

SECTORANALYSE WONINGCORPORATIES

Regioplan, 29 september 2021

A. Algemene informatie over de sector

Sector woningcorporaties

Woningcorporaties vallen onder de overkoepelde sector voor **Verhuur van en handel in onroerend goed (sbi-code: 86)**. Deze divisie omvat verhuur van onroerend goed en de bemiddeling in en beheer van onroerend goed. De overgrote meerderheid van de woningcorporaties is actief in de subsector **Woningbouwverenigingen en -stichtingen (SBI-code: 68201)**. Deze klasse omvat: - verhuur van onroerend goed (voornamelijk woonruimte) door instellingen die uitsluitend werkzaam zijn in het belang van de volkshuisvesting en als zodanig erkend worden door het Rijk of gemeenten. Eventueel in combinatie met: - onderhoud en reparatie van eigen onroerend goed; - beheren van onroerend goed voor derden; - laten bouwen van woningen voor de volkshuisvesting.

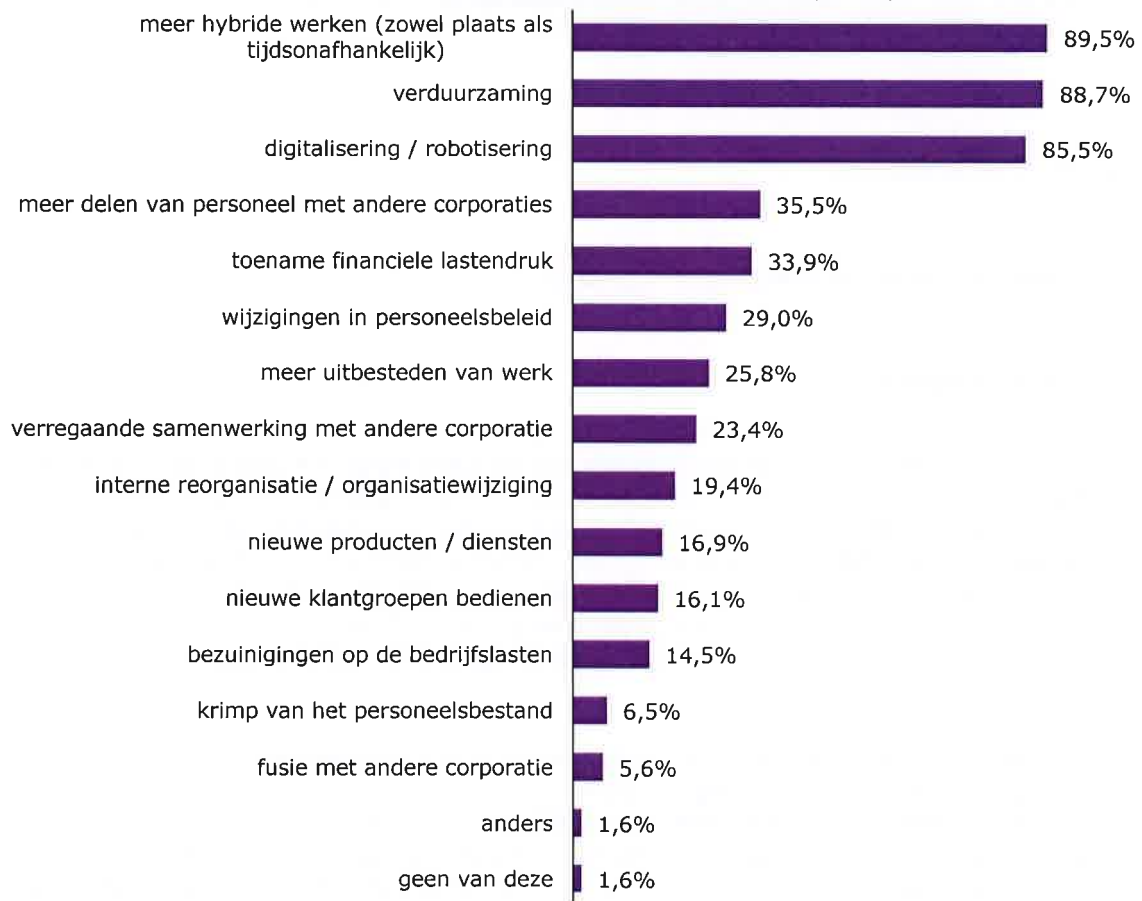
Daarnaast opereert een klein deel van de woningcorporaties (<10%) in aanverwante subsectoren. Op basis van de meest recente gegevens zijn dit de volgende sectoren:

