

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 profiel) 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 behoeften 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.

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

