https://nos.nl/artikel/2264357-klimaatakkoord-woningcorporaties-motor-achter-verduurzaming-huizen.html>

<https://nos.nl/artikel/2271877-steeds-meer-sociale-nieuwbouwprojecten-financieel-onhaalbaar.html>

<https://nos.nl/artikel/2277427-tekort-sociale-huurwoningen-is-zo-groot-dat-er-een-deltaplan-nodig-is.html>

<https://www.aedes.nl>

<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/arbeidsvoorwaarden/loopbaanontwikkeling/vier-vragen-over-individueel-loopbaanbudget>

<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/salarissen-bestuurders/staffel-maximumbeloning-bestuurders-2019.html>

<https://www.aedes.nl/artikelen/klant-en-wonen/huurbeleid/huurprijsbeleid/huurders-en-woningcorporaties-stemmen-in-met-nieuw-sociaal-huurakkoord.html>

<https://www.aedes.nl/artikelen/woningmarkt/verkiezingen/tweede-kamer/aedes-over-regeerakkoord-'met-kabinet-en-partners-werken-aan-goed-wonen'.html>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/18/3-op-10-vijftienjarigen-wonen-niet-met-beide-ouders>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/46/jongeren-nederland-en-eu-wonen-vaker-bij-ouders>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/prognose-18-miljoen-inwoners-in-2029>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/07/economisch-beeld-opnieuw-wat-minder-positief>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/banen-werkgelegenheid/toelichtingen/banengroei-naar-bedrijfstak>

<https://www.flowweb.nl>

<https://www.ilent.nl/sectoren/autoriteit-woningcorporaties>

<https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/jouw-provincie/vooruitzichten-regios/index.html>

<https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/Building-and-Construction/trends-en-ontwikkelingen-bouw-en-onroerend-goed.html>

<https://www.klimaatakkoord.nl>

<https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/vastgoed/woningcorporaties>

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/beloningen-bestuurders/topinkomens-overheid>

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/nieuws/2017/12/05/me-s-in-administratieve-lasten-woningcorporaties>

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/woningwet-hoofdpijnen>

<https://www.woononderzoek.nl>

ING Economisch Bureau (2018). De circulaire corporatie. Naar volledig duurzame huisvesting.

KPMG branchegroep Woningcorporaties (2018). Kiezen is geen keuze. Op weg naar excellente woningcorporaties in 2022.

Ministerie van SZW (2018). Kennisdocument Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (voorjaar 2018).

Ministerie van BZK (2019). Ruimte voor Wonen. Resultaten van WoonOnderzoek Nederland 2018.

TNO (2017). Arbeidsmarktonderzoek Woningcorporaties 2016.

UWV (2018). Regionale Arbeidsmarktprognose 2018-2019.

VVD, CDA, D66 en ChristenUnie (2017). Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017 – 2021.