- **Verhuur van overige woonruimte (SBI-code: 68203)** Deze klasse omvat: - verhuur van woningen en kamers anders dan door woningbouwverenigingen en -stichtingen en gemeentelijke woningbedrijven; - verhuur van gemeubileerde kamers met eigen sanitair en keuken en zomerhuisjes voor langer dan 3 maanden; - verhuur van woonboten. Eventueel in combinatie met: - onderhoud en reparatie van eigen onroerend goed.
- **Beheer van onroerend goed (SBI-code: 6832)** Deze klasse omvat: - verzorgen van verhuur en huurinning van onroerend goed van derden; - VVE beheer (beheren van onroerend goed voor Verenigingen Van Eigenaren). Eventueel in combinatie met: - (laten) verzorgen van het onderhoud aan het te beheren onroerend goed; - verzorgen van de huizenadministratie.
- **Handel in eigen onroerend goed (SBI-code: 6810)** Deze klasse omvat: - handel (aan- en verkoop) in eigen onroerend goed. Eventueel in combinatie met: - verhuur van nog niet verkocht onroerend goed.

Ontwikkelingen werkenden en werkgelegenheid in de sector

Om zicht te krijgen op veranderingen in het werk en de werkgelegenheid is een vragenlijst uitgezet onder woningcorporaties en hun medewerkers. 124 corporaties en 4.231 medewerkers hebben gerespondeerd. Op basis van de gegeven antwoorden schetsen we de ontwikkelingen in de sector met betrekking tot de werkenden en de werkgelegenheid.

Figuur 1 Verwachte veranderingen in de komende 5 jaar volgens werkgevers (n=124)



Bron: enquête woningcorporaties, Regioplan 2021

De meeste corporaties zien (mede na aanleiding van de coronacrisis) dat er voor de toekomst steeds meer hybride gewerkt gaat worden. Er zijn echter verschillen: bijna alle middelgrote en grote corporaties zien deze ontwikkeling, terwijl echter bij kleine corporaties minder dan de helft dit verwacht. Eveneens zijn **verduurzaming** en **digitalisering/robotisering**, belangrijke ontwikkelingen voor nu en in de toekomst. Digitalisering speelt, door de coronacrisis, voor nog meer corporaties een grote rol van betekenis.

Corporaties zien voor de komende 5 jaar meer **verregaande samenwerking** onderling plaatsvinden. Vooral kleinere corporaties zien dit steeds meer gebeuren (35%). Dit ter slagvaardigheid van de corporatie, efficiëntie en het delen van kennis om zodoende stappen vooruit te kunnen maken. Er vindt bijvoorbeeld al samenwerking plaats op gebied van ICT-systemen, vanwege de uitwisselbaarheid, van elkaar kunnen leren en vanwege het financiële voordeel (schaalgrootte) wat er behaald kan worden richting aanbieders. Een ander voorbeeld is het delen van vacatures om de doorstroom in de woningcorporatiesector te bevorderen. Ook lijken er de komende periode fusies aan te komen: 1 op de 20 corporaties verwacht te gaan **fuseren** de komende 5 jaar. Dit zijn vooral middelgrote organisaties.

Ook verwachten ruim 1 op de 3 corporaties dat meer **personeel gaan delen** met elkaar. Dit kunnen verschillende functies zijn, zoals financieel (controllers), technisch en HR-personeel, maar ook functies als woonconsulenten en complexbeheerders. Er worden door HR-professionals een aantal redenen voor genoemd:

- Delen van personeel kan een oplossing zijn vanwege de krapte op de landelijke arbeidsmarkt.
- Kwetsbaarheid tegengaan in geval van uitval van personeel.

- Vooral kleinere corporaties hebben niet altijd personeel voltijd nodig. Bij kleinere corporaties zijn er meer generalistische functies, terwijl er soms wel specialismen benodigd zijn. Het aantrekkelijker om personeel te delen waardoor iemand alsnog, in deeltijd, aangenomen kan worden.
- Aantrekkelijk voor werknemers die in meerdere corporaties aan de slag kunnen en zodoende met diverse werkvelden en uitdagingen te maken hebben.

Een kwart van de organisaties verwacht meer werk uit te besteden, bijvoorbeeld vanwege de kosten of vanwege de krappe arbeidsmarkt. Corporaties willen vaak ook kennis in huis halen (specifieke vakkennis), bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid waarbij soms geen capaciteit is om personeel voor aan te nemen.

Figuur 2 Mate waarin volgens werknemers hun eigen functie nu of de komende 5 jaar aan verandering onderhevig is (n=4231)



Bron: enquête woningcorporaties, Regioplan 2021

Veruit de meeste medewerkers (85%) ziet dat hun eigen functie nu of de komende 5 jaar aan het veranderen is. Dit betekent dat veranderingen in het werk zich bijna over de volledige breedte binnen de corporatiesector afspeelt, en dat veel medewerkers er dus mee te maken hebben. Om te kunnen blijven in de veranderingen voor de komende 5 jaar, is er bij bijna 75% van de medewerkers behoefte aan hulpmiddelen of ondersteuning. Zo geeft 43% aan een **opleiding of cursus** nodig te hebben de komende tijd, en heeft 30% behoefte aan **begeleiding of coaching**.

- Voornamelijk wordt het werk **complexer** en komen er **extra taken** bij, min of meer over de gehele linie binnen woningcorporaties. Dit is in lijn met de veranderingen in de sector als geheel, bijvoorbeeld op gebied van maatschappelijke ontwikkelingen, digitalisering en verduurzaming.
- Procentueel gezien, zien bij sociaal beheer en leefbaarheid, wijk- en gebiedsbeheer en woningbeheer en onderhoud bovengemiddeld veel werknemers hun werk complexer en uitgebreider worden. In het licht van de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, is wordt er steeds meer gevraagd van medewerkers in dit vakgebied (sociaal beheerders, woonconsulenten). Huurders worden ook over het algemeen als veeleisender en assertiever gezien. Daar komt veel agressie bij kijken, en komen huurders met psychische problemen steeds vaker voor. De coronacrisis heeft dit volgens werknemers versterkt, zo blijkt ook uit interviews met medewerkers vanuit OR en HR. Voor werknemers in deze vakgebieden wordt steeds meer een **sociale en communicerende rol** verwacht. Bewonersparticipatie wordt door sommige werkgevers genoemd als belangrijke ontwikkeling.
- Sommige werknemers benoemen dat door de toenemende complexiteit en taken de **werkdruk** is toegenomen binnen hun functie. Slechts een klein deel (14%) ziet taken wegvallen, en er komen taken bij die uitgevoerd moeten worden.

Werknemers benoemen vooral **veranderingen in de technologie zoals machines en/of ICT (digitalisering)** die gebruikt worden. De coronacrisis heeft deze veranderingen versterkt. Eveneens is **regievoering/communicatie**

met vaste partners (ketensamenwerking) een belangrijke ontwikkeling bij bijvoorbeeld wijk- en gebiedsbeheer en woningbeheer en onderhoud. Dit hangt ook samen met het meer uitbesteden van (preventieve) werkzaamheden, waarbij corporatiemedewerkers meer een controlerende rol dan uitvoerende rol hebben. Verder zijn veranderingen de manier waarop de huidige functie moet worden uitgevoerd door bijvoorbeeld veranderingen in wet- en regelgeving, de organisatie of de maatschappij voorzien. Ook de manier van leiding krijgen wordt als verandering opgemerkt. Doordat men meer is gaan thuiswerken, hebben leidinggevendenden in sommige gevallen op een andere manier sturing moeten geven aan hun medewerkers, zo blijkt uit interviews.

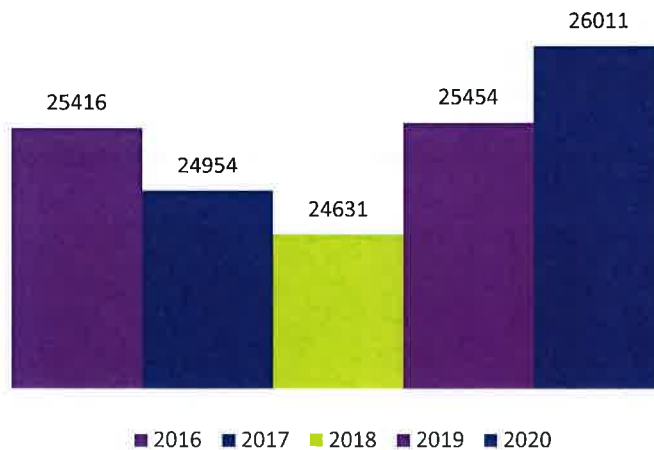
B. Omvang en samenstelling van het aantal werkenden

Omvang en ontwikkeling personeelsbestand

Met behulp van een verdiepende analyse op de polisadministratie in de microdatabestanden van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is een beeld geschetst van de ontwikkelingen in het personeelsbestand van woningcorporaties tussen 2016 en 2020. De analyse heeft zich gericht op ontwikkelingen in de personele omvang van woningcorporaties en in relevante persoons- en baankenmerken van het personeel dat tussen 2016 en 2020¹ werkzaam was bij een woningcorporatie. Doordat gebruik is gemaakt van de polisadministratie, betreft deze analyse alleen de werknemers in loondienst.

Onderstaande figuur geeft het absoluut aantal werkzame personen in de sector weer. Van 2016 tot en met 2018 is het aantal werkzame personen in de sector gedaald met 3 procentpunten. In de laatste twee onderzoeksjaren is daarentegen sprake van een achtereenvolgende stijging (2019 +3 pptn, 2020 +2 pptn). De toename van de werkgelegenheid in de afgelopen twee jaren is in lijn met de beleidsmatige en maatschappelijke ontwikkelingen in de sector. De groei in werkgelegenheid is (onder meer) te verklaren door de toegenomen werkzaamheden en vraag naar meer gespecialiseerd personeel als gevolg van de invoering van de woningwet (2015).

Figuur 3 Absoluut aantal werkzame personen bij woningcorporaties tussen 2016-2020 (peildatum 31 oktober)



Bron: analyse CBS microdata, Regioplan 2021

Samenstelling werknemers naar leeftijdsgroepen

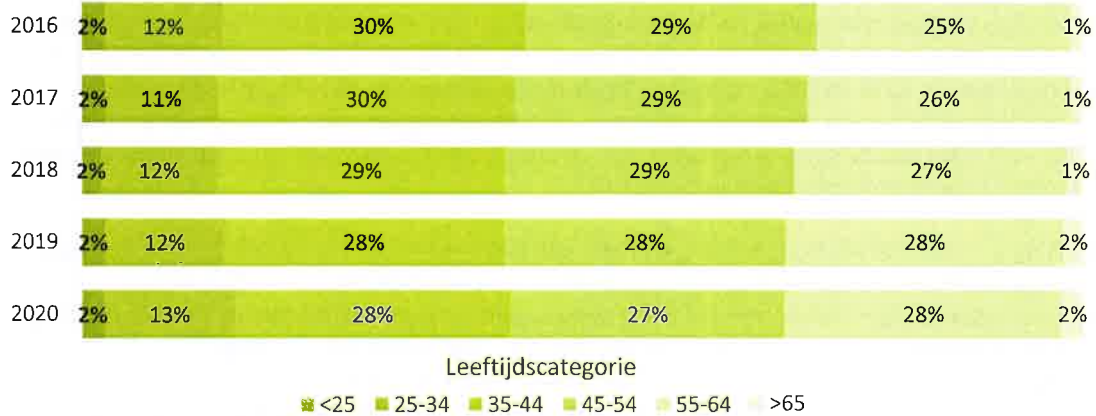
De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand is tussen 2016 en 2020 iets toegenomen: in 2016 was de gemiddelde leeftijd van een werknemer 46 jaar, in 2020 47 jaar. Daarnaast is uit figuur 4 op te maken dat het aandeel werknemers in de leeftijdscategorie 55-plustoeeneemt. In 2016 betrof het aandeel werknemers in deze leeftijdscategorie ongeveer een kwart (26%) van alle werkzame personen in de sector. In 2020 is dit aandeel opgelopen naar iets minder dan een derde (30%, +4 pptn.). Dit aandeel is iets hoger dan het landelijk gemiddelde waar we zien dat (over alle sectoren genomen) 1 op de 5 medewerkers 55 jaar of ouder is.² De

¹ Het personeel dat op 31 oktober (in één of meerdere onderzoeksjaren) een inkomensverhouding had bij een woningcorporatie is.

²Bron cbs statline [StatLine - Werkzame beroepsbevolking; bedrijf](#)

cijfers duiden erop dat de komende tien tot twaalf jaar drie op de tien medewerkers met pensioen gaat met mogelijk een grote vervangingsvraag in de corporatiesector tot gevolg.

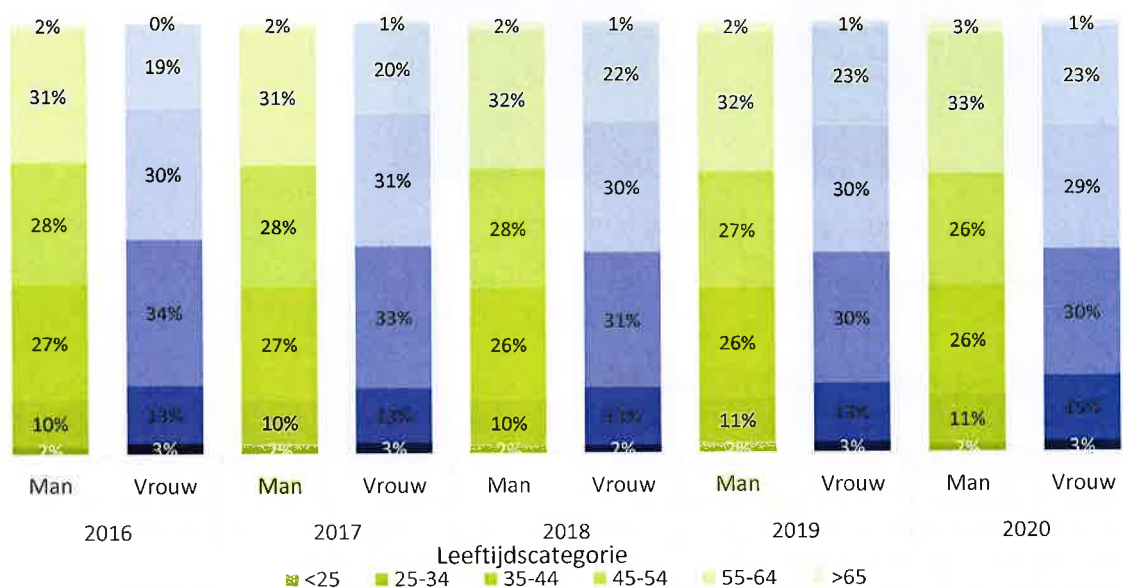
Figuur 4 Relatieve leeftijdsverdeling van het personeelsbestand van woningcorporaties (2016-2020, peildatum 31 oktober)



Bron: analyse CBS microdata, Regioplan 2021

Figuur 5 geeft de leeftijdsverdeling van werkzame mannen en vrouwen in de sector weer. Over het algemeen geldt dat het aandeel werkzame vrouwen uit de jongere leeftijdscategorieën groter is dan het aandeel mannen. Dit verschil is het grootst in de leeftijdscategorie 35 tot en met 44 jaar. De leeftijdsverschillen tussen mannen en vrouwen nemen in de loop der tijd iets af. Dit wordt met name veroorzaakt door een toename van het aandeel vrouwen in de leeftijdscategorie 55 plus. Dit aandeel is tussen 2016-2020, ten opzichte van de mannelijke werknemers, harder gestegen, namelijk met 5 procentpunten (19% in 2016 vs. 24% in 2020) ten opzichte van drie procentpunten bij mannen (33% in 2016 vs. 36% in 2020).

Figuur 5 Relatieve leeftijdsverdeling van het personeelsbestand van woningcorporaties opgesplitst naar geslacht (2016-2020, peildatum 31 oktober)



Bron: analyse CBS microdata, Regioplan 2021

Aantal werknemers 63– 66 jaar

De onderstaande tabel toont het aantal werknemers in de sector tussen de 63 en 66 jaar.

Tabel 1 Aantal werknemers tussen 63 en 66 jaar (2016-2020)

	2020	2019	2018	2017	2016
63 jaar	542	525	506	461	455
64 jaar	475	437	381	361	327
65 jaar	350	323	273	204	128
66 jaar	116	106	28	15	28
Totaal	1483	1391	1188	1041	938

Bron: analyse CBS microdata, Regioplan 2021

C. Aandeel kleine ondernemingen

Aantal organisaties in de sector-

In 2020 bestond de sector uit 292 woningcorporaties. De afgelopen jaren is het aantal woningcorporaties afgenomen, met name door het samengaan van organisaties.

Tabel 2 Totaal aantal woningcorporaties in de sector naar jaar (2016-2020, peildatum 31 oktober- o.b.v. AEDES-lijst)

	Aantal organisaties
2016	321
2017	317
2018	302
2019	295
2020	292

Aantal kleine ondernemingen en werknemers werknaam bij deze ondernemingen-

In de MDIEU regeling is een kleine organisatie als volgt gedefinieerd:

Een kleine onderneming is in de regeling MDIEU gedefinieerd als een onderneming waarin minder dan 25 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet of het jaarlijkse balanstotaal €5 miljoen niet overschrijdt, berekend over het laatst afgesloten boekjaar voorafgaand aan de subsidieaanvraag.

Door de werkzaamheden van woningcorporaties hebben zij vrijwel allemaal meer dan € 5 miljoen als jaarlijkse balanswaarde: het bezit van vastgoed van enige omvang zorgt hiervoor. In deze sector is de balanswaarde daarom geen goede indicatie van de omvang van organisaties. In de sector speelt daarom het aantal verhuureenheden een rol in de definiëring van grootteklasse van een woningcorporatie.

Tabel 3 Personeelsomvang naar regio en grootteklasse woningcorporatie in 2020 (peildatum 31 oktober)

	Klein (tot 2.500 vhe)	Middelgroot (2.500-10.000 vhe)	Groot (10.000 > vhe)	Totaal
Aantal werknemers	1.259	7.947	16.805	26.011
% werknemers	5%	31%	65%	100%
Aantal organisaties	81	132	68	281
% organisaties	29%	47%	24%	100%

Bron: analyse CBS microdata, Regioplan 2021

In bovenstaande tabel is het aantal personen dat in 2020 (31 oktober) werkzaam was in de corporatiesector weergegeven. De cijfers zijn onderverdeeld naar de grootteklasse van de woningcorporatie (uitgedrukt in het aantal verhuureenheden dat de woningcorporatie bezit). De meerderheid (65%) van het personeelsbestand (in 2020) werkt voor een grote woningcorporatie. In 2020 was ongeveer een kwart (n=68, 24%) van alle woningcorporaties (bedrijfseenheden) een grote woningcorporatie (in bezit van meer dan 10.000 vhe). Ongeveer de helft (47%) en iets minder dan een derde (29%) van de woningcorporaties had respectievelijk de omvang middelgroot en klein. Wanneer we kijken naar het aandeel organisaties met minder dan 25 werknemers, dan is dit eveneens het geval voor 29% van de organisaties.

D. Problematiek m. b .t. duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden

Aansluiting personeel en werk

Werkgevers geven aan dat gemiddeld 14% (N=58) van het personeel nog niet voldoende de aansluiting heeft gevonden voor de eisen die het werk op dit moment stelt. Kijkend naar de verschillende grootteklassen zien we geen grote verschillen hierin tussen kleine, middelgrote en grote corporaties. De verschillen in inschatting tussen de corporaties afzonderlijk zijn echter wel groot.

- Werkgevers geven vooral aan dat een **te snelle/sterke verandering van het werk** oorzaak is dat personeel en werk onvoldoende op elkaar aansluiten. Vooral grote woningcorporaties geven dit aan (70%), en in mindere mate kleine (35%) en middelgrote corporaties (42%).
- Andere vergelijkbare oorzaken die worden genoemd zijn een tekort aan specifieke competenties, een toenemende complexiteit aan wet- en regelgeving en een gebrek aan brede inzetbaarheid. Er wordt steeds meer naar 'het schaap met de 5 poten' gezocht.
- Ook ziet bijna een kwart van de werkgevers dat het **opleidingsniveau soms niet aansluit** op het werk, evenals **te weinig opleidingsbereidheid** bij medewerkers. Het opleidingsaanbod is volgens werkgevers echter wel voldoende.

Werkgevers onderscheiden een aantal groepen die in het algemeen meer moeite hebben om aansluiting te vinden bij het werk:

- **Lager opgeleiden** door de toenemende complexiteit in functies. Zoals eerder gesteld wordt er steeds meer van medewerkers gevraagd (op het gebied van complexere vraagstukken, en verschuift het werkniveau van sommige functies op tot mbo+ en hbo-niveau. Hierdoor is het voor sommigen lastig om te kunnen blijven in hun functie.
- **Oudere werknemers** (die lange tijd in dienst zijn). Deze groep wordt door werkgevers gezien als digitaal minder vaardig, en tegelijkertijd is er minder bereidheid om bijscholing te volgen. Zeker ook gezien de trend van hybride werken is, en het feit dat er in verhouding veel 55-plussers bij woningcorporaties werkzaam zijn, is dit een aandachtspunt.
- **Ondersteunende functies** als een administratief medewerker en medewerker secretariaat, eveneens als gevolg van veranderingen binnen de functie als gevolg van digitalisering.

Figuur 6 Oorzaken volgens werkgevers waardoor personeel en werk (soms) onvoldoende op elkaar aansluit bij woningcorporaties (n=124)



Bron: enquête woningcorporaties, Regioplan 2021

Ruim twee op de drie medewerkers ziet uitdagingen om de komende 5 jaar inzetbaar te blijven in het werk. Het verschilt per medewerker waar zij de grootste uitdaging op gebied van duurzame inzetbaarheid in zien. Voor 21 procent van de medewerkers is dit motivatie en betrokkenheid. Motivatie en betrokkenheid scoort relatief hoog (21%), vooral bij medewerkers onder de 34 jaar oud. Ruim een kwart ziet motivatie en betrokkenheid als grootste uitdaging. Verder noemt 14 procent hun vakkennis en vaardigheden, voor 11 procent is de werk-privébalans de grootste uitdaging. Eén op de tien medewerkers binnen woningcorporaties ziet voor de komende 5 jaar zijn gezondheid en vitaliteit als grootste aandachtspunt om inzetbaar te blijven. Bij 55-plussers, ziet één op de vijf medewerkers dit.

Figuur 7 Grootste uitdaging volgens werknemers om de komende 5 jaar inzetbaar te blijven (n=4233)

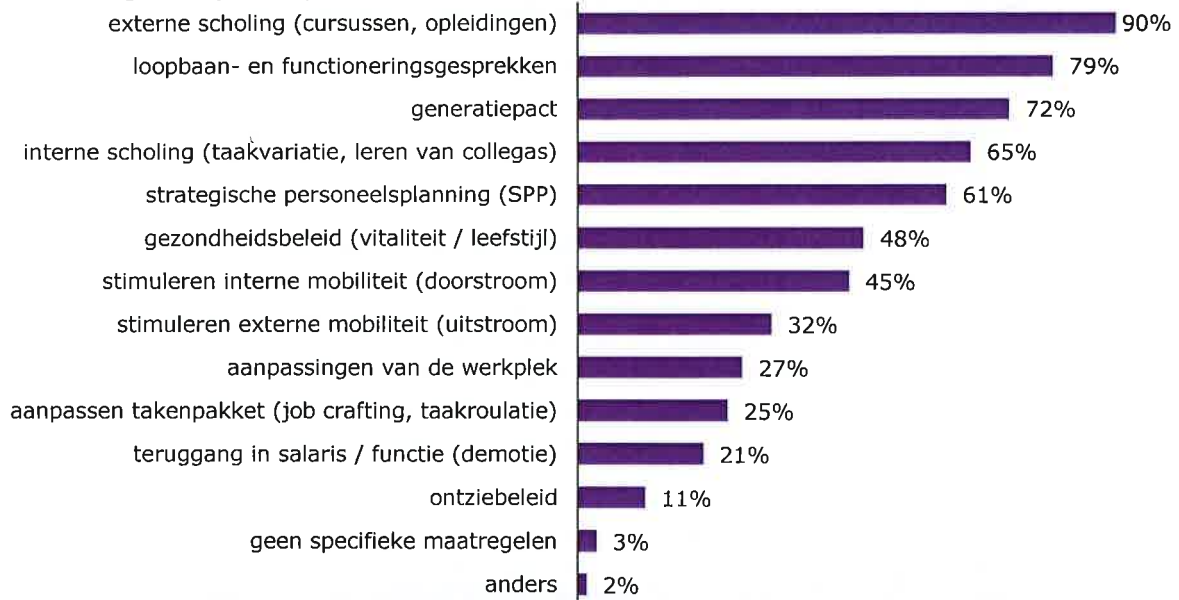


Bron: enquête woningcorporaties, Regioplan 2021

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid

Om te zorgen dat medewerkers voldoende toegerust blijven in hun werk, zetten werkgevers verschillende maatregelen in. Vooral op het gebied van kennis en vaardigheden (scholing) en motivatie en betrokkenheid (loopbaan- en functioneringsgesprekken) lijkt er dat er veel aandacht aan wordt besteed. Bij de helft van de corporaties is sprake van gezondheidsbeleid.

Figuur 8 Maatregelen die werkgevers de afgelopen twee jaar hebben genomen zodat medewerkers goed toegerust zijn en blijven voor hun werk (n=124)



Bron: enquête woningcorporaties, Regioplan 2021

Investeren in duurzame inzetbaarheid

Bij veel werkgevers ontbreekt een duidelijke visie met betrekking duurzame inzetbaarheid op papier, en dat er geen sprake is van een duidelijke aanpak om duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen (tabel 4). Dit beeld komt vooral bij kleinere organisaties naar voren, maar ook (in mindere mate) bij grote organisaties. Investerings kunnen bijdragen aan deze punten.

Tabel 4 Mate waarin algemene uitspraken over duurzame inzetbaarheid van toepassing zijn bij corporaties volgens werkgevers (n=119)

Stelling	%
Er is goed zicht op interne ontwikkelingen en de impact die deze hebben op de kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting	57%
Het MT draagt de visie uit dat gezonde, capabele en gemotiveerde werknemers een belangrijke bijdrage leveren aan positieve bedrijfsresultaten	55%
Er is goed zicht op externe ontwikkelingen en de impact die deze hebben op de kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting	44%
Er is een duidelijke misse/visie en doelstelling geformuleerd over duurzame inzetbaarheid nu en in de toekomst	32%
Er is sprake van een duidelijke aanpak om duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen	23%
<i>Geen van bovenstaande</i>	<i>18%</i>

Bron: enquête woningcorporaties, Regioplan 2021

Uit onderstaande tabel blijkt dat vooral bij kleine corporaties minder gericht beleid en aandacht is voor duurzame inzetbaarheid. Over de hele linie hebben kleine corporaties minder middelen beschikbaar voor duurzame inzetbaarheid in vergelijking met middelgrote en grote corporaties. Vooral als het gaat om middelen en beleid om werkdruk tegen te gaan ontbreekt het organisaties. Verder valt het op dat heel weinig kleine corporaties aangeven voldoende middelen en faciliteiten beschikbaar te hebben om gezond werken te bevorderen (12%). Maar ook bij veel middelgrote en grote corporaties lijkt gezondheid en vitaliteit een aandachtspunt. Zo wordt ook bij veel van deze corporaties niet structureel gewerkt aan het bevorderen van de gezondheid van werknemers.

Tabel 5 Mate waarin specifieke uitspraken over duurzame inzetbaarheid van toepassing zijn bij corporaties volgens werkgevers, naar grootteklasse corporatie (n=124)

Stelling	Klein	Middelgroot	Groot
Er wordt structureel gewerkt aan het op peil houden van kennis en vaardigheden van werknemers	77%	84%	83%
Er zijn voldoende middelen en faciliteiten beschikbaar voor werknemers om te werken aan (door)groei en ontwikkeling (bijvoorbeeld een opleidings- en ontwikkelplan, budgetten, tijd)	65%	90%	88%
Er zijn middelen en beleid op het gebied van arbo	65%	79%	95%
Er is structurele aandacht voor een goede werk-privébalans van werknemers	59%	69%	73%
Er zijn middelen en beleid om met personen met verward of agressief gedrag om te gaan	59%	70%	83%
Er wordt structureel gewerkt aan het behoud en bevorderen van de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers	53%	61%	70%
Er is een up-to-date R&I	41%	66%	70%
Er wordt structureel gewerkt aan het bevorderen van de gezondheid van werknemers	35%	42%	60%
Er zijn voldoende middelen en faciliteiten beschikbaar voor medewerkers om aan het bevorderen van hun gezondheid te werken	12%	55%	80%
Er zijn middelen en beleid beschikbaar voor werknemers om met werkdruk om te gaan	6%	39%	50%
Geen van bovenstaande	6%	3%	0%

Bron: enquête woningcorporaties, Regioplan 2021

In een werksessie met afvaardiging vanuit diverse woningcorporaties (managers/adviseurs HR; een programmamanager; een verhuurconsulent) zijn de hoofdbevindingen van het arbeidsmarktonderzoek besproken. Naar aanleiding daarvan zijn gezamenlijke uitdagingen voor sector geprioriteerd en is zo concreet

mogelijk nagedacht over oplossingsrichtingen. Hier komen enkele suggesties voor investeringen in duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden uit voort.

Als het gaat om duurzame inzetbaarheid, is er behoefte aan het activeren van werknemers om te investeren in hun duurzame inzetbaarheid. Hierbij kan het verbeteren van persoonlijk leiderschap een rol spelen, managers en teamleiders moeten de tools hebben om een goed gesprek over duurzame inzetbaarheid aan te gaan met hun werknemers. Ook kunnen zij het goede voorbeeld geven door zelf stappen te zetten in hun eigen duurzame inzetbaarheid. Een andere suggestie is het uitwisselen van HR-personeel, om zo van elkaar te kunnen leren en goede voorbeelden te verzamelen.

Investeren in eerder uittreden

Aan de hand van het arbeidsmarktonderzoek kan geconcludeerd worden dat de sector met name gebaat is bij een investering in nieuwe instroom van werknemers, om zo eerder stoppen met werken voor de oudere generatie mogelijk te maken. Hierbij kan gedacht worden aan werving van nieuwe medewerkers, zodat oudere medewerkers eerder vervangen kunnen worden en de werkdruk kan worden verlaagd. Wat betreft het werven van de juiste mensen kan de samenwerking gezocht worden met onderwijsinstellingen en kunnen corporaties zich meer openstellen voor stages. Ook kan zij-instroom veel betekenen en bij een vacature niet alleen extern gekeken worden, om doorstroom te bevorderen.

Verder is het overbrengen van kennis van oudere werknemers aan jongere werknemers belangrijk. Door te investeren in het goed inregelen hiervan, en het maken van tijd/ruimte hiervoor, kunnen oudere werknemers eerder uittreden. De sector kan investeren in deze kennisoverdracht.

Belangrijk bij de suggesties voor investeringen in duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden is te vermelden dat de sector en de organisaties die de sector vertegenwoordigen, het arbeidsmarktonderzoek op het moment van schrijven nog niet tot zich hebben kunnen nemen. Op basis van het sectoronderzoek kunnen zij de komende periode in samenspraak een investeringsbehoefte formuleren.

E. Ondertekening door de hoofdaanvrager

Stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties, gevestigd te Nijkerk, zijnde een O&O-fonds, hierna te noemen Hoofdaanvrager, geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder KvK-nummer 41209327.

Plaats en datum: *MOGEZAND, 30 SEPTEMBER*

Naam vertegenwoordiger: *DHR. E.A. KLOMP (GEMACHTIGDE)*

Handtekening:

