

**Fonds  
Leren en  
Ontwikkelen  
Wooncorporaties**



**flo  
w**

**Arbeidsmarktonderzoek  
woningcorporaties 2007**

# **Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2007**

© 2007 Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties

**Auteurs:**

- dr. D.J. Klein Hesselink, TNO
- drs. J.M.A.F. Sanders, TNO

**Leden Begeleidingscommissie:**

- ing. B.G.J. Kempink, FLOW
- A. van den Brink, CNV Woondiensten
- mr. G.B. van Dijk, Aedes vereniging van woningcorporaties

Vormgeving en Druk, Graficiënt Printmedia B.V., Laren (NH)

## Voorwoord

In 1995 heeft het toenmalige Fonds Scholing en Ontwikkeling Woningcorporaties (FSOW) een arbeidsmarktonderzoek laten uitvoeren in de branche woningcorporaties. In 1997 heeft vervolgens nog een update van dit onderzoek plaatsgevonden.

Om maximaal bij de wensen van de woningcorporaties aan te sluiten zijn in 2005 diverse interviews gehouden bij corporaties en andere relaties van het FSOW om na te gaan welke activiteiten en taken opgepakt zouden moeten worden.

Daarbij is duidelijk geworden dat er onder meer een grote behoefte bestond aan een hernieuwd arbeidsmarktonderzoek in de branche.

Na een offertetraject is medio 2006 opdracht gegeven aan TNO Kwaliteit van Leven te Hoofddorp voor de uitvoering van het onderzoek. Na de nodige voorbereiding is het onderzoek vervolgens in de maanden mei en juni 2007 uitgevoerd, in de vorm van internetenquêtes bij de corporaties en separaat bij de werknemers van corporaties.

Op basis van de verkregen response kan gesteld worden dat het onderzoek representatief is voor de branche.

Het onderzoek en de rapportage zijn tot stand gekomen onder begeleiding van een commissie bestaande uit twee bestuursleden en de directeur van FLOW.

Het rapport van het onderzoek is in november 2007, in tweevoud aangeboden aan alle woningcorporaties, één ter attentie van de directie en één ter attentie van de voorzitter van de ondernemingsraad dan wel de personeelsvertegenwoordiging.

FLOW heeft voor de jaren 2007 en 2008 het jaarthema Mobiliteit in de sector bepaald en zal daarbinnen actief en initiërend functioneren. Dit onderzoek past uitstekend binnen het jaarthema en de resultaten zijn aanleiding geweest voor verdere initiatieven en ontwikkelingen voor de branche.

Bestuur en directie FLOW  
November 2007



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>	
<b>1 Inleiding</b>	<b>13</b>	
1.1	Waarom een arbeidsmarktonderzoek in de woningcorporatiebranche?	13
1.2	Vraagstelling en doelstellingen van het onderzoek	13
1.3	Opzet van dit rapport	15
<b>2 Korte beschrijving van het onderzoek</b>	<b>16</b>	
2.1	Verkenning van de ontwikkelingen in de branche	16
2.2	De internetenquête onder 84 woningcorporaties	16
2.3	De internetenquête onder 1.052 werknemers	19
<b>3 Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties</b>	<b>21</b>	
3.1	Huidige activiteiten van woningcorporaties	21
3.2	Nieuwe activiteiten van woningcorporaties	23
3.3	Ontwikkelingen bij woningcorporaties	25
3.4	Conclusies over activiteiten en ontwikkelingen in de komende jaren	26
<b>4 Personele bezetting nu en in de toekomst</b>	<b>27</b>	
4.1	Personele bezetting bij de woningcorporaties	27
4.2	Kenmerken van het personeel in de branche	29
4.3	Ontwikkeling van de werkgelegenheid in de komende jaren	33
4.4	Personele consequenties van uitbesteding en andere ontwikkelingen	34
4.5	Verschuivingen in het personeelsbestand	36
4.6	Conclusies over de personele behoefte nu en in de komende jaren	40
<b>5 Huidige arbeidsmarkt</b>	<b>42</b>	
5.1	Interne arbeidsmarkt	42
5.2	Externe arbeidsmarkt	49
5.3	Conclusies	53
<b>6 Arbeidsmarkt in de komende jaren</b>	<b>55</b>	
6.1	Interne arbeidsmarkt: klaar voor de ontwikkelingen in de toekomst?	55
6.2	Interne arbeidsmarkt: scholing	56
6.3	Interne arbeidsmarkt: HR-instrumenten en -beleid	59
6.4	Interne arbeidsmarkt: uitbreiding van het aantal uren van werknemers	62
6.5	Externe arbeidsmarkt: vacatures, imago, doelgroepen en stagebeleid	66
6.6	Conclusies	73
<b>7 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>75</b>	
7.1	Respons tijdens het onderzoek is voldoende	75
7.2	Conclusies	75
7.3	Zeventien aanbevelingen	83
<b>A Literatuur</b>	<b>86</b>	

## Samenvatting

In dit rapport worden de resultaten van het *Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2007* beschreven. Dit onderzoek is uitgevoerd door TNO in opdracht van het bestuur van de stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW). Het doel van dit onderzoek, dat een vervolg is op het eerder uitgevoerde arbeidsmarktonderzoek in 1995/1996, is een actueel inzicht te krijgen in de kenmerken van het personeel, de ontwikkelingen in de omvang en samenstelling van het personeelsbestand, ontwikkelingen bij het aantrekken en vasthouden van personeel en de arbeidsmarktperspectieven van corporatiemedewerkers op de interne en de externe arbeidsmarkt. Verder beoogt FLOW met dit onderzoek een beschrijving van de belangrijkste ontwikkelingen in de corporatiebranche en de gevolgen van die ontwikkelingen voor de positie van de branche op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. Een subdoel is daar waar mogelijk de resultaten te vergelijken met de resultaten van twee eerdere arbeidsmarktonderzoeken uit 1995/1996.

### *Leeswijzer*

De lezer die snel de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek wil nagaan, wordt verwezen naar de samenvatting in dit rapport (te beginnen bij de volgende alinea). Voor een meer uitgebreide toelichting op de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek wordt geadviseerd ook het laatste hoofdstuk te lezen. Voor het gemak van de lezer zijn in de verschillende inhoudelijke hoofdstukken van dit rapport steeds de belangrijkste resultaten schuingedrukt weergegeven. Daardoor is het mogelijk om per hoofdstuk de belangrijkste resultaten snel te scannen. Bovendien besluit ieder hoofdstuk met een korte samenvatting van de resultaten.

### *Belangrijke bevindingen*

De hierna volgende samenvatting geeft de belangrijkste resultaten uit het onderzoek weer. Op basis van deze resultaten worden vervolgens zeventien aanbevelingen gedaan aan de corporatiebranche en de afzonderlijke woningcorporaties.

### *Uitbesteden belangrijke trend, ook in de komende jaren*

Een belangrijke trend in de woningcorporatiebranche is het uitbesteden van activiteiten. Ook voor de komende jaren verwachten corporaties activiteiten te gaan uitbesteden. Over het algemeen vindt die uitbesteding in de komende twee tot drie jaar plaats. Personele consequenties van de uitbesteding op het volume van de arbeidsontwikkeling worden echter nauwelijks verwacht.

### *Fusies en samenwerking verwacht, maar ook arbeidsmarktkrapte*

Corporaties blijven fuseren en samenwerking zoeken, ook in de komende jaren. Meer fusies en meer samenwerking betekenen een groter beroep op de vaardigheden van medewerkers. Daarbij komt dat corporaties willen blijven innoveren. In de branche is dus behoefte aan nieuwe competenties, die deels kunnen worden ontwikkeld, maar die deels ook moeten worden aangetrokken op de externe arbeidsmarkt. Die arbeidsmarkt wordt echter krappere, zo verwacht men. Er ligt dus een uitdaging die vraagt om een gezamenlijke aanpak zodat voldoende nieuwe mensen kunnen worden aangetrokken en/of opgeleid.

### *Werkgelegenheid blijft groeien, ook op langere termijn*

De verwachting is dat de werkgelegenheid in de branche zal blijven groeien, ook voor de komende tien jaar. Het optimisme is echter in de Randstedelijke provincies groter dan in de regio Noord. Een aanbeveling aan de branche is daarom de mogelijkheden voor geografische mobiliteit van medewerkers te peilen.

### *Upgrading in de branche, werk wordt complexer*

Er komen in de komende twee jaar naar verwachting ruim 780 voltijdbanen bij en er verdwijnen er 420. De banen die verdwijnen zijn gemiddeld genomen banen op een lager functieniveau dan de banen die er bij gaan komen. Dat betekent dat er in de corporatiebranche sprake is van 'upgrading'. Het feit dat van alle werknemers niet meer dan een derde een complexere baan verwacht in de

toekomst kan een indicatie zijn van een beperkt bewustzijn onder werknemers van de toenemende complexiteit van het werk. De branche als geheel, maar ook de corporaties afzonderlijk zouden dus moeten inventariseren in hoeverre personeel zich bewust is van aanstaande ontwikkelingen en hun consequenties voor functie en werkomgeving.

#### *Scherpe analyse van de match tussen opleidingsvraag en -aanbod nodig*

Volgens de corporaties is 7% van het personeel op dit moment niet voldoende toegerust voor het werk. Aandachtspunten zijn vooral vakspecifieke kennis en de communicatieve vaardigheden. Ook het gemiddelde opleidingsniveau wordt als onvoldoende beoordeeld. Op dit moment wordt er in de corporatiebranche al relatief veel geschoold. Vaktechnische kennis en communicatietrainingen blijken daarbij populair. Corporaties sturen er dus actief op dat mensen deelnemen aan de juiste opleidingen. Het onderzoek laat echter tegelijkertijd zien dat een kwart van de werknemers die een cursus volgde van mening is dat deze cursus geen enkel effect had op de eigen functie. Een scherpe analyse van de passendheid van het huidige opleidingsaanbod bij de precieze opleidingsvraag van de branche en haar werknemers lijkt dus nodig.

#### *Werkdruk in de gaten houden*

De meeste werknemers in de branche geven aan dat een hoge werkdruk het grootste werkgerelateerde risico is. 'Vaak tijd te kort komen', 'werken onder een te hoge tijdsdruk' en 'niet zelf het werktempo kunnen bepalen' behoren tot de meest genoemde werkdrukrisico's. Signalen waar de branche, maar ook de woningcorporaties en de werknemers zelf, alert op zullen moeten zijn en blijven. Autonomie (zelf uitmaken hoe men het werk inricht en voldoende invloed op de inhoud van het werk) scoort veel beter. Dat geeft aan dat vooral de hoeveelheid werk een risicofactor is. De upgrading van functies en het gegeven dat mensen ondergekwalificeerd zijn voor het werk dat zij doen, zullen naar verwachting bijdragen aan een toename van werkdruk.

#### *Beperkte aandacht voor 'grijs' in de branche*

Het onderzoek laat zien dat er in de branche veel oudere werknemers werken. In de komende tien jaren zal naar verwachting 20% van de nu werkzame werknemers de branche verlaten om met pensioen te gaan. Voor Nederland als geheel is dat 15%. Ondanks de relatief oude werknemerspopulatie lijkt de branche echter weinig aandacht te hebben voor de inzetbaarheid van ouderen. De 55-plussers doen weinig aan scholing, loopbaanbegeleiding gaat aan hen voorbij en zij worden als groep minder gestimuleerd om aan scholing deel te nemen. Zeker nu de arbeidsmarkt krappere lijkt te worden is blijvende inzetbaarheid van de 55-plussers echter van groot belang. Scholing, loopbaanbegeleiding en leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn daartoe aangewezen instrumenten die de branche mogelijk nog beter zou kunnen benutten.

#### *Veel leidinggevenden met een geringe 'span of control'*

Bijna 20% van de werknemers in de branche heeft een leidinggevende functie, terwijl dat landelijk nog geen 7% is. Een verbijzondering naar functieniveau leert dat managers en afdelingshoofden en zeker ook meewerkend voormannen werkzaam zijn op vrijwel alle functieniveaus. Gemiddeld geeft een leidinggevende leiding aan zeventien mensen. Opvallend is dat de span of control (het aantal werknemers aan wie men leiding geeft) van leidinggevenden van 55 jaar of ouder tweemaal zo groot is als die van jongere leidinggevenden van 35-54 jaar. Het gaat daarbij vooral om managers op directieniveau die leiding geven aan gemiddeld bijna 80 werknemers. Afdelingshoofden geven gemiddeld leiding aan nog geen twaalf werknemers. Mogelijk wordt het relatief grote aantal leidinggevenden verklaard door het grote aantal fusies in de afgelopen jaren, maar dat is verder niet onderzocht. Net als in de rest van Nederland ligt het percentage leidinggevenden onder de vrouwen in de woningcorporatiebranche met 11% een stuk lager dan de 25% onder de mannen (in Nederland 3,5% vrouwen en 9,2% mannen).



### *Onderbezetting van 0,6 fte's per corporatie*

Een kwart van de corporaties heeft te maken met onderbezetting. Voor de branche als geheel wordt de onderbezetting geschat op 0,6 voltijd baan per corporatie en een totaal van 350 voltijd banen. Vooral voor de functiefamilies woningbeheer, wijkbeheer en leefbaarheid, financiële administratie en technisch toezicht wordt op de niveaus G tot en met J onderbezetting aangegeven. Het is vooral de toename van de hoeveelheid werk die voor de onderbezetting heeft gezorgd.

### *Uitbreiden van het aantal uren bij parttimecontracten beperkt mogelijk*

Een van de mogelijkheden voor corporaties om in geval van arbeidsmarktkrapte toch te kunnen voorzien in extra arbeidsvraag is het uitbreiden van het aantal uren bij deeltijdcontracten. In de corporatiebranche zijn er relatief weinig werknemers met een deeltijdaanstelling. Dit onderzoek laat echter zien dat er werknemers zijn die meer uren willen werken en dat 10% van de deeltijders in deeltijd werkt omdat in de corporatie waar zij werken uitbreiding van de werkuren niet mogelijk is. In de nieuwe CAO is echter geregeld dat werknemers met hun werkgever kunnen afspreken in plaats van 36 uur, 40 uur per week te gaan werken. Die bepaling geeft corporaties extra mogelijkheden om knelpunten in de personeelsvoorziening te bestrijden. Een andere aanbeveling is om bij intensivering van samenwerking tussen corporaties of fusiebesprekingen het uitbreiden van deeltijdcontracten tot een vast gespreksonderwerp te maken.

### *Verhoudingsgewijs weinig overwerk*

Op dit moment wordt er in de corporatiebranche minder overgewerkt dan gemiddeld in Nederland. In Nederland werkt bijna 30% van de werknemers structureel over. In de corporatiebranche 17%. Vooral managers werken structureel over. Ook het gemiddelde aantal overuren en het gemiddelde aantal uren dat thuis wordt gewerkt, ligt in de corporatiebranche onder het landelijke gemiddelde. Dit geeft aan dat de onderbezetting van 1,4% in de branche vooralsnog gemakkelijk gecompenseerd kan worden door overwerk. In de corporatiebranche wordt overigens wel iets vaker incidenteel overgewerkt dan landelijk.

### *Klein effect op arbeidscapaciteit te verwachten van uitbreiden kinderopvang*

Extra arbeidscapaciteit kan ook gevonden worden door de mogelijkheden voor kinderopvang uit te breiden. Die mogelijkheden lijken beperkt, maar zijn het verkennen waard. Het onderzoek laat zien dat met ruimere kinderopvang extra arbeidscapaciteit verkregen wordt en dat in het meest gunstige geval 1/7 van de actuele behoefte aan extra arbeidscapaciteit kan worden ingevuld.

### *Doorstroomkansen binnen de eigen woningcorporatie 'niet zo goed'*

De doorstroming van personeel binnen de eigen corporatie is beperkt. Twee derde van de corporaties geeft aan dat geen enkele medewerker in 2006 van functie is veranderd. Werkgevers achten de doorstroomkansen binnen de corporatie daarom niet zo goed en werknemers zijn ook niet positief. Minder dan de helft van de werknemers denkt voor een hogere functie in aanmerking te komen.

### *Gedwongen uitstroom zeldzaam*

De corporatiebranche wordt gekenmerkt door een beperkte uitstroom. Waar landelijk in totaal 10% van het personeel uitstroomt, is dat in de corporatiebranche maar 5%. De uitstroom die wel plaatsvindt, is vooral vrijwillig en gericht op positieverbetering. Gedwongen uitstroom is zeldzaam en als het plaatsvindt dan heeft het vooral te maken met kwalificaties die niet aansluiten bij de vraag. Dat is mogelijk ook de reden dat de meeste corporatiemedewerkers de kans op baanverlies klein achten.

### *Instroom uit bouw, zakelijke dienstverlening en gemeenten*

Tegenover de uitstroom van 5% staat een instroom van 8%. Die instroom komt hoofdzakelijk van buiten de branche, wat meer uit bouwbedrijven, de zakelijke dienstverlening en gemeenten en provincies dan uit andere sectoren en branches.

### *Bijna één op de tien werknemers wil weg uit de branche: onvrede over werk?*

Een kwart van alle corporatiemedewerkers is op zoek naar een andere baan. Dat is bijna tweemaal zoveel als landelijk. Een derde daarvan (9%) zoekt werk buiten de branche. De helft van de mensen die een andere baan zoeken, solliciteert ook actief. Van de groep die actief solliciteert, doet de helft dat buiten de branche. Doorgaans solliciteert men vanwege persoonlijke redenen of gebrek aan loopbaanmogelijkheden. De belangrijkste redenen die werknemers zelf aangeven om ander werk te zoeken zijn dat ze hun kennis willen verbreden (8%), gewoon van omgeving willen veranderen (7%) en een hogere functie willen en die niet in hun huidige organisatie kunnen krijgen (6%). Een andere mogelijke oorzaak voor de relatief grote zoekactiviteit is ook dat corporatiemedewerkers minder tevreden zijn over hun werk dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. Een verklaring voor de onvrede kan mogelijk worden gezocht in de als hoog ervaren tijdsdruk. Daarnaast kan het zijn dat door fusies en reorganisaties in het recente verleden de aard van het werk veranderd is en men zich niet meer of nog niet 'thuis' voelt in de nieuwe situatie.

### *Werving vooral door personeelsadvertenties en internetsollicitatie*

Het plaatsen van personeelsadvertenties in lokale of regionale pers blijft het meest gebruikte wervingskanaal. Gebruik van internet is in tien jaar tijd ook uitgegroeid tot een populair wervingskanaal. Van de mogelijkheden op internet wordt de eigen website van corporaties het meest gebruikt. Ook het eigen netwerk, dat voor werknemers de meest gebruikte weg is om aan ander werk te komen, wordt goed benut.

### *Veel stages, maar niet op academisch niveau*

Het in dienst nemen van stagiaires is ook in de corporatiebranche een veel gebruikte manier om goede werknemers aan te trekken. Bijna twee van de drie corporaties had in 2006 één of meer stagiaires in dienst. Er zijn echter maar weinig corporaties die stagiaires op wo-niveau in dienst hadden. De meeste stagiaires zaten op hbo- of mbo- niveau.

### *Imago branche in de afgelopen tien jaar minder gunstig geworden*

Twee van de drie werkgevers in de woningcorporatiebranche schatten het imago van de branche als werkgever onder het eigen personeel als gunstig in. Buiten de branche schat 60% van de werkgevers het imago als werkgever als gunstig in. Een vergelijking van deze resultaten met die uit het arbeidsmarktonderzoek van 1995/1996 laat zien dat het imago in de loop van de jaren minder gunstig is geworden, omdat toen nog 90% het imago gunstig vond. Volgens de werkgevers die het imago gunstig noemen zijn vooral de goede arbeidsvoorwaarden, de maatschappelijke betrokkenheid en de aantrekkelijke werksituatie daarvoor de reden. Corporaties maken vooralsnog weinig gebruik van imagocampagnes om problemen in de werving op te lossen. Juist omdat het imago zo verslechterd lijkt, lijkt een imagocampagne echter nodig en nuttig om meer jongeren naar de branche te trekken. De generatie schoolverlaters van de 21ste eeuw zoekt immers vooral banen waar maatschappelijke betrokkenheid wordt gecombineerd met goede arbeidsvoorwaarden en dat doet de corporatiebranche.

### *Ten slotte: tien jaar later....*

Het laatste arbeidsmarktonderzoek dat FLOW (toen nog FSOW) uitzette dateert alweer uit het jaar 1996. Dat maakt het interessant daar waar mogelijk de situatie in de branche in 2006/2007 te vergelijken met de situatie van toen. De belangrijkste conclusies zijn dan:

- De man-vrouwverdeling is conform het landelijke beeld, maar vrouwen zijn nog steeds ondervertegenwoordigd, ook in leidinggevende functies.
- Nog steeds werken er relatief veel oudere werknemers in de branche.
- Het gemiddelde opleidingsniveau is gestegen.
- Er werken nu meer flexwerkers in de branche, er zijn minder vaste contracten.
- Er werken steeds meer parttimers in de branche.
- Er zijn minder doorstromers, maar meer werknemers die een andere baan zoeken.

- Grootste instroom nog altijd afkomstig vanuit de bouw en de gemeentesector.
- Werknemers zoeken nog steeds om dezelfde redenen werk buiten de branche: kennis verbreden, andere omgeving zoeken en hogere functie ambiëren.
- Meer medewerkers zien in 2006 kans op hogere functie bij huidige corporatie.
- Internet in 1996 niet genoemd als wervingskanaal wordt nu door een op de twee corporaties gebruikt.
- De open sollicitatie wint aan populariteit.
- Er is een minder optimistische groeiverwachting dan in 1996.
- Deelname aan opleiding en cursussen is toegenomen.
- De ondersteuning bij loopbaanplannen wint terrein.
- Het imago van de branche onder het eigen personeel is volgens de werkgevers verslechterd.

### *Zeventien aanbevelingen aan branche en corporaties*

De in dit rapport beschreven resultaten uit het *Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2007* leiden tot zeventien aanbevelingen aan de branche en de afzonderlijke woningcorporaties.

1. De woningcorporatiebranche is sterk aan het veranderen. De branche als geheel en de woningcorporaties afzonderlijk zouden er goed aan doen te inventariseren in hoeverre zittend personeel zich bewust is van die veranderingen en de consequenties daarvan voor het dagelijkse werk. Daardoor kan zittend personeel zich optimaal voorbereiden op bijvoorbeeld nieuwe samenwerkingsverbanden, fusies of andere organisatorische veranderingen.
2. Bestrijden van arbeidsmarktkrapte is een uitdaging die vraagt om een gezamenlijke aanpak, die door de brancheorganisatie en FLOW kan worden gecoördineerd, bijvoorbeeld door het oprichten van een vacaturebank. De aanpak dient zich primair te richten op het bereiken van jonge hoogopgeleide mensen, bijvoorbeeld door meer aandacht te besteden aan stages voor academici. Daarnaast kan in een gezamenlijke aanpak ook worden ingezoomd op opleiding van zittend personeel.
3. Het vertrouwen van corporaties in groei van de werkgelegenheid is niet in elke regio even sterk aanwezig. Dat pleit ervoor de mogelijkheden voor geografische mobiliteit van medewerkers te peilen. Ook hier kan een vacaturebank een rol spelen.
4. De kloof tussen het gebrek aan vakspecifieke kennis, een voldoende hoog opleidingsniveau en communicatieve vaardigheden enerzijds en de omvangrijke scholingsinspanningen anderzijds roept de vraag op of datgene wat de branche aan scholing doet wel in voldoende mate aansluit op datgene wat feitelijk nodig is. Er is behoefte aan een scherpe analyse van de passendheid van het huidige opleidingsaanbod bij de precieze opleidingsvraag van de branche. Mede omdat het initiële onderwijs tegenwoordig competentiegericht is, verdient het aanbeveling om genoemde analyse uit te voeren in combinatie met een inventarisatie van de belangrijkste gevraagde competenties op brancheniveau. Structureel overleg met het onderwijs in de regio, dat nu nog slechts beperkt wordt gevoerd, kan bijdragen aan de verdere optimalisering van de aansluiting van onderwijs en werk in de branche.
5. In de branche wordt naar verhouding weinig overwerk verricht en thuis gewerkt. Werknemers in de corporatiebranche vinden de tijdsdruk echter wel relatief hoog. Het is dan ook aan te bevelen om als branche, maar zeer zeker ook als woningcorporatie, alert te zijn en te blijven op de ervaren tijdsdruk. Aanbeveling is om in RI&E's en PAGO's hier extra aandacht aan te besteden.
6. Om arbeidsmarktkrapte te voorkomen is het zinvol de mogelijkheden tot het uitbreiden van het aantal uren in deeltijdcontracten bij zowel mannen als vrouwen nader te bezien. Hier biedt ook de nieuwe CAO mogelijkheden voor werknemers om in overleg met de werkgever het aantal te werken uren per week uit te breiden van 36 naar 40.
7. In dit rapport is berekend dat een uitbreiding van de kinderopvangmogelijkheden extra arbeidscapaciteit vrijmaakt. Past die extra vrijgemaakte arbeidscapaciteit precies bij de gevraagde arbeidscapaciteit dan zou ongeveer 1/7 van de actuele behoefte aan extra arbeidscapaciteit kunnen worden ingevuld.
8. Een aanbeveling aan de branche, maar ook aan afzonderlijke corporaties, is na te gaan waarom werknemers een beperkt vertrouwen hebben in de eigen interne doorstroomkansen. Een belangrijkste vraag daarbij is of omgevingsfactoren hiervoor verantwoordelijk zijn of de motivatie van de werknemers.
9. Een aanbeveling aan de branche en de afzonderlijke corporaties is na te gaan welke de oorzaken zijn van het verslechterende imago en ervoor te zorgen dat het imago van de branche weer terug-

gebracht wordt tot het niveau van tien jaar geleden toen 90% dat imago 'gunstig' noemde. Imago-campagnes worden nauwelijks ingezet als oplossing voor wervingsproblemen. Juist omdat het imago zo verslechterd lijkt, lijkt een imagocampagne echter nodig en nuttig om meer jongeren naar de branche te trekken. De generatie schoolverlaters van de 21ste eeuw zoekt vooral banen waar maatschappelijke betrokkenheid wordt gecombineerd met goede arbeidsvoorwaarden en dat doet de corporatiebranche.

10. Een aanbeveling aan de branche is om aan het inrichten en aanbieden van stageplaatsen voor academici de komende tijd extra aandacht te besteden. Ook intensivering van het overleg tussen regionaal en wellicht ook landelijk onderwijs kan helpen de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te optimaliseren. Dergelijk overleg vindt nu nog maar weinig plaats.
11. De doorstroommogelijkheden van werknemers kunnen verbeterd worden door bij fusies en intensivering van samenwerking de verschillende mogelijkheden voor doorstroming te inventariseren en te bespreken, door in voortgangsgesprekken en/of beoordelingsgesprekken de ontwikkelingsmogelijkheden op de agenda te zetten en door mensen meer uit te dagen om opleidingen te volgen gericht op promoties.
12. Vooral kleinere corporaties halen weinig schoolverlaters binnen via stages. Stageprojecten zouden bij meerdere kleine corporaties kunnen worden opgezet om ook via die weg scholieren enthousiast te krijgen voor het werk in de branche.
13. Er is in de branche betrekkelijk weinig aandacht voor re-integratie van bijvoorbeeld gedeeltelijke arbeidsgeschikten, langdurig werklozen en andere doelgroepen. Hier liggen echter veel goede mogelijkheden om vacatures te vervullen.
14. De Aedes-website zou als wervingskanaal meer bekendheid mogen krijgen. Vooral de intrasectorale mobiliteit kan daar zeer bij gebaat zijn.
15. Het woondienstencafetariasyteem (WCS) zou meer aandacht moeten krijgen, zodat werknemers meer zicht hebben op hun mogelijkheden. Een kwart van de werknemers zegt bij een corporatie te werken waar het systeem niet is ingevoerd.
16. Een aanbeveling aan de branche en de corporaties is ook om serieus werk te maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid om er zeker van te zijn dat de competenties van de vele 55-plussers in de branche optimaal worden benut.
17. Een laatste aanbeveling aan de branche en FLOW is om de functiematrix, zoals die ook in dit arbeidsmarktonderzoek veelvuldig is gebruikt, structureel te gaan benutten om jaarlijks informatie te verzamelen over stromen van personeel en bijvoorbeeld vacatures en knelpunten in de personeelsvoorziening.

# 1 Inleiding

De woningcorporatiebranche is sterk in ontwikkeling. Nieuwe vormen van wonen en verhuur worden ontwikkeld en toegesneden op specifieke groepen in onze samenleving zoals ouderen, gehandicapten en studenten. Allerlei aanvullende diensten, zoals wijkbeheer, projectontwikkeling en vastgoedverhuur- en beheer voor niet commerciële organisaties zoals scholen, sportverenigingen en gezondheidscentra, behoren steeds vaker tot het activiteitenpakket van de corporaties. Vooral sinds de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) wordt door de overheid een beroep gedaan op de creativiteit en mogelijkheden van de woningcorporaties. Steeds vaker wordt de keuze gemaakt om huizen niet alleen te bouwen, beheren en verhuren, maar ook om deze onder beschermende voorwaarden aan te bieden aan kopers met een bescheiden inkomen. Dit alles geldt overigens niet voor alle corporaties. Een aantal kiest bewust voor het verhuren en beheer van woningen aan de doelgroep waarvoor ze oorspronkelijk zijn opgericht. Maar het landschap van woningcorporaties en woningverenigingen verandert en fusies en reorganisaties spelen nog steeds een rol in de branche.

## 1.1 Waarom een arbeidsmarktonderzoek in de woningcorporatiebranche?

Dit alles heeft vanzelfsprekend gevolgen voor het personeel in de branche. Niet alleen verandert het activiteitenpakket van het personeel binnen de corporaties, zodat herscholing of herplaatsing noodzakelijk is. Ook wordt nieuw personeel aangetrokken en vervallen bestaande activiteiten. Uitbesteding van activiteiten is een keuze die per corporatie wordt gemaakt, met als gevolg dat eigen personeel dat tot voor kort bij de corporatie in dienst was, wordt ondergebracht in afzonderlijke ondernemingen met een meer commerciële opzet. Daarnaast worden activiteiten uitbesteed aan marktpartijen. Personeel gaat mee of krijgt een andere functie binnen de corporatie.

De ontwikkeling van de branche heeft dus zeker ook gevolgen voor het personeel dat er werkt. Niemand weet momenteel echter precies hoe de ontwikkelingen zich verhouden met de beschikbaarheid van personeel. Bovendien is de krapte op de arbeidsmarkt terug. Redenen genoeg voor het bestuur van het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) om een arbeidsmarktonderzoek in de branche te laten uitvoeren. Het doel van dit onderzoek, dat een vervolg is op het eerder uitgevoerde arbeidsmarktonderzoek in 1995/1996, is een actueel inzicht te krijgen in de kenmerken van het personeel, de ontwikkelingen in de omvang en samenstelling van het personeelsbestand, ontwikkelingen bij het aantrekken en vasthouden van personeel en de arbeidsmarktperspectieven van corporatiemedewerkers op de interne en de externe arbeidsmarkt. Dit onderzoek is uitgevoerd door TNO, kwaliteit van leven te Hoofddorp. In dit rapport worden de resultaten van dit arbeidsmarktonderzoek gerapporteerd.

## 1.2 Vraagstelling en doelstellingen van het onderzoek

De woningcorporatiebranche is met 476 ondernemingen<sup>1</sup> en 28.843 werknemers<sup>2</sup> relatief klein. Desondanks heeft deze branche een belangrijke maatschappelijke functie, zowel wat betreft het investeren in en beheren van woningen (de vastgoedfunctie), als de wens om lagere-inkomensgroepen een goede en betaalbare woning te bieden (de maatschappelijke functie). Deze veelzijdige positie legt een druk op het bestuur en de medewerkers van de corporaties. Daarnaast is er sprake van een sterke groei van allerlei nieuwe functies zoals wijkbeheer, leefbaarheid, commerciële verhuur van gebouwen en maatschappelijk onder-

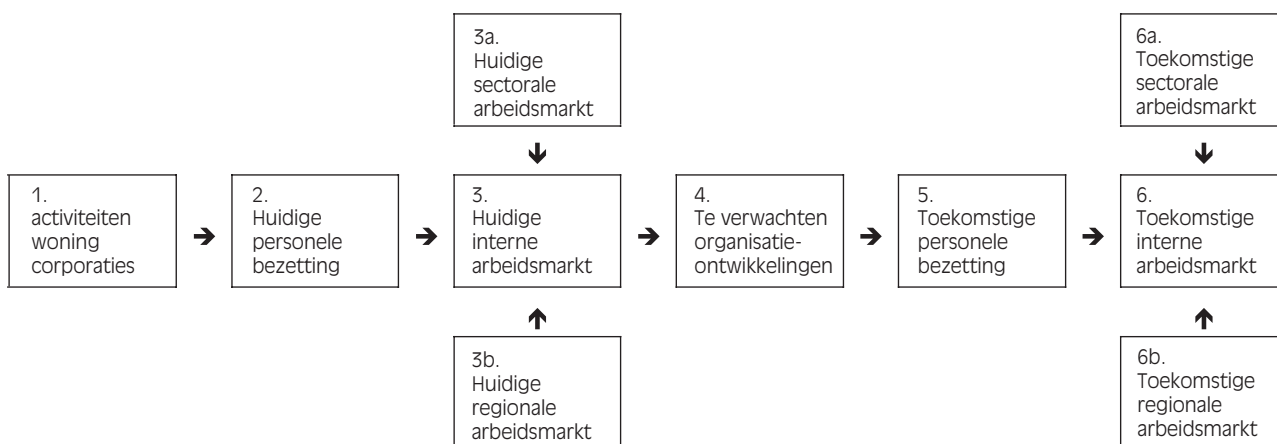
<sup>1</sup> Bron: Nationaal Register Volkshuisvestingsinstellingen: 11 mei 2007.

<sup>2</sup> Bron: werknemers die per 11 mei 2007 stonden ingeschreven voor pensioenafdracht bij pensioenverzekeraar Cordares. Dit zijn werknemers van 20 jaar en ouder.

nemen en wordt de dienstverlening aan klanten en derden steeds verder uitgebreid. Het samenwerken met commerciële organisaties en overheden vraagt specifieke kennis en vaardigheden van het personeel. Bovendien worden er ook andere vormen van personele inzet toegepast, zoals uitzendwerk, outsourcing en insourcing. Uitbesteding is bij de woningcorporaties een geaccepteerd managementinstrument, niet alleen op het uitvoerende niveau, maar op alle niveaus tot en met het hoogste beleidsniveau. De ontwikkelingen in de branche zijn sterk van invloed op de mogelijkheden voor een optimale inzet van het personeel en de implicaties die dat heeft voor de vraag naar personeel op de arbeidsmarkt.

De vraag naar personeel kan niet los worden gezien van de ontwikkelingen in de branche. Anders gezegd: het is voor een arbeidsmarktonderzoek van belang om eerst de *activiteiten van de corporaties* in kaart te brengen en die vervolgens te koppelen aan de vereiste *personele bezetting*. De personele bezetting kent twee onderdelen, namelijk: (1) de bezetting zoals die er is en (2) de mate van over- en onderbezetting. Vooral onderbezetting is sterk gerelateerd aan vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Overbezetting kan zich vertalen in herplaatsing en opleiding van personeel voor andere functies. Onderbezetting wordt vaak direct opgelost door het zoeken naar nieuw personeel buiten de organisatie. Er is dus sprake van een *interne arbeidsmarkt* van bestaand personeel dat in aanmerking komt voor een horizontale of verticale carrièrestap en een *externe arbeidsmarkt*. In het onderzoek is er in overleg met de opdrachtgever voor gekozen om dit te onderzoeken *op dit moment* en voor *de komende jaren*.

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat het arbeidsmarktonderzoek minimaal zes gebieden moet beslaan, die elkaar logisch en in de tijd opvolgen. In een onderzoeksmodel ziet dit er als volgt uit:



Afbeelding 1.2.1 Basismodel voor het arbeidsmarktonderzoek

Het doel van het onderzoek is dus inzicht geven in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt van woningcorporaties aan de hand van: (1 en 4) de activiteiten van de corporaties, (2 en 5) de aard en de omvang van de personele bezetting bij de woningcorporaties en (3 en 6) de vraag naar en aanbod van personeel op de interne en externe (sectorale en regionale) arbeidsmarkt.

De basisvragen waarop dit onderzoek antwoord geeft corresponderen met de blokken in dit model. Meer precies uitgewerkt kunnen ze als volgt geformuleerd worden:

1. Wat is de huidige stand van zaken op het gebied van de activiteiten die woningcorporaties uitvoeren?
2. Wat is de huidige stand van zaken op het gebied van de personele bezetting bij de woningcorporaties?
3. Wat is de huidige stand van zaken op het gebied van de vraag naar personeel op de interne en externe arbeidsmarkt en komt deze situatie in voldoende mate tegemoet aan de arbeidsvraag van de branche?
4. Wat zijn de belangrijkste te verwachten ontwikkelingen in de activiteiten van woningcorporaties?
5. Wat zijn de te verwachten gevolgen van deze ontwikkelingen voor de toekomstige personele bezetting bij de woningcorporaties?
6. Wat zijn de te verwachten ontwikkelingen op het gebied van de vraag naar personeel op de interne en externe arbeidsmarkt en komt deze situatie in voldoende mate tegemoet aan de toekomstige arbeidsvraag van de branche?

### **1.3 Opzet van dit rapport**

De indeling van dit rapport volgt grotendeels de structuur van het model in afbeelding 1.2.1. In hoofdstuk 2 wordt echter eerst de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd besproken. Daarna volgen vier hoofdstukken die ingaan op één of meer blokken in het onderzoeksmodel. In hoofdstuk 3 worden de ontwikkelingen in de branche weergegeven, nu en in de komende jaren. Het gaat hier om de blokken 1 en 4 in het onderzoeksmodel. In hoofdstuk 4 wordt de personele bezetting in de woningcorporaties behandeld, ook nu weer vanuit de huidige situatie (blok 2) en voor de komende jaren (blok 5). De hoofdstukken 5 en 6 gaan in op de arbeidsmarkt vragen, hoofdstuk 5 op de situatie nu (blokken 3, 3a en 3b) en hoofdstuk 6 op de situatie in de komende jaren (blokken 6, 6a en 6b). In het laatste hoofdstuk worden de verschillende ontwikkelingen op een rij gezet en worden conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.



## 2 Korte beschrijving van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in drie onderdelen. Begonnen is met een verkenning van de ontwikkelingen in de branche door middel van een zoektocht in de literatuur en op internet, gevolgd door interviews met corporaties. Daarna zijn twee internetenquêtes gehouden, één onder alle werkgevers in de branche en één onder een representatieve steekproef van werknemers. In dit hoofdstuk wordt dit kort toegelicht.

### 2.1 Verkenning van de ontwikkelingen in de branche

Doel was na te gaan wat de ontwikkelingen zijn bij de woningcorporaties. Begonnen werd met een internetverkenning en documentonderzoek. Via websites van organisaties als het FLOW, Aedes, de vakbonden en een aantal woningcorporaties is gekeken welke ontwikkelingen zich voordoen in de branche. Daarnaast zijn recente onderzoeksverslagen over ontwikkelingen in de branche bestudeerd. Dit alles resulteerde in een gespreksplan voor de interviews met de woningcorporaties.

De interviews zijn gehouden bij acht woningcorporaties, die geselecteerd zijn wat betreft variatie in organisatieomvang en landelijke spreiding. Naast landelijk bekende woningcorporaties zijn ook minder bekende corporaties geïnterviewd. De meeste corporaties beschikken momenteel over een goed functionerende website waar huurders hun weg vinden en waarop de relevante bedrijfsinformatie gepubliceerd wordt. Voorafgaand aan de interviews zijn eerst de websites van de te bezoeken corporaties bestudeerd. Daarnaast zijn ook de websites van vergelijkbare corporaties bestudeerd.

Aan de hand van de gespreksnotities en het overige basismateriaal zijn vervolgens de onderwerpen voor de vragenlijsten vastgesteld. Mede op basis daarvan is besloten gebruik te maken van de functiematrix uit het *Handboek functie-indeling woondiensten*. Daarbij is een zorgvuldige afweging gehanteerd op basis van de duur van het invullen van de enquête en de opbrengsten voor het onderzoek. Uiteindelijk is gekozen voor het gebruik van de volledige functiematrix, omdat deze voor de personele situatie in de branche een centrale bron van informatie is.

### 2.2 De internetenquête onder 84 woningcorporaties

De internetenquête onder de woningcorporaties is gehouden in de maanden mei en juni van 2007. Via het bestand van het Nationaal Register Volkshuisvestingsinstellingen is een brief verzonden aan de directie van alle 476 woningcorporaties uit dit bestand met het verzoek tot deelname aan het onderzoek. In de brief werd het belang van het onderzoek aangegeven en werd de website genoemd waarop iedere corporatie met een unieke inlogcode kon inloggen voor het invullen van de internetenquête. Bij meerdere keren inloggen bleven de al ingevoerde gegevens bewaard. Op verzoek konden woningcorporaties een schriftelijke vragenlijst opvragen. Tevens is na twee weken een herinnering verstuurd aan alle organisaties die tot dan toe nog niet gereageerd hadden.

#### *Responsgegevens*

In totaal 84 organisaties voldeden aan het verzoek tot deelname aan het onderzoek en hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Dat is 18% van alle organisaties in de branche. Tabel 2.2.1 geeft een overzicht van de respons naar bedrijfsgrootte en regio.

**Tabel 2.2.1** *Verdeling en respons van woningcorporaties die deelnamen aan de werkgeversenquête naar bedrijfsgrootte en provincie*

	Steekproef bruto		Steekproef netto		Respons in percentages
	Aantal	%	Aantal	%	
Aantal werknemers in dienst					
- geen werknemers in dienst	66	14%	7	8%	11%
- 1 tot 10 werknemers	82	17%	16	19%	20%
- 10 tot 50 werknemers	180	38%	27	32%	15%
- 50 tot 100 werknemers	78	16%	25	30%	32%
- 100 of meer werknemers	70	15%	9	11%	13%
<b>- Totaal</b>	<b>476</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>18%</b>
Regio					
- Noord (Friesland, Groningen, Drenthe)	50	11%	5	6%	10%
- Oost (Overijssel, Gelderland)	95	20%	14	17%	15%
- Midden (Utrecht, Flevoland)	46	10%	11	13%	24%
- West (Noord-Holland, Zuid-Holland)	166	35%	28	33%	17%
- Zuid (Zeeland, Noord-Brabant, Limburg)	119	25%	26	31%	22%
<b>- Totaal</b>	<b>476</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>18%</b>

Vooraf organisaties met 50 tot 100 werknemers in dienst hebben de vragenlijst vaak ingevuld. Organisaties met 100 of meer werknemers in dienst en organisaties zonder werknemers minder vaak. Wat de regio betreft vallen vooral Noord en Oost op door een verhoudingsgewijs lage respons.

#### *Vragenlijst werkgevers*

Bij het opstellen van de vragenlijst voor de werkgevers is in eerste instantie gebruikgemaakt van vragen uit representatief landelijk onderzoek, zoals het vraagpanel onderzoek 2001 van de OSA, onderzoek naar de flexibele inzet van personeel van TNO en de Arbeidsmarktmonitor Apotheekbranche. Tevens zijn onderwerpen uit de interviews toegevoegd.

Voor de inventarisatie van de functies van werknemers is gebruikgemaakt van de functiematrix uit het *Handboek functie-indeling woondiensten* (zie tabel 2.2.2). Vrijwel alle woningcorporaties maken daarvan nu gebruik. De matrix voor het onderzoek is door de woningcorporaties ingevuld door middel van het per cel aangeven van het aantal fulltime equivalenten (fte's) in de organisatie.

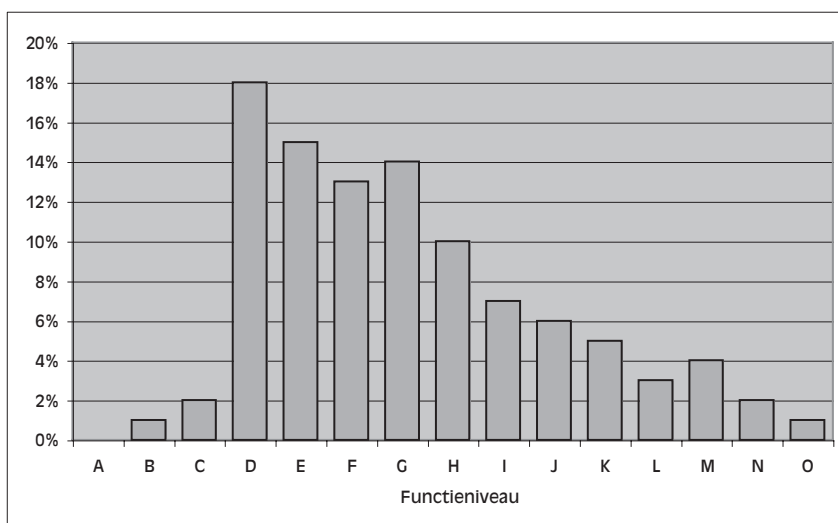
Tabel 2.2.2 geeft de schatting van het totale aantal fte's per cel in de functiematrix, gebaseerd op de verdeling van de antwoorden van de 84 corporaties die de vragenlijst hebben geretourneerd en herberekend voor het totale aantal corporaties in de branche. In totaal beschikken de corporaties over 25.382 fte's aan personeel. Gemiddeld is dat 40 fte's per corporatie. Dat is wat minder dan het gemiddelde van 44 fte's dat de corporaties als totaal hebben aangegeven (zie tabel 4.1.1).

**Tabel 2.2.2 Functiematrix: schatting van het totale aantal formatieplaatsen in de woning-corporatie-branche (werkgeversenquête)**

Functiefamilie	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Totaal	%
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				1789	539	1131	801	300	111	74						4.746	19%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		37	120	524	560	287	438	503	195	90	45					2.799	11%
3. Receptie, balie		45	189	465	483	91										1.272	5%
4. Financiële administratie			30	230	418	541	362	261	133	51	55	45				2.126	8%
5. Planning & Control							45	67	246	109	55	47	15			583	2%
6. ICT				7	45	97	147	112	135	60	54					658	3%
7. Treasury									7	30	36	16	15			104	0%
8. Techniek één discipline		30	112	165	267	15										589	2%
9. Techniek diverse disciplines		7	15	844	858	44										1.768	7%
10. Techniek installatie/electro				30	67	7	0									105	0%
11. Technisch toezicht						222	1043	419	219	105						2.009	8%
12. Voorbereiding					107	213	201	292	150	85						1.049	4%
13. Projectcoördinatie						49	52	172	150	275	86	75				859	3%
14. Projectontwikkeling										90	283	157	161	7		699	3%
15. Personeel & Organisatie					14	55	53	45	48	40	47	21	7			330	1%
16. Facilitaire diensten	58	130	111	255	67	60	30	22	22	15						772	3%
17. Communicatie, PR						52	66	75	121	15	64					393	2%
18. Kwaliteitszorg							19	7	32	19	7					85	0%
19. Juridische zaken									0	3	22	7				33	0%
20. Strategie & Beleid						0	28	77	121	118	127	85	52	15		624	2%
21. Management									30	168	274	266	735	372	300	2.144	8%
22. Managementondersteuning								36	48	86	22					192	1%
23. Secretariaat				116	224	309	231	98								978	4%
24. Algemeen	34	10	51	90	45	37	37	55	22	15	15	0	15	7	30	464	2%
Totaal	92	261	628	4.515	3.695	3.211	3.553	2.543	1.791	1.447	1.195	720	1.001	402	330	25.382	100%
Totaal percentage	0%	1%	2%	18%	15%	13%	14%	10%	7%	6%	5%	3%	4%	2%	1%	100%	

De matrix in tabel 2.2.2 vormt de basis (de noemer) voor het berekenen van de percentages fte's in de branche voor de arbeidsmarktkenmerken in de overige hoofdstukken in dit rapport. Vanwege de geringe aantallen in de cellen in de hoofdstukken hierna, worden deze percentages echter alleen voor de randtotalen gegeven.

Duidelijk is in de laatste kolom van de functiematrix te zien dat de meest voorkomende functiefamilies zijn: (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling, (2) Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid, (4) Financiële administratie, (9 en 11) Techniek en (21) Management. Bij de functieniveaus (onderste rij van de matrix) zijn de niveaus D tot en met C het meest gevuld. Afbeelding 2.2.1 geeft dit grafisch weer.



*Afbeelding 2.2.1 Percentages fte's per functieniveau in de functiematrix van de woningcorporatiebranche*

De afbeelding laat zien dat de meeste werknemers werkzaam zijn in de functieniveaus vanaf niveau D tot en met J, maar met een sterk aflopende mate van voorkomen naar de rechterkant. Er is dus geen sprake van een verdeling met een piek in het midden, maar veel meer van een piramide. In de branche werken dus aanzienlijk meer werknemers in de lage functieniveaus.

### 2.3 De internetenquête onder 1.052 werknemers

De enquête onder werknemers is eveneens gehouden in de maanden mei en juni 2007. De uitnodigingsbrief aan de werknemers is verzonden via het adressenbestand van Cordares. Cordares is specialist in pensioenbeheer en inkomensverzekering voor meer dan één miljoen Nederlanders, waaronder de werknemers in de woningcorporatiebranche. Cordares geeft vanwege privacyoverwegingen geen adresgegevens door aan derden, maar is wel bereid brieven te versturen als dit in het belang is van een branche. Werknemers konden de internet-enquête anoniem invullen omdat Cordares de inlogcodes aan de adresgegevens koppelde, maar geen beschikking had over de vragenlijstgegevens en TNO geen beschikking had over de adresgegevens.

De uitnodigingsbrief voor het invullen van de enquête werd verzonden aan een representatieve bruto steekproef van 4.000 werknemers. In deze brief werd het onderzoek toegelicht en werd de website aangegeven waarop iedere werknemer via een in de brief genoemde unieke inlogcode kon inloggen. De brief werd verstuurd in een enveloppe waarin tevens een antwoordkaart zat voor het opvragen van een schriftelijke versie van de vragenlijst. Aan de werknemers die na twee weken de vragenlijst niet hadden ingevuld is een herinnering verstuurd.

#### *Responsgegevens*

In totaal 1.052 werknemers voldeden aan het verzoek en hebben de internetvragenlijst of de schriftelijke vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een respons van 26%. In totaal 50 werknemers hebben van de mogelijkheid gebruikgemaakt om de schriftelijke variant van de vragenlijst op te vragen. Twintig van hen hebben de lijst volledig ingevuld teruggezonden. Tabel 2.3.1 geeft een overzicht van de respons en de verhouding tussen de netto en bruto steekproef naar geslacht, leeftijdscategorie en postcodegebied. De bruto gegevens zijn door Cordares anoniem verstrekt.

**Tabel 2.3.1** *Verdeling en respons van werknemers die deelnamen aan de werknemers-enquête naar geslacht, leeftijdscategorie en postcodegebied van de woonplaats*

	Steekproef bruto		Steekproef netto		Response In percentages
	Aantal	%	Aantal	%	
<b>Geslacht</b>					
- mannen	2.253	56%	595	57%	26%
- vrouwen	1.747	44%	457	43%	26%
<b>Totaal</b>	<b>4.000</b>	<b>100%</b>	<b>1.052</b>	<b>100%</b>	<b>26%</b>
<b>Leeftijdscategorie</b>					
- 20 tot 25 jaar	52	1%	8	1%	15%
- 25 tot 35 jaar	784	20%	165	16%	21%
- 35 tot 45 jaar	1.210	30%	311	30%	26%
- 45 tot 55 jaar	1.269	32%	367	35%	29%
- 55 tot 65 jaar	685	17%	201	19%	29%
<b>Totaal</b>	<b>4.000</b>	<b>100%</b>	<b>1.052</b>	<b>100%</b>	<b>26%</b>
<b>Postcodegebied</b>					
- 1000 – 1999	639	16%	159	15%	25%
- 2000 – 2999	631	16%	152	14%	24%
- 3000 – 3999	759	19%	179	17%	24%
- 4000 – 4999	300	8%	75	7%	25%
- 5000 – 5999	412	10%	132	13%	32%
- 6000 – 6999	419	10%	119	11%	28%
- 7000 – 7999	373	9%	114	11%	31%
- 8000 – 8999	219	5%	64	6%	29%
- 9000 – 9999	247	6%	58	6%	23%
<b>Totaal</b>	<b>3.999</b>	<b>100%</b>	<b>1.052</b>	<b>100%</b>	<b>26%</b>

De respons is onder jongeren wat laag. Voor de overige kenmerken volgt de steekproefverdeling de populatieverdeling.

#### *Vragenlijst werknemers*

De vragenlijst voor de enquête onder de werknemers is eveneens opgesteld op basis van vragen uit landelijk representatief onderzoek. Daarna zijn voor de branche specifieke vragen toegevoegd.

### 3 Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties

Bij het surfen langs de vele websites van woningcorporaties wordt al snel duidelijk dat de branche bij veel activiteiten en nieuwe ontwikkelingen betrokken is. In dit hoofdstuk wordt daarvan een beeld gegeven vanuit de vragen die hierover gesteld zijn in de enquête onder de werkgevers. In dit onderdeel gaat het dus over de blokken 1 en 4 van het onderzoeksmodel in afbeelding 1.2.1.

#### 3.1 Huidige activiteiten van woningcorporaties

Lang niet alle activiteiten van woningcorporaties worden ook daadwerkelijk door de organisatie zelf uitgevoerd. Activiteiten worden ook uitbesteed aan marktpartijen of dochterondernemingen. Om hiervan een overzicht te krijgen, is de woningcorporaties gevraagd aan te geven welke activiteiten zij zelf uitvoeren en welke zij uitbesteden of onderbrengen bij een aparte organisatie in eigen beheer. Tabel 3.1.1 geeft een overzicht van activiteiten en de wijze van uitvoering ervan.

Tabel 3.1.1 Welke activiteiten voeren woningcorporaties uit en hoe?

	Doen we zelf	Ondergebracht bij aparte organisatie in eigen beheer	Eigen regie met externe ondersteuning	Uitbesteed aan marktpartij	Taak wordt niet uitgevoerd
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	46%	8%	21%	24%	-
Verhuur van sociale huurwoningen	89%	7%	1%	-	2%
Commerciële verhuur (gebouwen)	45%	10%	5%	8%	33%
Leefbaarheid	90%	5%	4%	-	1%
Wijkbeheer	81%	5%	8%	-	6%
Maatschappelijk ondernemen	67%	5%	9%	5%	15%
Beleidsontwikkeling/Strategie en beleid	87%	4%	10%	-	-
Projectontwikkeling	61%	7%	24%	6%	1%
Productontwikkeling	59%	6%	20%	1%	15%
Dienstverlening aan derden (VvE-Beheer)	61%	9%	2%	7%	21%
Dienstverlening aan klanten	82%	6%	5%	2%	5%
Financieel beheer	93%	5%	2%	-	-
Treasury	76%	4%	16%	1%	4%
Administratie, Interne controle	88%	5%	7%	-	-
Personeel en organisatie	77%	6%	11%	2%	4%
Kwaliteitszorg	78%	4%	7%	2%	9%
ICT	51%	5%	31%	11%	2%
Facilitair beheer (receptie, catering e.d.)	83%	4%	2%	5%	6%

Het onderbrengen van activiteiten bij een aparte organisatie in eigen beheer betekent dat de activiteiten worden uitgevoerd door een juridisch onafhankelijke organisatie met een eigen rechtspersoon. Het bezit en beheer van die organisatie berust echter bij de woningcorporatie. Eigen regie met externe ondersteuning betekent dat men zelf verantwoordelijk is voor het project, maar dat deelactiviteiten in de uitvoering worden gedaan door andere partijen. Bij uitbesteding aan marktpartijen worden de verantwoordelijkheid en de uitvoe-

ring van activiteiten, door middel van het sluiten van een contract, volledig aan deze partijen overgelaten.

#### *Kernactiviteiten vaak intern, specialistische activiteiten vaak extern*

De activiteiten die veel woningcorporaties zelf uitvoeren zijn: verhuur van sociale huurwoningen, leefbaarheid, wijkbeheer, beleidsontwikkeling/strategie en beleid, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, administratie en interne controle en facilitair beheer. Met uitzondering van de laatste zijn dit allemaal activiteiten die van oudsher tot de kernactiviteiten van woningcorporaties gerekend kunnen worden of activiteiten die dicht tegen de bewonersbelangen of het organisatiebelang aan liggen. Een aantal van deze activiteiten wordt door geen of vrijwel geen van de corporaties uitbesteed aan de markt.

Onderbrengen van activiteiten bij een juridisch aparte organisatie, maar wel onder eigen beheer komt naar verhouding weinig voor. Meestal kiezen de corporaties niet voor deze manier van werken. Verderop (tabel 3.2.1) zal echter blijken dat er hier wel veranderingen op komst zijn. Commerciële verhuur, dienstverlening aan derden en technisch beheer worden nog het meest ondergebracht bij een organisatie in eigen beheer. Ongeveer 8-10% van de corporaties brengt deze activiteiten op deze wijze onder.

Technisch beheer, projectontwikkeling, productontwikkeling, treasury en ICT worden door verhoudingsgewijs veel corporaties onder eigen regie, maar met behulp van externe ondersteuning uitgevoerd. Het gaat hier veelal om specialistische activiteiten waarvoor (vooral de kleine) organisaties geen mensen in dienst hebben of die gemakkelijk uit te besteden zijn omdat er veel gespecialiseerde bedrijven voorhanden zijn. Dit laatste geldt vooral voor technisch beheer en ICT.

Technisch beheer en ICT zijn de activiteiten die het meest worden uitbesteed aan marktpartijen, maar ook nog door ongeveer de helft van de organisaties zelf wordt gedaan. Tabel 3.1.1 laat ook zien dat commerciële verhuur (verhuur van bedrijfsruimtes, makelaarsfunctie) door relatief weinig corporaties zelf wordt uitgevoerd. Dat heeft echter vooral te maken met het feit dat één op de drie corporaties die commerciële verhuur niet tot haar activiteiten rekent. Van de corporaties die de commerciële verhuur wél tot haar activiteiten rekenen doet twee derde de commerciële verhuur zelf. Hetzelfde beeld maar dan iets minder extreem is te zien bij de dienstverlening aan derden, zoals VVE-Beheer. Dit wordt door ongeveer  $\frac{1}{5}$  van de organisaties niet gedaan. Van degenen die het wel doen, doet ruim driekwart het zelf.

#### *Regionale verschillen niet groot*

Er zijn weinig verschillen tussen de regio's gevonden. Wat opvalt, is dat woningcorporaties in het westen (Noord- en Zuid-Holland) maatschappelijk ondernemen<sup>3</sup> minder vaak tot hun taak rekenen dan de corporaties elders in Nederland. 30 procent van de corporaties in het westen vindt dat maatschappelijk ondernemen niet tot haar activiteitenpakket behoort. Landelijk is dat 15%. Corporaties in het oosten (Overijssel en Gelderland) brengen de dienstverlening aan klanten vaker onder bij een organisatie in beheer. Opvallend is ten slotte nog het regionale verschil in de manier waarop de activiteiten rond ICT worden opgepakt. In het zuiden houdt driekwart van de corporaties deze activiteiten in eigen hand. In het oosten is dat maar 21%. In het oosten kiezen corporaties er veel vaker voor externe ondersteuning in te schakelen. Het is echter onbekend waarom deze regionale verschillen er zijn.

---

<sup>3</sup> Met maatschappelijk ondernemen wordt onder andere bedoeld het (mede) uitvoering geven aan de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

## 3.2 Nieuwe activiteiten van woningcorporaties

Vervolgens is de woningcorporaties gevraagd naar de verwachting dat de verschillende activiteiten in tabel 3.1.1 in de toekomst uitbesteed of ondergebracht gaan worden en in welke vorm. Tabel 3.2.1 geeft een overzicht van de antwoorden<sup>4</sup>.

Tabel 3.2.1 Welke activiteiten worden in de toekomst uitbesteed en hoe?

	Niet verwacht	Onderbrengen bij aparte organisatie in eigen beheer	Uitbesteden aan marktpartij	Niet van toepassing
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	69%	6%	12%	13%
Verhuur van sociale huurwoningen	87%	3%	-	10%
Commerciële verhuur (gebouwen)	64%	14%	4%	18%
Leefbaarheid	88%	4%	-	9%
Wijkbeheer	85%	3%	-	13%
Maatschappelijk ondernemen	73%	11%	5%	10%
Beleidsontwikkeling/Strategie en beleid	88%	5%	-	8%
Projectontwikkeling	68%	14%	10%	8%
Productontwikkeling	70%	11%	4%	15%
Dienstverlening aan derden (VVE-Beheer)	59%	13%	6%	22%
Dienstverlening aan klanten	84%	8%	3%	6%
Financieel beheer	88%	4%	-	9%
Treasury	88%	1%	3%	9%
Administratie, Interne controle	89%	3%	-	9%
Personeel en organisatie	85%	3%	3%	10%
Kwaliteitszorg	86%	1%	4%	9%
ICT	73%	6%	11%	9%
Facilitair beheer (receptie, catering e.d.)	81%	3%	5%	11%

### *Kernactiviteiten worden doorgaans niet uitbesteed*

Veranderingen gaan vooral optreden bij technisch beheer, commerciële verhuur, maatschappelijk ondernemen, projectontwikkeling, productontwikkeling, dienstverlening aan derden en ICT. Doorgaans worden deze activiteiten ondergebracht bij organisaties in eigen beheer, maar technisch beheer, projectontwikkeling en ICT worden wat vaker uitbesteed aan marktpartijen. Ook is te zien dat een aantal van de activiteiten die tot de kernactiviteiten van woningcorporaties kunnen worden gerekend, niet of nauwelijks worden uitbesteed. Het gaat dan om verhuur van sociale huurwoningen, beleidsontwikkeling/strategie & beleid, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, treasury, administratie & interne controle, personeel & organisatie en facilitair beheer. Daarnaast worden ook wat nieuwere activiteiten die dicht tegen de uitvoering van de kernactiviteiten aanliggen, zoals leefbaarheid, wijkbeheer en kwaliteitszorg, minder vaak uitbesteed.

<sup>4</sup> De percentages zijn berekend op basis van de steekproef, maar kunnen gegeneraliseerd worden naar de hele populatie van 476 woningcorporaties, inclusief de woningstichtingen zonder personeel. Bij de interpretatie moet overigens wel altijd rekening gehouden worden met een steekproefmarge van ongeveer 5-10 procentpunten.



Een belangrijke vraag betreft ook de termijn waarop de verschillende activiteiten uitbesteed gaan worden of worden ondergebracht bij een juridisch aparte organisatie. Gevraagd is of dit naar verwachting nog dit jaar, volgend jaar of op nog langere termijn gaat gebeuren. Tabel 3.2.2 geeft een overzicht van de antwoorden.

**Tabel 3.2.2** *Termijn waarop woningcorporaties verwachten activiteiten te gaan uitbesteden of onder te brengen bij juridisch aparte organisaties\**

	Nog dit jaar	Volgend jaar	Over 2-3 jaar	Over 4-5 jaar	Over 5-10 jaar	Niet verwacht of niet van toepassing
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	11%	2%	2%	-	1%	83%
Verhuur van sociale huurwoningen	-	1%	-	-	-	99%
Commerciële verhuur (gebouwen)	-	5%	7%	1%	1%	86%
Leefbaarheid	1%	-	1%	-	-	98%
Wijkbeheer	1%	-	-	-	-	99%
Maatschappelijk ondernemen	-	5%	7%	2%	-	86%
Beleidsontwikkeling/Strategie en beleid	1%	2%	1%	-	-	95%
Projectontwikkeling	6%	6%	10%	-	-	79%
Productontwikkeling	-	2%	8%	2%	-	87%
Dienstverlening aan derden (VvE-Beheer)	4%	4%	6%	1%	1%	85%
Dienstverlening aan klanten	1%	4%	2%	1%	-	92%
Financieel beheer	1%	1%	-	1%	-	96%
Treasury	2%	-	-	-	-	98%
Administratie, Interne controle	1%	-	-	-	-	99%
Personeel en organisatie	2%	1%	-	-	-	96%
Kwaliteitszorg	1%	1%	2%	-	-	95%
ICT	6%	7%	1%	2%	-	83%
Facilitair beheer (receptie, catering e.d.)	2%	1%	2%	1%	-	93%

\*) *De percentages in deze tabel sommeren per rij tot 100% (= alle 476 woningcorporaties). De 11% bovenaan in de tweede kolom is dus 11% van 476 woningcorporaties = 53 corporaties.*

#### *Planning uitbesteden of onderbrengen vooral op de korte termijn*

De meeste plannen voor uitbesteding worden nog dit jaar of (in afnemende mate) in het volgende jaar of over twee tot drie jaar uitgevoerd. Op de wat langere termijn van vier tot en met tien jaar is minder bekend. In tabel 3.2.2 is goed het verschil te zien tussen korte en lange termijn plannen. Plannen voor uitbesteding of onderbrengen van technisch beheer en ICT worden naar verwachting snel gerealiseerd. Dat geldt ook voor de uitbesteding van treasury, administratie/interne controle en personeel & organisatie, maar hier gaat het om verhoudingsgewijs weinig corporaties. Commerciële verhuur, maatschappelijk ondernemen, productontwikkeling, projectontwikkeling en dienstverlening aan klanten of derden hebben een wat langere periode van invoering nodig. Vooral bij de commerciële verhuur van gebouwen en de dienstverlening van derden wordt verwacht dat de uitbesteding of onderbrenging nog wel even zal aanhouden. Vanwege de kleine aantallen waar het hier over gaat, moeten deze conclusies echter voorzichtig geïnterpreteerd worden. Om dezelfde reden worden daarom ook geen uitspraken gedaan over uitsplitsingen naar organisatiegrootte en regio.

### 3.3 Ontwikkelingen bij woningcorporaties

Naast de uitbesteding van activiteiten is ook gevraagd naar de termijn waarop een aantal ontwikkelingen gerealiseerd worden, die van invloed zijn op de inrichting van de organisatie en de marktwerking. Tabel 3.3.1 geeft een overzicht van de antwoorden.

*Tabel 3.3.1 Organisatie- en marktontwikkelingen bij woningcorporaties en de periode waarop die gaan plaatsvinden*

	Nog dit jaar	Volgend jaar	Over 2-3 jaar	Over 4-5 jaar	Over 5-10 jaar	Zal niet plaatsvinden
Fuseren met één of meer andere corporaties	4%	14%	10%	4%	10%	58%
Samenwerking met andere corporatie	23%	22%	18%	5%	3%	29%
Onderdeel van groter organisatiegeheel	3%	5%	8%	1%	1%	82%
Andere woningcorporatie(s) overnemen	-	-	4%	6%	3%	87%
Einde samenwerking met andere corporatie	4%	1%	1%	1%	-	92%
Interne reorganisatie of herstructurering	17%	12%	12%	4%	-	56%
Meer concurrentie	22%	9%	13%	3%	-	53%
Minder concurrentie	1%	-	-	-	-	99%
Krapte op de arbeidsmarkt	39%	9%	10%	-	-	42%
Intensivering bestaande samenwerking	38%	8%	5%	1%	-	47%
Nieuwe klantgroepen (culturele diversiteit)	21%	10%	10%	1%	-	59%
Nieuwe producten en/of diensten	28%	21%	25%	-	-	26%
Wijzigingen in personeelsbeleid	26%	16%	6%	1%	-	51%
Wijzigingen in overheidsbeleid	29%	23%	8%	3%	-	37%
Bezuinigingen	4%	10%	7%	1%	-	78%
Centralisering van activiteiten	4%	7%	4%	-	-	84%
Decentralisatie van activiteiten	6%	7%	3%	-	-	85%
Outsourcing van bedrijfsonderdelen	7%	7%	5%	1%	5%	75%
Andere veranderingen	3%	-	-	-	6%	91%

#### *Veel interne en marktontwikkelingen verwacht; ook op de wat langere termijn*

De tabel laat zien dat de branche sterk in ontwikkeling is. De meeste van de verwachte veranderingen zullen bovendien op een relatief korte termijn plaatsvinden. Wat betreft fusies, samenwerkingsvormen, overnames en outsourcing van bedrijfsonderdelen verwacht men dat dit ook op de langere termijn zal doorgaan.

#### *Belangrijkste organisatorische veranderingen op gebied van samenwerking*

Veranderingen die vaak en op korte termijn plaats gaan vinden zijn samenwerking met andere corporaties, interne reorganisaties en herstructurering, meer concurrentie, krapte op de arbeidsmarkt, intensivering van bestaande samenwerking, nieuwe klantgroepen, het leveren van nieuwe producten en/of diensten, wijzigingen in het personeelsbeleid en wijzigingen in het overheidsbeleid. Ontwikkelingen als samenwerking met andere corporaties, interne reorganisaties en herstructurering, nieuwe klantgroepen en nieuwe producten en/of diensten zullen naar verwachting langer doorgaan.

#### *Ook arbeidsmarktkrapte verwacht*

Wat betreft de personele ontwikkelingen wordt vooral krapte op de arbeidsmarkt verwacht. Wellicht in het verlengde daarvan verwachten naar verhouding veel corporaties wijzigingen in het personeelsbeleid. Beide ontwikkelingen zullen naar verwachting ook al dit jaar plaatsvinden. Krapte op de arbeidsmarkt wordt vooral in de middelgrote organisaties (50 tot 100 werknemers) verwacht en in de regio's Noord en Midden.

### **3.4 Conclusies over activiteiten en ontwikkelingen in de komende jaren**

Het huidige activiteitenpakket van de woningcorporaties laat een gevarieerd beeld zien, waarbij vooral de kernactiviteiten zoals verhuur van sociale huurwoningen, dienstverlening aan klanten, financieel beheer, administratie en interne controle en facilitair beheer nog vaak door de organisatie zelf worden uitgevoerd. Daarnaast worden activiteiten als leefbaarheid, wijkbeheer en beleidsontwikkeling/strategie en beleid vaak binnen de organisatie uitgevoerd. Technisch beheer (onderhoud en reparatie) wordt wel vaak uitbesteed, voor een kwart zelfs aan marktpartijen. Facilitair beheer wordt in de woningcorporatiebranche veel minder vaak uitbesteed en vormt een duidelijke kernactiviteit. De verschillen naar de omvang van de organisatie zijn niet groot, maar wel blijkt duidelijk dat kleine organisaties doorgaans minder mogelijkheden hebben om gespecialiseerd personeel aan te trekken en dus vaker aangewezen zijn op hulp van derden. Grote organisaties doen veel activiteiten zelf. De regionale verschillen zijn niet groot en zeker niet systematisch. Kernactiviteiten en organisatieomvang zijn belangrijke verklarende factoren voor de activiteiten die woningcorporaties uitvoeren.

Het laatste lijkt vanzelfsprekend omdat men vooral verantwoordelijk is voor de primaire taak en men van daaruit nieuwe activiteiten op zich neemt. Organisatieomvang speelt een rol omdat vooral de grote organisaties in staat zijn personeel aan te stellen voor nieuwe activiteiten. Hier en daar zijn opmerkelijke ontwikkelingen te zien, zoals de ICT-ontwikkelingen bij de organisaties met 10 tot 50 werknemers in dienst. Deze organisaties hebben waarschijnlijk niet de mogelijkheden dit zelf te doen, maar moeten wel mee met de ontwikkelingen rond de professionele webapplicaties van de grote collega-organisaties.

Kernactiviteiten van de corporaties zullen ook in de komende jaren door de corporaties zelf worden uitgevoerd. Aanvullende activiteiten, zoals de commerciële verhuur van gebouwen, het maatschappelijk ondernemen in het kader van de Wmo, project- en productontwikkeling, dienstverlening aan derden en ICT zullen wat vaker worden ondergebracht bij organisaties in eigen beheer. Projectontwikkeling en ICT worden niet alleen relatief vaak ondergebracht, maar ook uitbesteed aan marktpartijen. Voor de meeste activiteiten die worden ondergebracht of uitbesteed geldt dat dit op korte termijn zal gaan gebeuren. Dat wil zeggen dat er al dit jaar of volgend jaar met onderbrengen of uitbesteden een start wordt gemaakt.

Er worden nogal wat organisatorische en marktontwikkelingen verwacht. Vooral innovatie van producten en diensten en het aangaan van nieuwe en intensiveren van bestaande samenwerking worden als ontwikkelingen genoemd. Van deze ontwikkelingen wordt verwacht dat ze niet alleen op de korte termijn zullen plaatsvinden, maar ook op de langere. Andere veranderingen die volgens de corporaties plaats gaan vinden zijn interne reorganisaties en herstructurering, meer concurrentie, krapte op de arbeidsmarkt, nieuwe klantgroepen, wijzigingen in het personeelsbeleid en wijzigingen in het overheidsbeleid. Ontwikkelingen als samenwerking met andere corporaties, interne reorganisaties en herstructurering, nieuwe klantgroepen en nieuwe producten en/of diensten zullen naar verwachting langer doorgaan.

## 4 Personele bezetting nu en in de toekomst

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de personele bezetting bij woningcorporaties en op de vraag of deze bezetting in voldoende mate tegemoet komt aan de uitvoering van activiteiten en ontwikkelingen. Beide enquêtes geven hiervan een beeld. In de eerste twee paragrafen wordt het beeld geschetst van de huidige personele bezetting bij de werkgevers en de werknemers. In de drie paragrafen daarna wordt een overzicht gegeven van de personele bezetting in de toekomst. In dit hoofdstuk gaat het dus om de blokken 2 en 5 van het onderzoeksmodel in afbeelding 1.2.1.

### 4.1 Personele bezetting bij de woningcorporaties

Tabel 2.2.1 in hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de verdeling van de corporaties naar organisatiegrootte. 14 procent van de corporaties heeft geen werknemers in dienst. Hierbij gaat het meestal om woningbouwverenigingen waar het dagelijkse bestuur de activiteiten verricht op vrijwillige of vergoedingsbasis. 15 procent van de corporaties heeft 100 of meer werknemers in dienst. De meeste corporaties vallen binnen de categorie 10 tot 50 werknemers (38%).

Tabel 4.1.1 geeft een overzicht van het aantal werknemers zoals opgegeven door de 84 woningcorporaties in de arbeidsmarktenquête, uitgesplitst naar regio. Gevraagd is naar het aantal werknemers, het aantal fulltime equivalenten (fte's) en van daaruit zijn de parttime factor en de gemiddelde werkweek berekend.

*Tabel 4.1.1 Personele bezetting van de woningcorporatie, naar regio*

	Noord	Oost	Midden	West	Zuid	Totaal
Gemiddeld aantal werknemers	94	24	49	63	40	50
Gemiddeld aantal fte's	84	16	42	56	38	44
Ratio aantal/fte (parttimefactor)	0,89	0,67	0,86	0,89	0,95	0,88
Gemiddelde werkweek (CAO=36 uur)	32	24	31	32	34	32
Aantal woningcorporaties	5	14	11	28	26	84

Het gemiddelde aantal werknemers dat woningcorporaties in dienst hebben is 50. De regionale vergelijking laat zien dat de corporaties in het noorden van het land met 94 werknemers (84 fte's) in dienst gemiddeld het grootst zijn. Dit heeft vooral te maken met het geringe aantal deelnemende corporaties uit de noordelijke provincies (n=5). In het oosten zijn de corporaties met gemiddeld 24 werknemers (16 fte's) het kleinst.

#### *Werkweek in het zuiden het langst, in het oosten het kortst*

De fulltime werkweek in de woningcorporatiebranche is 36 uur. Een gemiddelde werknemer heeft echter een werkweek van bijna 32 uur. Een deel van de werknemers werkt dus parttime. Omgerekend naar fte is dat 44 arbeidsplaatsen per organisatie. Er zijn relatief grote verschillen tussen de regio's. Dat blijkt ook uit de ratio van het gemiddelde aantal werknemers en het gemiddelde aantal fte's. Er wordt vrij veel parttime gewerkt door de medewerkers van de corporaties in de regio Oost. De gemiddelde werkweek in de regio Zuid is met 34 uur en een ratio van 0,95 het langst. Bij de regionale gegevens moet echter weer bedacht worden dat de aantallen relatief klein zijn. De totaalcijfers voor de hele branche zijn het meest betrouwbaar.

#### *Personele inzet: geen overbezetting*

Er is slechts één woningcorporatie die aangeeft dat er sprake is van overbezetting. Het percentage bedrijven dat met overbezetting te maken heeft is daarmee geringer dan in andere branches en sectoren. In 2004 gaf 11% van alle organisaties in Nederland aan dat er sprake was van overbezetting (OSA, 2007). Omdat in 2006 de economie sterker groeide dan in 2004 en daarmee de werkgelegenheid in Nederland is toegenomen, moet de verklaring voor het verschil in ieder geval gedeeltelijk gezocht worden in de conjunctuur. We vermoeden dan ook dat landelijk gezien het percentage bedrijven met overbezetting sinds 2004 is afgenomen, maar hierover zijn nog geen gegevens bekend.

#### *Personele inzet: onderbezetting van 0,6 fte,s per organisatie*

Ongeveer een kwart van de woningcorporaties geeft aan dat er sprake is van onderbezetting. Dat is een relatief hoog percentage. Van alle organisaties in Nederland gaf in 2004 slechts 9% aan dat er sprake was van onderbezetting. De krapte op de arbeidsmarkt zal echter in de periode 2004-2007 gestegen zijn als gevolg van de economische groei. Onderbezetting komt iets minder vaak voor bij corporaties met een omvang van 50 tot 100 werknemers (12%). De 25% corporaties die te weinig mensen hebben, hebben een gemiddelde onderbezetting van 2,6 werknemers (2,2 fte's). Voor de hele branche is dan de schatting dat er momenteel gemiddeld 0,7 werknemers (0,6 fte's) per organisatie te weinig zijn. Er zijn geen verschillen tussen kleine en grotere corporaties of tussen regio's gevonden.

#### *Directe behoefte aan 350 fte's ofwel bijna 400 nieuwe banen per mei-juni 2007*

De onderbezetting in de woningcorporaties is behalve in totaal, ook in detail nagevraagd, namelijk voor iedere cel van de functiematrix waar dit van toepassing is. Tabel 4.1.2 geeft een populatieschatting van de totale omvang van de onderbezetting in de corporatiebranche in mei-juni 2007. Deze schatting is op basis van de opgave van de 84 werkgevers die aan het onderzoek deelnamen, geëxtrapoleerd naar alle 476 corporaties in de branche. Tabel 4.1.2 laat zien dat er behoefte is aan bijna 350 fte's. Dat is ongeveer 400 nieuwe banen.

#### *Onderbezetting van 1,4% in de branche*

Tabel 4.1.2 geeft ook een overzicht van de onderbezetting in percentages van het totale aantal fte's in de branche. Dit is echter alleen gedaan voor de randtotalen, omdat de aantallen per cel te klein zijn. De branche heeft een onderbezettingpercentage van 1,4%<sup>5</sup>. Dat betekent dat er per mei-juni 2007 behoefte is aan 1,4% meer personeel in de branche. In absolute zin (aantallen fte's) heeft men vooral in de functiefamilies (2) Woning- wijkbeheer, leefbaarheid, (4) Financiële administratie en (11) Technisch toezicht behoefte aan meer personeel. In relatieve zin (% fte t.o.v. totaal aantal fte's in functiefamilie) vallen vooral (10) Techniek installatie/electro, (14) Projectontwikkeling, (15) Personeel & Organisatie, (19) Juridische zaken en (22) Managementondersteuning op. In absolute aantallen is er vooral behoefte aan personeel in de functieniveaus G tot en met J. Procentueel gezien is het tekort met achter-eenvolgens 4,4% en 4,7% het grootst bij de functieniveaus I en J.

---

<sup>5</sup> De percentages in randtotalen van tabel 4.1.2 zijn het resultaat van de deling per cel van het aantal fte's in tabel 4.1.2 door het corresponderende aantal fte's per cel in tabel 2.2.2 (vermenigvuldigd met 100 om het percentage te krijgen). De onderste rechter cel in deze tabel geeft bijvoorbeeld aan dat de totale onderbezetting 348 fte's is. Het totale aantal fte's in de branche is volgens tabel 2.2.2 25.382. Dat betekent een onderbezettingpercentage van 1,4% ( $348 / 25382 * 100\%$ ).

Tabel 4.1.2 Populatieschatting totale onderbezetting in fte (werkgeversenquête)

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Totaal
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling					7,5			7,5	7,5							22	0,5%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid						7,5	15,0		52,4							75	2,7%
3. Receptie, balie				7,5												7	0,6%
4. Financiële administratie							7,5	7,5		7,5		15,0				37	1,8%
5. Planning & Control										7,5	7,5					15	2,6%
6. ICT								3,7								4	0,6%
7. Treasury																0	0,0%
8. Techniek één discipline																0	0,0%
9. Techniek diverse disciplines																0	0,0%
10. Techniek installatie/elektro							7,5									7	7,1%
11. Technisch toezicht						3,7	15,0	37,4								56	2,8%
12. Voorbereiding							7,5									7	0,7%
13. Projectcoördinatie						7,5				15,0						22	2,6%
14. Projectontwikkeling										15,0	7,5					22	3,2%
15. Personeel & Organisatie										15,0						15	4,5%
16. Facilitaire diensten					7,5											7	1,0%
17. Communicatie, PR																0	0,0%
18. Kwaliteitszorg																0	0,0%
19. Juridische zaken										7,5						7	22,7%
20. Strategie & Beleid											7,5					7	1,2%
21. Management									7,5			7,5				15	0,7%
22. Managementondersteuning									7,5							7	3,9%
23. Secretariaat				7,5												7	0,8%
24. Algemeen									3,7							4	0,8%
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>79</b>	<b>67</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>348</b>	<b>1,4%</b>
<b>Totaal %</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,6%</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,2%</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,7%</b>	<b>1,9%</b>	<b>3,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,4%</b>	

*Oorzaak onderbezetting: toename van de hoeveelheid werk*

De corporaties die te maken hebben met onderbezetting is gevraagd aan te geven hoe de onderbezetting is ontstaan. Voor twee derde is de toename van de hoeveelheid werk de belangrijkste oorzaak. Een enkele corporatie wijt de onderbezetting aan automatisering die op zich laat wachten, activiteiten die nog niet zijn herverdeeld, een fusie of het feit dat werknemers ergens anders zijn gaan werken.

#### 4.2 Kenmerken van het personeel in de branche

In de vorige paragraaf komt de diversiteit van het personeel in de woningcorporatiebranche al naar voren. In deze paragraaf wordt daar verder op ingegaan, vooral vanuit de gegevens van de werknemersenquête, maar ook vanuit de gegevens van de werkgeversenquête. Tabel 4.2.1 geeft een overzicht van de samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht, leeftijd, opleiding, aanstellingsomvang en contractvorm, zoals opgegeven in de beide enquêtes en vergelijkt die met de samenstelling van de Nederlandse werknemerspopulatie als geheel en met de gegevens van het arbeidsmarktonderzoek in de woningcorporatiebranche in 1995/1996.

Tabel 4.2.1 Samenstelling van het personeelsbestand \*)

	Werkgevers- bestand	Werknemers- bestand	Nederland totaal	Corpora- tiebranche 1995/1996
Man	55%	56%	54%	63%
Vrouw	44%	44%	46%	37%
15 tot 25 jaar	2%	1%	12%	3%
25 tot 35 jaar	18%	16%	23%	27%
35 tot 45 jaar	34%	30%	27%	33%
45 tot 55 jaar	29%	35%	24%	28%
55 tot 65 jaar	16%	19%	14%	8%
Ongeschoold	0%	0%	2%	3%
Basisonderwijs	2%	2%	4%	
Mavo, voorbereidend beroepsonderwijs	13%	16%	20%	26%
Havo/Vwo, middelbaar beroepsonderwijs	54%	43%	43%	45%
Hoger beroepsonderwijs	24%	29%	19%	21%
Wetenschappelijk onderwijs	5%	10%	12%	5%
0 tot en met 24 uur	22%	19%	20%	-
25 tot en met 32 uur	18%	15%	18%	-
33 uur of meer	59%	67%	59%	-
Vast dienstverband	84%	92%	83%	90%
Tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast	5%	5%	7%	4%
Tijdelijk dienstverband zonder uitzicht op vast	5%	1%	5%	
Anders	2%	1%	5%	1%
Onbekend	4%	0%	-	-

\*) Referentiegegevens in de derde kolom zijn afkomstig van CBS 2006 en Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden.

#### *Verdeling mannen en vrouwen gelijk aan Nederlandse werknemerspopulatie*

Mannen zijn bij de woningcorporaties in de meerderheid, maar dit geldt ook voor de totale groep werknemers in Nederland. Bij het arbeidsmarktonderzoek in de corporatiebranche in 1995/1996 was de verhouding tussen mannen en vrouwen schever dan in 2007 (63% en 37% toen tegen 56% en 44% in 2007). Uit de verbijzondering naar organisatiegrootte blijkt dat in kleine corporaties (1 tot 10 werknemers) vrouwen iets in de meerderheid zijn. Dat was ook in 1995/1996 overigens ook het geval. Er zijn geen verschillen tussen de regio's gevonden.

#### *Minder jongere, meer oudere werknemers in branche*

De leeftijdsverdeling binnen de branche wijkt af van die van de Nederlandse werknemerspopulatie, in die zin dat er aanzienlijk minder jongeren en meer ouderen bij de woningcorporaties werken. Werknemers van 15-24 jaar zijn in belangrijke mate ondervertegenwoordigd bij de corporaties. Een reden zou kunnen zijn dat de steekproef van werknemers alleen werknemers van 20 jaar of ouder bevat, vanwege de steekproeftrekking op basis van het adresbestand van Cordares, maar uit de opgaaf van de werkgevers blijkt ook dat er maar weinig jonge werknemers in de branche werken. Dit geldt ook voor de groep van 25-35

jarigen. Ten opzichte van de totale werkzame beroepsbevolking werken er in de corporatiebranche dus veel meer oudere werknemers. Dat was tien jaar geleden overigens ook al zo. Het percentage 55-plussers is echter in tien jaar tijd verdubbeld van 8% naar meer dan 15%. Dit betekent dat in de komende tien jaar 15-20% van de werknemers de branche zal verlaten. In Nederland is dat 14%.

#### *Vooraf veel werknemers met een middelbare of hogere beroepsopleiding*

Het opleidingsniveau van de werknemers in de woningcorporatiebranche is verhoudingsgewijs hoog. Vooral werknemers met een hogere beroepsopleiding zijn ten opzichte van het landelijke beeld oververtegenwoordigd. De percentages die door de werkgevers en de werknemers in de beide steekproeven van het arbeidsmarktonderzoek zijn opgegeven lopen echter nogal uiteen wat betreft het middelbaar en hoger beroepsonderwijs, wat mogelijk te maken heeft met parttime werken. Er werken ook minder mensen met een wetenschappelijke opleiding in de branche dan dat er in de Nederlandse werknemerspopulatie voorhanden zijn. Bij vergelijking van de resultaten met die uit eerder arbeidsmarktonderzoek uit 1995/1996 en 1991 blijkt dat er een duidelijke toename is van het gemiddelde opleidingsniveau. Zo is het percentage hoger opgeleiden gestegen van 21% in 1991, via 26% in 1995/1996 naar zo'n 33% in 2007. Het percentage lager opgeleiden daalde in diezelfde periode van 39% in 1991 via 29% in 1995/1996 naar nog geen 20% in 2007.

#### *Niet meer parttimers in woningcorporatiebranche dan in de totale beroepsbevolking*

Doorgaans wordt de grens voor fulltime werk gelegd bij 33 uur. De reden is dat in volcontinuë ploegendiensten de gemiddelde duur van de werkweek 33,6 uur is. Dit is geen criterium voor de woningcorporatiebranche, maar we hebben deze grens gehandhaafd vanwege de vergelijkbaarheid met landelijke gegevens. De meerderheid van de werknemers in de corporatiebranche heeft een fulltime aanstelling. De verhouding tussen fulltime en parttime lijkt sterk op die in de totale Nederlandse werknemerspopulatie. Het percentage deeltijders bleef aanvankelijk achter bij Nederland, maar dat is snel ingehaald. In 1991 werkte nog maar 16% in deeltijd, in 1995/1996 was dat 22% en in mei-juni 2007 heeft meer dan 30% een deeltijdaanstelling. Volgens de werkgevers zelfs 40%.

#### *Percentage flexwerkers groeit gestaag*

De meeste werknemers in de branche hebben een vast dienstverband. Dat komt overeen met het landelijke beeld. In de werknemersenquête zijn echter de werknemers met andere dienstverbanden (bijvoorbeeld uitzendkrachten of freelancers) ondervertegenwoordigd, omdat die niet in het adresbestand van Cordares aanwezig zijn. Ook in de corporatiebranche is echter sprake van een toename van de flexibilisering van arbeidscontracten. Het percentage werknemers met een vast contract is met 84% wat gedaald ten opzichte van de 90% in 1995/1996.

#### *Werknemers werken wat vaker in middelgrote vestigingen van 50 t/m 99 werknemers*

Ongeveer 2% van de werknemers werkt in een woningcorporatievestiging met hooguit negen werknemers in dienst. De rest van de werknemers is gelijkmatig verdeeld over corporatievestigingen met 10 tot 50 werknemers (32%), 50 tot 100 werknemers (30%) en 100 of meer werknemers (35%). In heel Nederland werkt ongeveer 15% van de werknemers in bedrijfsvestigingen van 1 tot 10 werknemers, 27% in een vestiging van 10 tot 50 werknemers, 14% in een vestiging van 50 tot 100 werknemers en 44% in een bedrijfsvestiging van 100 of meer werknemers.



### *Verhoudingsgewijs veel leidinggevend*

Van alle werknemers in de branche heeft 19% een leidinggevende functie (tabel 4.2.2). Dat is vrij veel, omdat in de hele populatie van Nederlandse werknemers ongeveer 6,6% van de werknemers een leidinggevende functie heeft. In de regio Oost noemen de werknemers met een leidinggevende functie zichzelf wat vaker afdelingshoofd, in de regio West zijn er meer managers. Hoger opgeleide werknemers hebben wat vaker een leidinggevende functie dan lager en middelbaar opgeleide werknemers.

**Tabel 4.2.2** *Leiding geven in de corporatiebranche (werknemersonderzoek)*

	Man	Vrouw	20-35 jaar	35-55 jaar	55-65 jaar	Totaal	Span of control
Leidinggevende functie	25%	11%	7%	22%	21%	19%	
- managers op directieniveau	4%	1%	0%	2%	5%	2%	78
- manager	10%	3%	3%	8%	8%	7%	12
- afdelingshoofd	6%	4%	2%	7%	5%	6%	10
- meewerkend voorman	5%	3%	2%	5%	5%	4%	4
- nee, alleen uitvoerend	75%	89%	92%	78%	79%	81%	-
Span of control <sup>6</sup> :	18	16	10	14	31	17	

Opvallend genoeg is het percentage managers in grote corporaties niet groter dan in kleinere corporaties. Wel geven leidinggevend in grotere corporaties gemiddeld aan meer werknemers leiding dan managers in de kleinere corporaties. Bij corporaties met 100 of meer werknemers hebben de leidinggevend de verantwoordelijkheid voor gemiddeld zesentwintig werknemers. Bijna twee keer zoveel als de leidinggevend in de corporaties met 50 tot 100 werknemers. Gemiddeld geeft een leidinggevende leiding aan zeventien mensen. Leidinggevend van 55 ouder hebben ruim tweemaal zo veel werknemers onder hun hoede als leidinggevend van 35-54 jaar.

Nadere analyse laat zien dat de span of control van leidinggevend op het hoogste functieniveau (niveau O) aanzienlijk hoger ligt dan op andere functieniveaus. Niet verwonderlijk omdat het merendeel van de managers op directieniveau (80%) zich op dit niveau ingedeeld weet. Leidinggevend op functieniveau O geven leiding aan gemiddeld tweeëntwintig werknemers, leidinggevend op niveau N (één niveau lager dus) geven leiding aan gemiddeld iets meer dan achttien werknemers.

### *Managers, afdelingshoofden en voormannen op vrijwel alle functieniveaus actief*

Managers op directieniveau zijn in grote meerderheid (80%) ingedeeld op functieniveau O. Iets minder dan een vijfde van de deze managers is ingedeeld op niveau N en een enkele manager zit op M-niveau. Opvallend is dat werknemers die zich manager, afdelingshoofd of meewerkend voorman noemen verdeeld zijn over vrijwel alle functieniveaus. Voor managers en afdelingshoofden varieert het functieniveau van F tot en met O. De managers, die vooral op de niveaus L en M zijn ingedeeld, zijn gemiddeld wat hoger ingedeeld dan de afdelingshoofden, die vooral in I, J en K zitten. De meewerkend voormannen zijn terug te vinden in alle functieniveaus van A tot en met O. De meerderheid zit op niveau F, G, H of I.

<sup>6</sup> Het aantal werknemers voor wie een leidinggevende verantwoordelijk is.

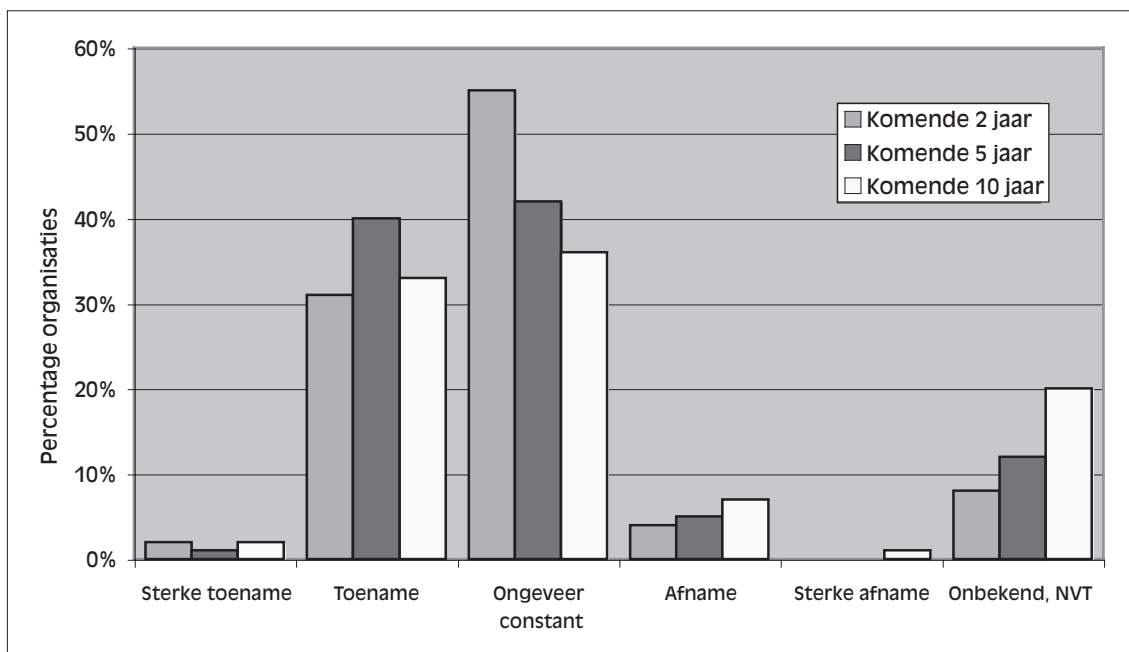
### *Vrouwen ondervertegenwoordigd in leidinggevende functies*

Van de mannen in de woningcorporatiebranche heeft een kwart een leidinggevende functie, van de vrouwen is dat 11%. In Nederland liggen deze verhoudingen met 9,2% bij de mannen versus 3,5% bij de vrouwen vrijwel gelijk, maar ook hier is sprake van ondervertegenwoordiging van de vrouwen. Vooral het percentage vrouwelijke managers (3%) is beperkt in vergelijking met het percentage mannelijke managers (10%). Hier ligt de verhouding dus wat schever. Als vrouwen leiding geven, geven ze die overigens aan een even groot aantal werknemers als mannen. De positie van vrouwen in de corporatiebranche lijkt ten opzichte van die in 1995/1996 nauwelijks verbeterd. Ook toen waren vrouwen ondervertegenwoordigd in de functies met betrekking tot beleid en organisatie (management).

## 4.3 Ontwikkeling van de werkgelegenheid in de komende jaren

Voor iedere organisatie is het van belang dat de personele bezetting optimaal gehandhaafd is en blijft. Dit kan een belangrijk aandachtspunt worden voor het beleid in de branche voor de komende jaren, omdat uit tabel 3.3.1 al bleek dat krapte op de arbeidsmarkt een probleem is dat op de korte termijn zal gaan spelen.

Afbeelding 4.3.1 geeft een overzicht van de antwoorden op de vraag naar de ontwikkeling van de werkgelegenheid, waarbij deze vraag aan de woningcorporaties gesteld is voor de komende twee jaar, de komende vijf jaar en de komende tien jaar.



Afbeelding 4.3.1 Verwachte ontwikkeling werkgelegenheid bij woningcorporaties

### *Toename van de werkgelegenheid op de korte termijn*

Voor de komende twee jaar verwacht de grootste groep woningcorporaties geen toe- of afname van de werkgelegenheid (55%), direct gevolgd door een vrij grote groep die een toename (31%) verwacht. Ook landelijk verwacht iets meer dan de helft van de organisaties een min of meer constante ontwikkeling van de werkgelegenheid tot medio 2008. Een derde verwacht een toename. Weinig corporaties en überhaupt weinig organisaties in Nederland, verwachten een sterke toename of een (sterke) afname van de werkgelegenheid.

#### *Toename van werkgelegenheid op de middellange en lange termijn*

Op de middellange (twee-vijf jaar) en lange termijn (vijf-tien jaar) verwachten woningcorporaties eveneens een groei van de werkgelegenheid. Vooral op de middellange termijn zijn de corporaties optimistisch. Op de lange termijn tempert dat optimisme weer wat en wordt er iets vaker een afname verwacht. Naarmate corporaties gevraagd wordt verder vooruit te kijken neemt overigens ook het percentage corporaties dat zich niet aan een voorspelling waagt toe. Dit laatste geldt overigens vooral voor de corporaties die géén werknemers in dienst hebben.

#### *Regio Noord afname personeel, regio Midden toename personeel*

In de regio Noord verwacht men vaker een afname van de werkgelegenheid in de komende twee-vijf jaar. In de regio Midden verwachten de corporaties juist een toename. In de regio Zuid is men vooral voor de lange termijn minder optimistisch over de werkgelegenheid.

## 4.4 Personele consequenties van uitbesteding en andere ontwikkelingen

Ten aanzien van de verschillende activiteiten die naar verwachting zullen worden uitbesteed of ondergebracht bij derden is gevraagd naar de personele consequenties die dat zal hebben. Tabel 4.4.1 geeft een overzicht.

**Tabel 4.4.1** *Percentage woningcorporaties dat personele consequenties verwacht van uitbesteden of onderbrengen van activiteiten bij derden*

	Herplaat-sing	Omscho-ling	Effect op volume personeel		
			Uitbreiding	Inkrimping	Gelijk blijven
Technisch beheer (onderhoud en reparatie)	-	-	1%	3%	10%
Verhuur van sociale huurwoningen	-	-	-	-	1%
Commerciële verhuur (gebouwen)	1%	1%	1%	-	3%
Leefbaarheid	-	-	-	-	1%
Wijkbeheer	-	-	-	-	1%
Maatschappelijk ondernemen	-	-	1%	-	4%
Beleidsontwikkeling/Strategie en beleid	-	-	1%	-	3%
Projectontwikkeling	-	-	4%	-	9%
Productontwikkeling	-	-	-	-	3%
Dienstverlening aan derden (VVE-Beheer)	-	-	1%	-	7%
Dienstverlening aan klanten	-	-	-	-	4%
Financieel beheer	-	-	-	-	3%
Treasury	-	-	-	-	3%
Administratie, Interne controle	-	-	-	-	1%
Personeel en organisatie	-	-	-	-	4%
Kwaliteitszorg	-	-	-	-	3%
ICT	-	-	-	-	14%
Facilitair beheer (receptie, catering e.d.)	-	-	-	-	4%

#### *Uitbesteding: naar verwachting nauwelijks personele consequenties*

Corporaties verwachten van uitbesteding of het onderbrengen van activiteiten nauwelijks personele consequenties. Herplaatsing en omscholing zijn als consequentie zelfs nagenoeg niet genoemd. Ook wat het volume betreft worden nauwelijks gevolgen verwacht. Een enkele corporatie verwacht een uitbreiding van personeel. Alleen van het uitbesteden of onderbrengen van technisch beheer verwacht een enkele corporatie een inkrimping van het personeelsvolume.

**Tabel 4.4.2** *Percentage woningcorporaties dat personele consequenties verwacht van organisatorische en marktontwikkelingen*

	Herplaatsing	Omscholing	Volume personeel		
			Uitbreiding	Inkrimping	Gelijk blijven
Fuseren met één of meer andere corporaties	12%	3%	1%	-	9%
Samenwerking met andere corporatie	11%	4%	4%	4%	28%
Onderdeel van groter organisatiegeheel	5%	3%	-	-	4%
Andere woningcorporatie(s) overnemen	-	-	-	-	-
Einde samenwerking met andere corporatie	1%	-	-	1%	3%
Interne reorganisatie of herstructurering	16%	12%	4%	-	9%
Meer concurrentie	4%	12%	3%	-	14%
Minder concurrentie	-	-	-	-	1%
Krapte op de arbeidsmarkt	3%	29%	8%	4%	14%
Intensivering bestaande samenwerking	5%	4%	14%	-	22%
Nieuwe klantgroepen (culturele diversiteit)	4%	12%	12%	-	12%
Nieuwe producten en/of diensten	3%	18%	24%	-	11%
Wijzigingen in personeelsbeleid	12%	18%	13%	1%	14%
Wijzigingen in overheidsbeleid	3%	11%	9%	-	29%
Bezuinigingen	1%	1%	1%	1%	8%
Centralisering van activiteiten	7%	-	-	-	4%
Decentralisatie van activiteiten	5%	-	-	1%	7%
Outsourcing van bedrijfsonderdelen	-	3%	3%	4%	4%
Andere veranderingen	-	-	-	-	1%

#### *Flinke personele consequenties van organisatorische en marktontwikkelingen*

Tabel 4.4.2 geeft een overzicht van de percentages woningcorporaties dat personele consequenties verwacht van een aantal organisatorische en marktontwikkelingen. Veel corporaties verwachten personele consequenties in termen van herplaatsing en omscholing. Zo verwacht meer dan 10% van de corporaties dat fusies, samenwerking met andere corporaties, interne reorganisatie of herstructurering en wijzigingen in het personeelsbeleid herplaatsing van personeel tot gevolg hebben. Interne reorganisaties of herstructurering, toename van concurrentie, krapte op de arbeidsmarkt, nieuwe klantgroepen, nieuwe producten en/of diensten en wijzigingen in het personele beleid en het overheidsbeleid zijn ontwikkelingen waarbij meer dan 10% van de woningcorporaties omscholing van personeel verwachten.

#### *Nauwelijks volume-effecten van fusies en samenwerking*

Opvallend is dat van fusies, samenwerking met andere corporaties en interne reorganisaties of herstructurering nauwelijks volume-effecten worden verwacht. Corporaties geven nauwelijks aan dat als gevolg van deze activiteiten het personeelsbestand zal inkrimpen, terwijl dat doorgaans wel de bedoeling is van dit soort ontwikkelingen.

### *Arbeidsmarktcrapte aanleiding voor omscholing, niet voor herplaatsing*

Krapte op de arbeidsmarkt zorgt er volgens meer dan een kwart van de corporaties voor dat personeel zal moeten worden omgeschoold. Herplaatsing wordt door veel minder corporaties genoemd als een consequentie van arbeidsmarktcrapte. Opmerkelijk is wel dat slechts 8% van de corporaties een uitbreiding van het personeelsbestand verwacht als gevolg van arbeidsmarktcrapte.

### *Innovaties en ontwikkelingen aanleiding voor uitbreiding personeelsbestand*

Behalve bij de arbeidsmarktontwikkelingen verwachten verhoudingsgewijs veel corporaties dat naast omscholing ook uitbreiding van het personeelsbestand noodzakelijk zal zijn. Het gaat dan vooral om intensivering van de bestaande samenwerking, nieuwe klantgroepen, nieuwe producten en/of diensten, wijzigingen in het personeelsbeleid en wijzigingen in het overheidsbeleid.

## 4.5 Verschuivingen in het personeelsbestand

Aan de woningcorporaties is tevens gevraagd om in de functiematrix aan te geven hoeveel fte's aan personeelsplaatsen er per cel in de komende twee jaar bijkomen en hoeveel er komen te vervallen. Tabel 4.5.1 geeft een overzicht van de formatieplaatsen in de functiematrix.

**Tabel 4.5.1 Absolute en relatieve groei in fte's in de komende twee jaren**

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Totaal %
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				15	15	22,5	37,4	15								105	2%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid					30	22,5	105	15								172	6%
3. Receptie, balie			15	7,5												22	2%
4. Financiële administratie						22,5		7,5	7,5		15					52	2%
5. Planning & Control								15	15							30	5%
6. ICT						7,5										7	1%
7. Treasury																0	0%
8. Techniek, één discipline				15												15	3%
9. Techniek diverse disciplines					7,5											7	0%
10. Techniek, installatie/elektro							7,5									7	7%
11. Technisch toezicht						5,2	7,5	7,5	7,5							28	1%
12. Voorbereiding					15		3,7	22,5	7,5	7,5						56	5%
13. Projectcoördinatie						7,5		7,5	7,5	7,5		7,5				37	4%
14. Projectontwikkeling										22,5	37,4	37,4		7,5		105	15%
15. Personeel & Organisatie						7,5	15									22	7%
16. Facilitaire diensten			7,5													7	1%
17. Communicatie, PR																0	0%
18. Kwaliteitszorg								7,5	7,5							15	18%
19. Juridische zaken																0	0%
20. Strategie & Beleid									7,5	7,5		7,5				22	4%
21. Management															15	15	1%
22. Managementondersteuning								7,5								7	4%
23. Secretariaat					22,5	7,5	7,5									37	4%
24. Algemeen					3,7					7,5						11	2%
Totaal	0	0	22	37	94	103	183	105	60	52	52	52	0	22	0	784	3%
Totaal %	0%	0%	4%	1%	3%	3%	5%	4%	3%	4%	4%	7%	0%	6%	0%	3%	

#### *Uitbreiding met 784 fte's in de komende twee jaar*

Het is de verwachting dat er in de komende twee jaar 784 extra formatieplaatsen (fte's) gerealiseerd zullen worden. Dat betekent dat er werkgelegenheid zal ontstaan voor in totaal bijna 890 werknemers. In absolute termen zullen de meeste formatieplaatsen worden gerealiseerd in achtereenvolgens (2) Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling en (14) Projectontwikkeling. De functieniveaus waar formatieplaatsen zullen ontstaan zijn de niveaus E tot en met H.

#### *Bij blijvend gunstige economie een nog grotere groei?*

Het blijkt dat de corporaties in het arbeidsmarktonderzoek van 1995/1996 voor 1997 (twee jaar later) een uitbreiding van maar liefst 1.100 fte's verwachtten. In deze tijd ging het echter om een conjunctureel gunstige periode, waarbij de verwachting van groei mogelijk zelfs nog te conservatief was, omdat uiteindelijk veel meer nieuw personeel werd aangetrokken. Vergelijking van de brancheaantallen van werknemers van 1995 (22.115) tot en met 2000 (27.837) laat een aanzienlijke toename zien van het totale aantal werknemers in de branche. Het is dus aannemelijk dat de uitbreiding met 1.100 extra fte's destijds gerealiseerd is. Voor het 2007 onderzoek betekent dit dat als de economie blijft groeien er meer personeel zal moeten worden aangetrokken dan de ongeveer 890 die op basis van de huidige schatting verwacht wordt en dat de groei nog wel even zal aanhouden. Dit gegeven wordt ondersteund door de optimistische verwachting van de personele toename in afbeelding 4.3.1 voor de komende tien jaren.

#### *Veel nieuwe fte's verwacht bij kwaliteitszorg en projectontwikkeling 'op niveau'*

Tabel 4.5.1 geeft ook een percentuele schatting van de nieuwe formatieplaatsen. De relatieve verdeling geeft een wat ander beeld dan de absolute verdeling. Vooral in de functiefamilies (18) Kwaliteitszorg en (14) Projectontwikkeling worden relatief veel nieuwe fte's verwacht. Binnen deze functiefamilie wordt een uitbreiding van het aantal fte's met maar liefst 18% en 15% verwacht. Voor wat betreft de functieniveaus wordt vooral uitbreiding verwacht in de hogere functieniveaus L en N. Ook op een aantal andere niveaus verwachten de corporaties nog groei voor de komende twee jaar.

Er komen dus formatieplaatsen bij, maar er zullen er ook afvallen. Tabel 4.5.2 geeft een overzicht van de formatieplaatsen in de functiematrix die naar verwachting in de komende twee jaar komen te vervallen.

Tabel 4.5.2 Absolute en relatieve krimp in fte's in de komende twee jaren

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Totaal
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				15,0		15,0	15,0									45	1%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid								22,5								22	1%
3. Receptie, balie					15,0	7,5										22	2%
4. Financiële administratie					7,5	89,9										97	5%
5. Planning & Control																0	0%
6. ICT																0	0%
7. Treasury									15,0							15	14%
8. Techniek één discipline				15,0												15	3%
9. Techniek diverse disciplines				7,5	22,5											30	2%
10. Techniek installatie/elektro																0	0%
11. Technisch toezicht								7,5								7	0%
12. Voorbereiding								7,5								7	1%
13. Projectcoördinatie								7,5								7	1%
14. Projectontwikkeling										52,4	7,5	15,0				75	11%
15. Personeel & Organisatie						15,0										15	5%
16. Facilitaire diensten																0	0%
17. Communicatie, PR								7,5								7	2%
18. Kwaliteitszorg										7,5						7	9%
19. Juridische zaken																0	0%
20. Strategie & Beleid												7,5				7	1%
21. Management													7,5			7	0%
22. Managementondersteuning																0	0%
23. Secretariaat						7,5										7	1%
24. Algemeen	7,5	7,5							7,5							22	5%
Totaal	7	7	0	37	45	135	15	52	22	60	7	22	7	0	0	419	2%
Totaal %	8%	3%	0%	1%	1%	4%	0%	2%	1%	4%	1%	3%	1%	0%	0%	2%	

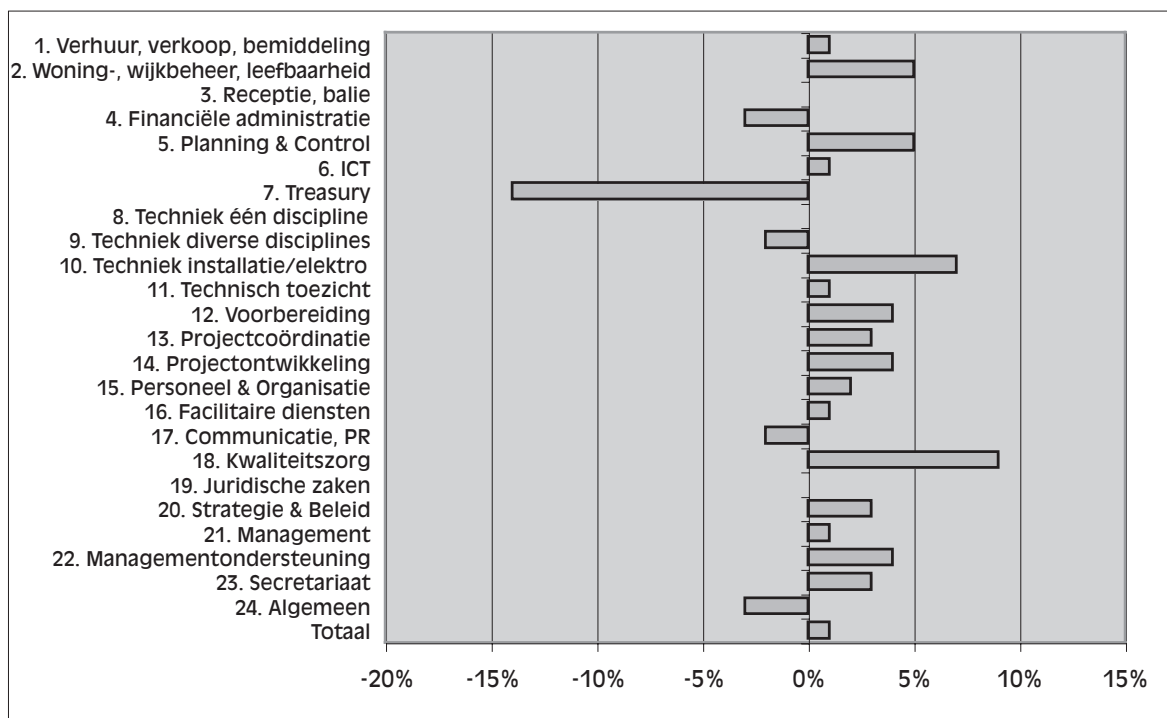
*Krimp vooral bij financiële administratie en projectontwikkeling en op lagere niveaus*

De krimp die de corporaties verwachten valt in absolute zin vooral binnen (4) Financiële administratie, (14) Projectontwikkeling en (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling. Meer dan de helft van het aantal fte's dat komt te vervallen, vervalt in een van deze drie functiefamilies. Vooral op het functieniveau F zal in absolute termen flinke krimp plaatsvinden. Maar liefst een derde van het totale aantal formatieplaatsen dat naar verwachting komt te vervallen ligt op niveau F. Ook op de niveaus J, H, E en D wordt de nodige krimp verwacht.

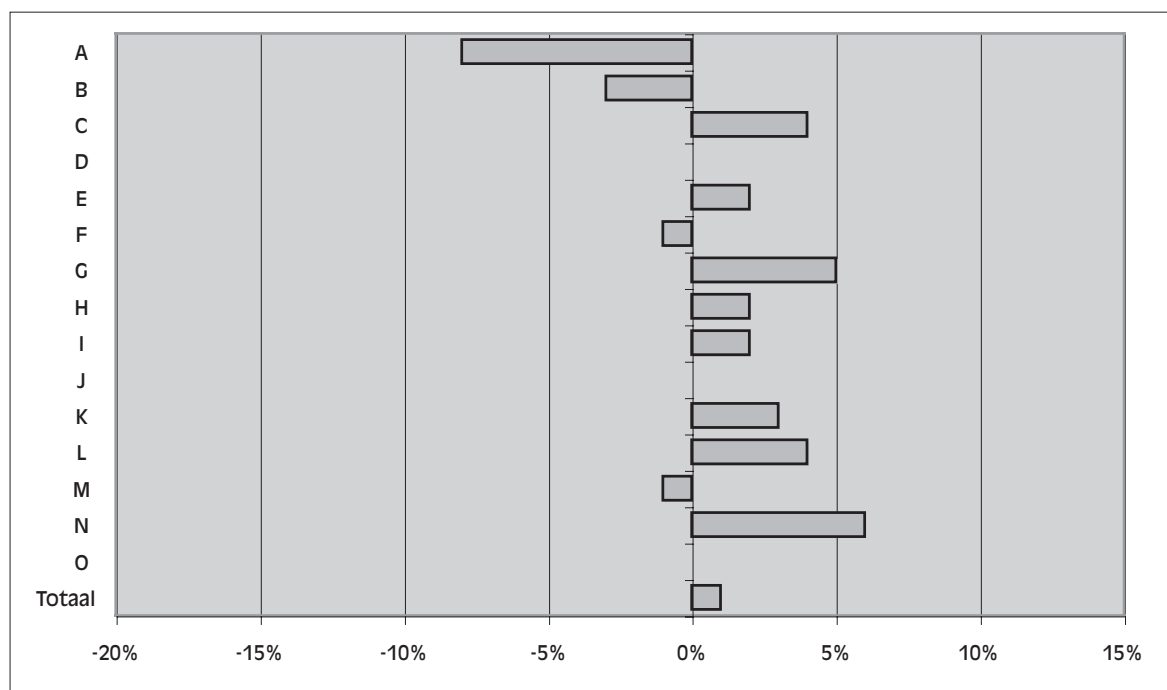
*Relatief veel krimp ook bij treasury en functieniveau A*

In tabel 4.5.2 wordt ook aangegeven welk deel van het totale aantal formatieplaatsen er in de komende twee jaar naar verwachting zal komen te vervallen: de relatieve krimp. In totaal komt 2% van de formatieplaatsen te vervallen. Ook in relatieve termen vindt de krimp vooral plaats in de functiefamilies (4) Financiële administratie en (14) Projectontwikkeling, maar de corporaties verwachten ook dat het aantal fte's binnen (7) Treasury fors zal teruglopen. Verbijzonderd naar functieniveau valt vooral de verwachte krimp op het laagste functieniveau (A) op. Men verwacht op dat niveau een krimp van 8%. Ook voor de functieniveaus F en J verwacht men de nodige krimp (4%).

In de afbeeldingen 4.5.1 en 4.5.2 worden de percentuele randtotalen van de tabellen 4.5.1 en 4.5.2 tegen elkaar afgezet, zodat duidelijk is binnen welke functiefamilies en functieniveaus er voor de komende twee jaar de meeste groei of krimp wordt verwacht in het aantal formatieplaatsen.



Afbeelding 4.5.1 Verwachte groei en krimp naar functiefamilie, 2007-2009



Afbeelding 4.5.2 Verwachte groei en krimp naar functieniveau, 2007-2009



#### *Upgrading duidelijk zichtbaar*

De belangrijkste conclusie is dat er op de hogere niveaus in de branche (vooral niveau N) per saldo formatieplaatsen bij komen, terwijl er op de lagere niveaus (A en B) per saldo formatieplaatsen vervallen. Dat betekent dat in de corporatiebranche sprake is van 'upgrading'. Het opleidingsniveau dat een gemiddelde werknemer in de corporatiebranche nodig heeft om aan het werk te zijn en te blijven neemt toe. Daarmee neemt ook de vraag naar hoger geschoold personeel toe. Er vindt groei plaats in zowel vaktechnische als meer generieke of ondersteunende functiefamilies (Kwaliteitszorg, Techniek installatie, Beheer). Ook krimp is echter te zien in beide categorieën (Treasury, Techniek divers, Financiële administratie, PR en communicatie).

#### *Een derde van de werknemers verwacht complexere baan*

De voorgaande tabellen en grafieken laten dus zien dat er in de corporatiebranche sprake is van upgrading, terwijl ook al bleek dat het gemiddelde opleidingsniveau van de werknemers gemiddeld hoger ligt dan in de hele populatie van werknemers in Nederland (tabel 4.2.1). Het werk van corporatiemedewerkers vraagt dus om een relatief hoog opleidingsniveau. Ook aan de werknemers is gevraagd of zij denken dat hun werk aan het veranderen is of dat men verwacht dat dit in de komende tijd zal gebeuren. Een derde van hen verwacht inderdaad dat het werk in de komende jaren moeilijker en/of complexer wordt. Slechts één op de twintig medewerkers verwacht dat het werk eenvoudiger wordt. Het personeel lijkt zich daarmee redelijk bewust van ontwikkelingen (upgrading) in de branche. Van alle medewerkers verwacht 38% dat er de komende jaren activiteiten bij komen. Een derde van hen verwacht commerciëler te moeten gaan handelen en nog eens bijna een derde verwacht beter te moeten gaan communiceren met bewoners en klanten. Slechts weinig werknemers verwachten dat het werk eenvoudiger en/of routinematiger wordt (4%) of dat activiteiten wegvallen (7%).

## **4.6 Conclusies over de personele behoefte nu en in de komende jaren**

Gemiddeld zijn er bij de woningcorporaties 50 tot 55 werknemers in dienst. Ongeveer een derde van de werknemers werkt parttime. Daardoor is het aantal fulltime equivalenten ongeveer 44. Het meeste personeel werkt in de functiefamilies Verhuur, Verkoop, bemiddeling, Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid, Financiële administratie, Techniek en Management (tabel 4.1.2). Qua aantallen werken er veel parttimers in de functiefamilies Receptie, balie, Projectcoördinatie en Algemeen.

Er was in mei-juni 2007 geen sprake van overbezetting van personeel in de branche, maar van een onderbezetting van 0,7 werknemers of 0,6 fte's per organisatie. Dit is een totale onderbezetting van 1,4% in de branche. Per mei-juni 2007 was er dus behoefte aan 350 fte's nieuwe banen. De belangrijkste reden voor de onderbezetting is de toename van de hoeveelheid werk.

De onderbezetting doet zich qua aantallen vooral voor bij de functiefamilies Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid (schaal I), Technisch toezicht (schalen G en H) en Financiële administratie (schalen J en L). In mindere mate is er onderbezetting bij de functiefamilies Verhuur, verkoop, bemiddeling (schalen H en I), Projectcoördinatie (schalen F en J) en Projectontwikkeling (schalen J en K). Wordt gekeken naar relatieve onderbezetting (onderbezetting ten opzichte van de totale bezetting) dan vallen vooral de functiefamilies juridische zaken (schaal J), Techniek installatie/electro (schaal G), Personeel & Organisatie (schaal J), Managementondersteuning (schaal I) en Projectontwikkeling (schaal J) op. Onderbezetting wordt vooral geconstateerd op de functieniveaus I, J en L.

Qua samenstelling van de werknemerspopulatie lijkt de woningcorporatiebranche vrij sterk op de totale Nederlandse werknemerspopulatie. Er zijn bijvoorbeeld niet meer parttimers en flexwerkers in de woningcorporatiebranche dan gemiddeld in Nederland en de man-vrouw verdeling is min of meer gelijk. Er werken wel minder jongere en meer oudere werknemers in de branche en er zijn verhoudingsgewijs veel werknemers met een middelbare of hogere beroepsopleiding. Wel zijn er aanzienlijk meer leidinggevendenden in de woningcorporatiebranche dan in de Nederlandse werknemerspopulatie. Opvallend genoeg is het percentage managers in grote corporaties niet groter dan in kleinere corporaties. Wel geven leidinggevendenden in grotere corporaties gemiddeld aan meer werknemers leiding dan managers in de kleinere corporaties. Managers op directieniveau zijn vooral te vinden in de hogere functieniveaus (O en N). Managers, afdelingshoofden en voormannen zijn op vrijwel alle functieniveaus actief. Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in leidinggevende functies.

Woningcorporaties verwachten in de komende jaren een toename van het aantal formatieplaatsen. Niet alleen voor de komende twee jaar, maar ook voor de komende vijf tot tien jaar. Corporaties verwachten van uitbesteding of het onderbrengen van activiteiten in een aparte BV nauwelijks personele consequenties. Van organisatorische en marktgerichte ontwikkelingen, zoals interne reorganisaties, het aangaan of intensiveren van samenwerkingsrelaties of de toenemende arbeidsmarktkrapte en product- en diensteninnovaties verwacht men juist véél personele consequenties. Omscholing zien de corporaties vooral als een gevolg van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, de vernieuwingen in het producten- en dienstenaanbod en wijzigingen in het personeelsbeleid. Herplaatsing achten corporaties eerder noodzakelijk bij interne reorganisaties, fusies en nieuwe samenwerkingsverbanden met andere corporaties. Ook wijzigingen in het personeelsbeleid vormen echter voor relatief veel corporaties de aanleiding voor herplaatsing. Uitbreiding van het personeelsbestand wordt genoemd als mogelijke consequentie van productinnovaties, intensivering van bestaande samenwerking, wijzigingen in het personeelsbeleid en het aanboren van nieuwe klantgroepen. Inkrimping van het personeelsbestand verwachten corporaties nauwelijks.

De verwachting is dat er in de komende twee jaar 784 nieuwe formatieplaatsen bijkomen. Dat is 890 werknemers ofwel 3% groei. Het aantal te vervallen formatieplaatsen in de komende twee jaar bedraagt 419. Dat zijn 476 werknemers ofwel 2% van de totale personele bezetting in de branche. Per saldo verwacht de corporatiebranche daarmee een groei van het aantal formatieplaatsen met 1%. Overigens is te verwachten dat hier sprake is van een conservatieve schatting en dat de groei bij het voortduren van de economisch gunstige periode, aanzienlijk meer zal zijn. De groei komt vooral voor rekening van de hogere functieniveaus, de krimp vooral voor rekening van de laagste functieniveaus. Dat betekent dat er in de corporatiebranche, net als in vrijwel alle andere sectoren en branches overigens, sprake is van een zekere mate van upgrading. Het toch al wat hogere gemiddelde gevraagde opleidingsniveau neemt langzaam toe.

Werknemers verwachten eveneens dat hun baan complexer wordt. Ook gaan zij ervan uit dat er activiteiten bijkomen, dat men commerciëler moet gaan handelen en dat men beter moet gaan communiceren met bewoners en klanten. Slechts weinig werknemers verwachten dat het werk eenvoudiger en/of routinematiger wordt of dat er activiteiten zullen vervallen. Opmerkelijk is echter dat slechts een derde van de werknemers verwacht dat het werk complexer wordt. Mogelijk is het huidige personeel zich onvoldoende bewust van de aanstaande veranderingen en ontwikkelingen die ertoe bijdragen dat het gevraagde opleidingsniveau in de komende jaren blijft stijgen.

## 5 Huidige arbeidsmarkt

Werving van personeel gebeurt door in de organisatie zelf personeel te laten doorstromen, maar ook door kandidaten van buiten aan te trekken, al dan niet vanuit de branche. Dit heet de interne en de externe arbeidsmarkt. De huidige omvang van de activiteiten van woningcorporaties op beide arbeidsmarkten wordt in dit hoofdstuk besproken. In hoofdstuk 8 komt de toekomst van beide arbeidsmarkten aan bod.

### 5.1 Interne arbeidsmarkt

Tabel 5.1.1 geeft de totale doorstroom van personeel in fte's in 2006. In dit onderzoek is gevraagd naar de nieuwe functie (de 'bestemming'). Dit kan een functie op hoger niveau (verticale doorstroom) of op hetzelfde niveau zijn (horizontale doorstroom).

Tabel 5.1.1 Absolute en relatieve doorstroom van corporatiemedewerkers in fte's in 2006

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Totaal %
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling					12,7	7,5	53,9	37,4	12,7							124	3%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid			7,5	7,5			30,0	30,0	22,5	7,5						105	4%
3. Receptie, balie				22,5												22	2%
4. Financiële administratie							7,5									7	0%
5. Planning & Control												7,5				7	1%
6. ICT					7,5	7,5		7,5								22	3%
7. Treasury																0	0%
8. Techniek één discipline																0	0%
9. Techniek diverse disciplines						7,5										7	0%
10. Techniek installatie/elektro																0	0%
11. Technisch toezicht							22,5	37,4		7,5						67	3%
12. Voorbereiding					6,0	15,0										21	2%
13. Projectcoördinatie									7,5		15,0					22	3%
14. Projectontwikkeling											22,5	7,5				30	4%
15. Personeel & Organisatie																0	0%
16. Facilitaire diensten				7,5												7	1%
17. Communicatie, PR							4,5									4	1%
18. Kwaliteitszorg																0	0%
19. Juridische zaken																0	0%
20. Strategie & Beleid																0	0%
21. Management											15,0			7,5		22	1%
22. Managementondersteuning									7,5		7,5					15	8%
23. Secretariaat					15,0	15,0		7,5								37	4%
24. Algemeen					4,5				7,5							12	3%
Totaal	0	0	7	37	46	52	118	120	58	15	60	15	0	7	0	536	2%
Totaal %	0%	0%	1%	1%	1%	2%	3%	5%	3%	1%	5%	2%	0%	2%	0%	2%	

#### Doorstroom van personeel in 2006: 2%, 536 fte's, ongeveer 610 werknemers

De totale doorstroom in de branche bedraagt 536 fte's. Ongeveer 610 werknemers zijn dus binnen de corporatie van functie veranderd. Dat is ongeveer 2%. Daarmee is het absolute aantal doorstromers ten opzichte van het vorige arbeidsmarktonderzoek lager (960). De meeste doorstroom in absolute zin vindt plaats binnen of naar de functiefamilies (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling, (2) Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid en (11) Technisch toezicht. In

relatieve termen is er met 8% vooral veel doorstroom naar (22) Managementondersteuning. Ook naar of binnen (23) Secretariaat, (14) Projectontwikkeling en (2) Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid is er met 4% relatief veel doorstroom. In absolute aantallen vallen als bestemming vooral de functieniveaus G en H op. Op deze niveaus zijn meer dan 100 doorstromers gaan werken. In relatieve termen scoren de functieniveaus H en K met 5% het hoogst qua doorstroom.

*Evaluatie doorstroomkansen door de corporaties zelf: 'niet zo goed'*

Tabel 5.1.1 laat zien dat het doorstromen van personeel binnen de organisatie vrij gering is. Dat is ook terug te zien in de melding over de omvang van het doorstromen van personeel door de corporaties zelf. Eén op de drie corporaties meldt dat werknemers in 2006 binnen de organisatie van functie zijn veranderd. In de regio Oost ligt dit percentage met 17% lager dan in de rest van Nederland. De corporaties is ook gevraagd een schatting te geven van de kansen om door te stromen. Bijna 80% van de corporaties acht die kansen 'niet zo goed' (65%), 'slecht' (10%) of 'zeer slecht' (3%). Iets meer dan 20% vindt de kansen 'goed' (19%) tot 'zeer goed' (3%). Grote corporaties zijn positiever dan kleine en middelgrote.

*Corporatiebranche kent met 5% relatief weinig uitstroom*

Bij twee derde van de corporaties is in de loop van 2006 personeel uitgestroomd. Vooral bij de corporaties met 50 tot 100 werknemers zijn werknemers vertrokken. Bijna 90% van deze middelgrote corporaties geeft aan dat werknemers zijn vertrokken. Bij de corporaties met een tot tien werknemers was dat 25%. Er zijn geen grote regioverschillen gevonden. De uitstroomcijfers in tabel 5.1.2 laten zien dat de uitstroom in totaal 5% is. Ten opzichte van het landelijke gemiddelde van ruim 10% is daarmee de uitstroom in de corporatiebranche beperkt<sup>7</sup>.

*Uitstroom in 2006 van 5%, dat is ruim 1.300 fte's, bijna 1.500 werknemers*

Tabel 5.1.2 laat zien dat de uitstroom van personeel in 2006 in totaal 1.315 fte's bedraagt. Dat is bijna 1.500 werknemers ofwel 5% van het personeelsbestand. Absoluut gezien was er vooral veel uitstroom uit de functiefamilies (1) verhuur, verkoop, bemiddeling, (21) Management, (2) Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid, (4) financiële administratie en (11) Technisch toezicht en uit de functieniveaus D tot en met I.

*Relatief veel vertrek vanuit het hoogste managementniveau*

Procentueel is de meeste uitstroom te zien in de functiefamilies (19) Juridische zaken, (17) Communicatie, PR, (15) Personeel & Organisatie, (10) Techniek installatie/electro en (24) Algemeen. Voor wat betreft functieniveau valt vooral niveau O, het allerhoogste managementniveau, op met een uitstroompercentage van 11%.

---

<sup>7</sup> We hebben ter vergelijking de uitstroompercentages voor de jaren 1994, 1996, 1998, 2000, 2002 en 2004 gemiddeld.

Tabel 5.1.2 Absolute en relatieve uitstroom van corporatiemedewerkers in fte's

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Totaal %
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				16,5	58,4	89,9	15,0	15,0	22,5							217	5%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid				32,2	22,5		30,0	15,0	15,0							115	4%
3. Receptie, balie					17,2	13,5										31	2%
4. Financiële administratie				12,0	7,5	22,5	22,5	30,0	15,0							109	5%
5. Planning & Control								7,5				7,5	2,2			17	3%
6. ICT					7,5	7,5					7,5					22	3%
7. Treasury																0	0%
8. Techniek één discipline			7,5	22,5												30	5%
9. Techniek diverse disciplines		7,5	7,5	44,9	15,0											75	4%
10. Techniek installatie/elektro				7,5	7,5											15	14%
11. Technisch toezicht						7,5	67,4	22,5								97	5%
12. Voorbereiding						7,5	7,5	7,5	15,0	15,0						52	5%
13. Projectcoördinatie								7,5	7,5	7,5						22	3%
14. Projectontwikkeling											15,0		22,5			37	5%
15. Personeel & Organisatie					7,5	7,5		7,5	15,0		7,5					45	14%
16. Facilitaire diensten		7,5	17,2	7,5	22,5					7,5						62	8%
17. Communicatie, PR						15,0	22,5	7,5	7,5		7,5					60	15%
18. Kwaliteitszorg																0	0%
19. Juridische zaken										7,5						7	23%
20. Strategie & Beleid								7,5			14,2					22	3%
21. Management											30,0	15,0	30,0	22,5	37,4	135	6%
22. Managementondersteuning								6,7			7,5					14	7%
23. Secretariaat				5,2	30,0	22,5	18,7									76	8%
24. Algemeen				15,0			15,0	7,5	15,0							52	11%
Totaal	0	15	32	163	195	193	198	142	112	37	89	22	55	22	37	1315	5%
Totaal %	0%	6%	5%	4%	5%	6%	6%	6%	6%	3%	7%	3%	5%	6%	11%	5%	

*Nagenoeg geen gedwongen vertrek als gevolg van fusie of reorganisatie*

In de vragenlijst is aan de corporaties waar personeel is vertrokken gevraagd aan te geven wat de belangrijkste reden was voor het vertrek. Er springt geen reden in het bijzonder uit. Zo zijn gedwongen ontslag door fusies en reorganisaties nauwelijks een reden voor vertrek (2%). De meeste corporaties geven als reden voor het vertrek van werknemers: een betere baan binnen de branche (43%), een betere baan buiten de branche (45%) en het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd (43%). Langdurig ziek zijn of intrede in regelingen als de WAO/WIA wordt door 6% van de corporaties als reden voor vertrek opgegeven.

*Niet verlengen tijdelijke contracten wat vaker bij grote corporaties*

Bij vergelijking van de redenen van vertrek naar omvang van de corporaties, blijkt allereerst dat het aflopen van een tijdelijk contract vaker de reden van vertrek is bij de grotere corporaties. Van deze corporaties heeft 71% om deze reden een werknemer zien vertrekken, maar dat heeft ook te maken met de omvang van het personeelsbestand. In organisaties met veel werknemers is de kans dat dit gebeurt groter, omdat er meer werknemers met een tijdelijk dienstverband in dienst zijn. Ook in landelijke cijfers is te zien dat vooral de grotere bedrijven iets vaker het aflopen van tijdelijke contracten opgeven als reden voor vertrek van werknemers.

*Gedwongen ontslag vanwege niet aansluiten kwalificaties bij middelgrote corporaties*

Verder valt op dat vooral de middelgrote corporaties werknemers ontslaan vanwege het niet aansluiten van de kwalificaties. Maar liefst 36% van de middelgrote corporaties heeft

een werknemer om die reden de deur gewezen. Bij de grote en de kleine corporaties is dat 14% en 7%. Deze resultaten komen grofweg overeen met het landelijke beeld, zij het dat een iets andere vraagstelling is gebruikt voor de corporatiebranche. Landelijke cijfers laten zien dat slecht functioneren bij bedrijven tot 100 werknemers vaker een reden is voor ontslag dan bij bedrijven met meer dan 100 werknemers.

Tabel 5.1.3 geeft vervolgens een overzicht van de percentages werknemers die tijdens het invullen van de enquête ander werk zochten en/of die in de drie maanden voorafgaand aan het invullen gesolliciteerd hebben. De vragen zijn onafhankelijk van elkaar gesteld en er is steeds onderscheid gemaakt naar zoeken en/of solliciteren binnen en buiten de eigen corporatie en naar zoeken en/of solliciteren binnen en buiten de woningcorporatiebranche. Het kan dus zijn dat werknemers geen werk zoeken, maar wel gesolliciteerd hebben, bijvoorbeeld omdat ze gevraagd zijn. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de technische functiefamilies 8 en 9, waar 8% en 9% van de werknemers ander werk zoekt binnen het eigen bedrijf, maar waar 12% en 11% van de werknemers in de afgelopen drie maanden binnen het eigen bedrijf gesolliciteerd heeft.

*Tabel 5.1.3 Percentages werknemers die momenteel ander werk zoeken en/of in de afgelopen drie maanden gesolliciteerd hebben naar een andere functie*

Functiefamilie	Zoekt ander werk:			Heeft gesolliciteerd:		
	In eigen bedrijf	In branche	Buiten branche	In eigen bedrijf	In branche	Buiten branche
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling	9%	7%	7%	7%	6%	2%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid	5%	7%	6%	5%	6%	4%
3. Receptie, balie	13%	5%	10%	7%	2%	3%
4. Financiële administratie	10%	7%	6%	6%	3%	3%
5. Planning & Control	10%	14%	12%	0%	4%	10%
6. ICT	3%	16%	21%	3%	5%	8%
7. Treasury	17%	33%	17%	0%	33%	33%
8. Techniek één discipline	8%	4%	8%	12%	0%	0%
9. Techniek diverse disciplines	9%	5%	4%	11%	4%	3%
10. Techniek installatie/electro	4%	0%	4%	4%	0%	0%
11. Technisch toezicht	5%	10%	5%	4%	7%	5%
12. Voorbereiding	4%	16%	9%	3%	11%	8%
13. Projectcoördinatie	6%	16%	11%	5%	16%	8%
14. Projectontwikkeling	8%	20%	12%	6%	14%	6%
15. Personeel & Organisatie	4%	12%	12%	4%	8%	8%
16. Facilitaire diensten	13%	8%	10%	13%	8%	13%
17. Communicatie, PR	7%	15%	15%	7%	7%	11%
18. Kwaliteitszorg	17%	17%	17%	13%	17%	4%
19. Juridische zaken	23%	8%	8%	15%	0%	8%
20. Strategie & Beleid	10%	19%	8%	3%	10%	6%
21. Management	7%	11%	11%	1%	12%	6%
22. Managementondersteuning	7%	11%	11%	0%	4%	11%
23. Secretariaat	3%	2%	11%	2%	0%	9%
24. Algemeen	8%	8%	3%	8%	6%	4%
<b>Totaal</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>

#### *Eén op de tien werknemers wil weg uit de branche*

De werknemersenquête laat zien dat momenteel 25% van de werknemers ander werk zoekt. Dat is bijna twee keer zo hoog als de 12,6% uit landelijk onderzoek en twee keer zo hoog als in het arbeidsmarktonderzoek 1995/1996 van de branche (12,7%). Tabel 5.1.3 geeft aan dat 7% van alle werknemers werk zoekt in de eigen corporatie, 10% in de branche en 9% wil eventueel de corporatiebranche verlaten. Opvallend is dat daarbij geen verschillen naar bedrijfsgrootte en regio te zien zijn.

#### *Van de werknemers solliciteerde 16% in de afgelopen drie maanden*

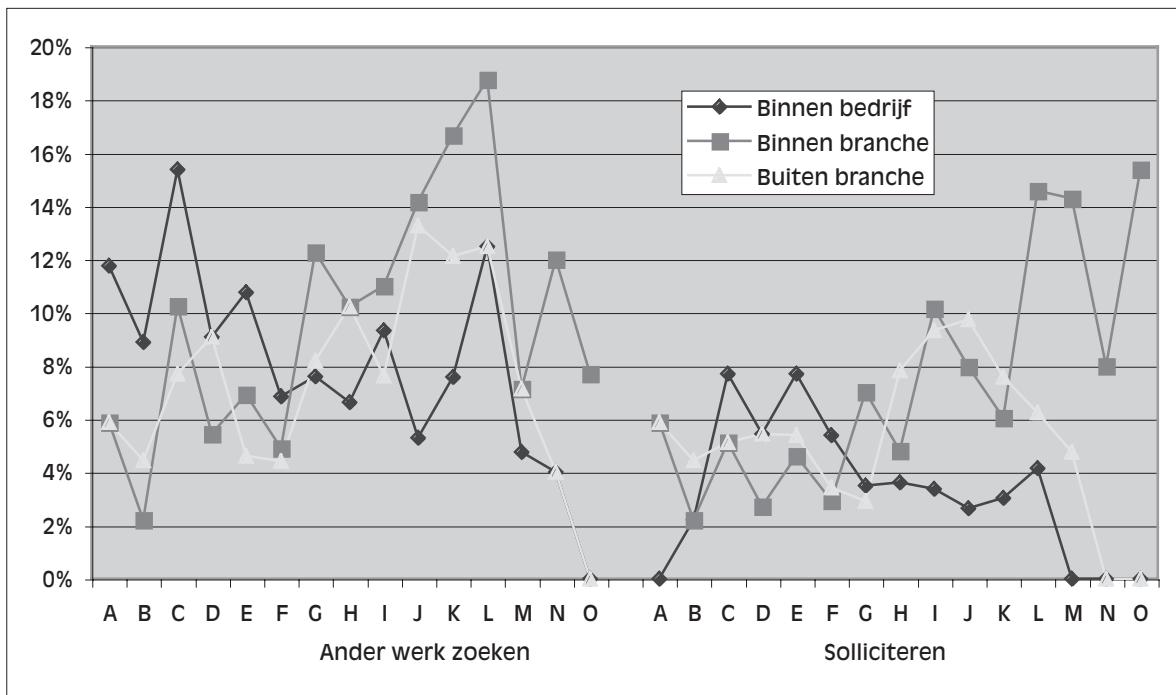
Van alle werknemers in de branche solliciteerde 16% in de afgelopen drie maanden naar een andere baan. Tabel 5.1.3 geeft aan dat 4% zocht in het eigen bedrijf, 6% binnen de branche en nog eens 6% buiten de branche. Ook hier zijn geen verschillen tussen de regio's en de omvang van de corporatie waar men werkt gevonden. Landelijke referentiegegevens zijn niet voorhanden.

De overige percentages in de tabel moeten vooral geïnterpreteerd worden vanuit de aantallen werknemers in de branche (zie tabel 2.2.2). In de functiefamilies (7) Treasury, (10) Techniek installatie/electro, (18) Kwaliteitszorg en (19) Juridische zaken werken maar weinig werknemers. Daardoor zijn de aantallen respondenten in de werknemerssteekproef ook gering en lopen de percentages in deze functiefamilies soms hoog op.

#### *Werk zoeken en solliciteren vaker bij de hogere, maar niet de hoogste functieniveaus*

In tabel 5.1.3 is te zien dat functiefamilies waarin de werknemers relatief vaak ander werk zoeken en/of solliciteren zijn: (3) Receptie, balie, (5) Planning & Control, (6) ICT, (7) Treasury, (12) Voorbereiding, (13) Projectcoördinatie, (14) Projectontwikkeling, (16) Facilitaire diensten, (17) Communicatie, PR, (18) Kwaliteitszorg, (19) Juridische zaken en (20) Strategie & Beleid. Honkvast zijn vooral de werknemers in de functiefamilies (3) Receptie, balie, (8, 9 en 10) Technische disciplines en (23) Secretariaat. Opvallend is ook dat werknemers in de functiefamilies (3) Receptie, balie, (4) Financiële administratie, (16) Facilitaire diensten en (19) Juridische zaken vaak ander werk zoeken en/of solliciteren binnen de eigen organisatie. Functiefamilies waar werknemers relatief vaak werk zoeken en/of solliciteren buiten de eigen organisatie en/of buiten de branche zijn (5) Planning & Control, (6) ICT, (7) Treasury, (12) Voorbereiding, (13) Projectcoördinatie, (14) Projectontwikkeling, (17) communicatie & PR, (18) Kwaliteitszorg, (20) Strategie & Beleid (21) Management en (22) Managementondersteuning.

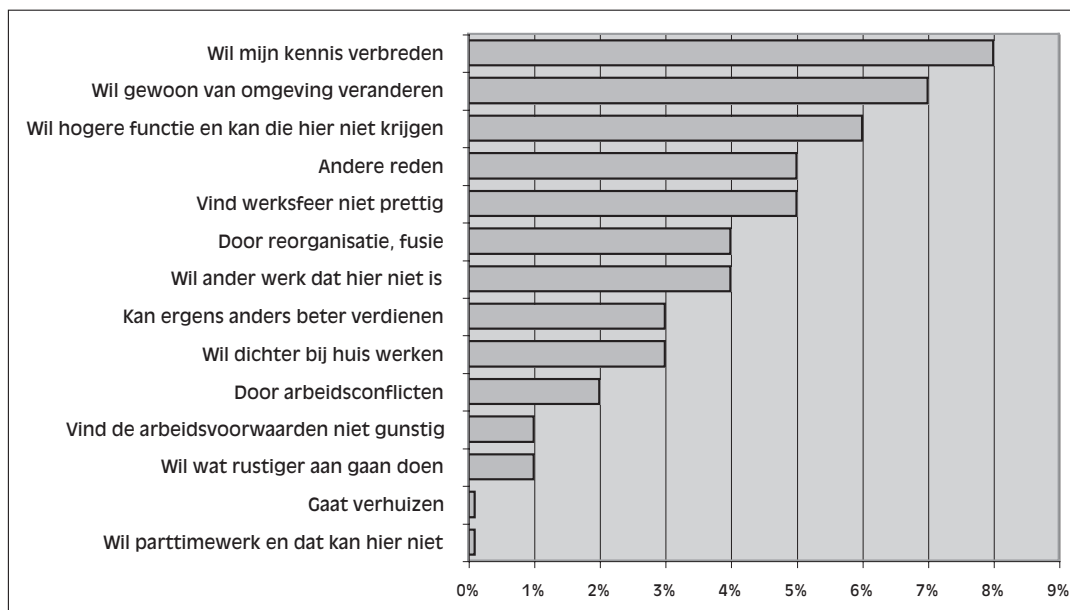
Deze analyse kan ook gedaan worden voor de verschillende functieniveaus. Afbeelding 5.1.1 geeft daarvan een grafische voorstelling.



Afbeelding 5.1.1 Percentages werknemers die momenteel ander werk zoeken en/of in de afgelopen drie maanden gesolliciteerd hebben naar een andere functie, naar functieniveau

*Lagere functieniveaus zoeken vaker binnen, hogere vaker buiten de eigen organisatie*

Het algemene beeld dat uit de afbeelding naar voren komt is dat werknemers in de lagere functieniveaus vaker binnen het eigen bedrijf werk zoeken en/of solliciteren en dat werknemers in de hogere functieniveaus vaker buiten het eigen bedrijf en buiten de branche werk zoeken en/of solliciteren. Uitzonderingen zijn dat werknemers in de hogere functieniveaus minder vaak ander werk zoeken (vanaf niveau M) en/of minder vaak solliciteren binnen het eigen bedrijf (vanaf niveau M) en buiten de branche (vanaf niveau K). In de laagste functieniveaus (A en B) wordt relatief weinig binnen het eigen bedrijf gesolliciteerd.



Afbeelding 5.1.2 Redenen van werknemers om ander werk te zoeken



#### *Kennis verbreden, andere omgeving en promotie belangrijkste zoekredenen*

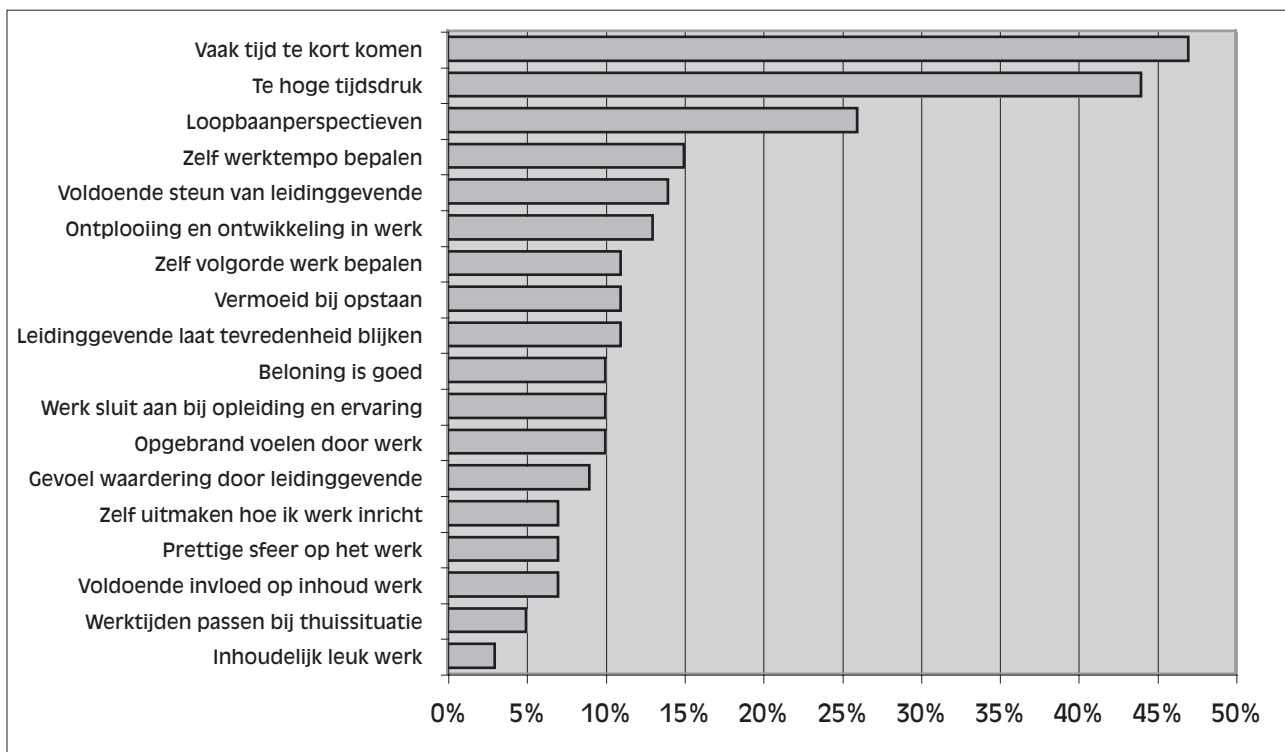
Afbeelding 5.1.2 laat zien dat de belangrijkste redenen van werknemers om ander werk te zoeken zijn dat ze hun kennis willen verbreden (8%), gewoon van omgeving willen veranderen (7%) en een hogere functie willen en die niet in hun huidige organisatie kunnen krijgen (6%). Ook bij deze redenen zijn er nauwelijks verschillen tussen de omvang van de organisatie en de regio's en landelijke cijfers laten zien dat de corporatiebranche nauwelijks afwijkend is. Ongeveer 4% van alle werknemers in Nederland noemt carrièremotieven als belangrijkste overweging bij het zoeken naar ander werk. Andere motieven die in landelijk onderzoek worden genoemd zijn: huidige baan bevalt niet, wil wel eens wat anders, de sfeer op het werk, de werkdruk en de aansluiting van werktijden op de thuissituatie. De werksfeer en wel eens wat anders willen, zijn ook voor werknemers in de woningcorporatiebranche relatief vaak genoemde redenen om ander werk te gaan zoeken, de werkdruk en het niet bevallen van de huidige baan zijn nauwelijks een reden. Bij vergelijking van de resultaten met die uit het onderzoek van 1995/1996 is dezelfde top drie te zien. In het 1995/1996 onderzoek stond echter de hogere functie op nummer 1, kennis verbreden op 2 en andere omgeving op 3.

#### *Kans op baanverlies klein, kans op hogere functie beperkt, maar gestegen*

De werkzekerheid in de corporatiebranche lijkt momenteel vrij groot. Slechts 4% noemt de kans op verlies van de huidige baan groot (2%) tot zeer groot (2%). Men lijkt dus optimistisch. Bij de inschatting van de kans op het verkrijgen van een hogere functie denkt echter 51% hiervoor niet in aanmerking te komen. 16% denkt een hogere positie slechts met veel moeite te kunnen bereiken. Deze resultaten zijn vergelijkbaar met die uit 1995/1996 toen bijna 50% geen kans zag op een hogere functie. Een belangrijk verschil is wel dat het percentage werknemers dat de kans op een hogere functie bij de huidige werkgever aanwezig acht, flink is gestegen. In 1995/1996 dacht nog geen 10% die kans te hebben, in 2007 is dat dus meer dan 20%. Het is waarschijnlijk dat groei van corporaties bijdraagt aan het groeiende vertrouwen in de eigen mogelijkheden op de interne arbeidsmarkt.

#### *Corporatiemedewerker iets minder tevreden dan gemiddelde werknemer*

Aan alle werknemers in de werknemersenquête is gevraagd hoe tevreden zij alles bij elkaar genomen zijn met het werk. De baantevredenheid in de corporatiebranche ligt duidelijk onder het niveau van die van de gemiddelde Nederlandse werknemer. Meer dan 90% van de Nederlandse werknemers is tevreden of zeer tevreden met de baan. Van de corporatiemedewerkers is nog geen 80% (zeer) tevreden. Ten opzichte van het landelijke gemiddelde zijn minder werknemers in de woningcorporatiebranche tevreden of zeer tevreden en meer werknemers ontevreden of zeer ontevreden.



Afbeelding 5.1.3 Risicofactoren van werknemers op het werk

Afbeelding 5.1.3 geeft een overzicht van de risicofactoren op het werk. Vaak tijd te kort komen en een hoge tijdsdruk scoren hoog, evenals (het gebrek aan) loopbaanperspectieven. Slechts weinig respondenten zeggen dat het werk inhoudelijk niet leuk is of dat de werktijden niet passen bij de situatie thuis. Ook met de sfeer op het werk en met de ervaren autonomie en zelfstandigheid bij het werken zit het in de corporatiebranche goed.

## 5.2 Externe arbeidsmarkt

Als er binnen de organisatie geen kandidaten te vinden zijn, vinden organisaties die doorgaans op de externe arbeidsmarkt. Dat geldt ook voor de woningcorporaties. In 2006 heeft driekwart van de corporaties één of meer nieuwe werknemers in dienst genomen. Vooral organisaties met 50 tot 100 werknemers in dienst namen nieuwe mensen aan (92%). Van de kleine organisaties met een tot tien werknemers in dienst nam slechts een kwart in 2006 nieuwe mensen aan. Gemiddeld geven de 84 corporaties van het onderzoek aan ruim drie nieuwe werknemers in dienst te hebben genomen. Voor alleen de corporaties die nieuwe werknemers in dienst namen is dat gemiddeld bijna vijf.

Tabel 5.2.1 Absolute en relatieve instroom van corporatiemedewerkers in fte's

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Totaal
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				30,0	69,7	125	66,7	62,2	27,0	7,5						388	8%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid		7,5		29,2	67,4	22,5	52,4	30,0	7,5							216	8%
3. Receptie, balie			7,5	52,4	22,5	47,9										130	10%
4. Financiële administratie				15,0	22,5	22,5	37,4	22,5	7,5	7,5						135	6%
5. Planning & Control							17,2		15,0		7,5					40	7%
6. ICT					22,5		15,0		7,5							45	7%
7. Treasury									0,0							0	0%
8. Techniek één discipline		7,5	22,5	44,9												75	13%
9. Techniek diverse disciplines			15,0	22,5	37,4	15,0										90	5%
10. Techniek installatie/elektro							7,5									7	7%
11. Technisch toezicht						30,0	67,4	7,5		37,4						142	7%
12. Voorbereiding							5,2		7,5							13	1%
13. Projectcoördinatie						7,5		15,0	22,5	22,5						67	8%
14. Projectontwikkeling										15,0	44,9	22,5	13,5			96	14%
15. Personeel & Organisatie						7,5	7,5		7,5		15,0		7,5			45	14%
16. Facilitaire diensten	3,7		7,5		7,5	7,5										26	3%
17. Communicatie, PR						22,5	29,2		58,4		22,5					133	34%
18. Kwaliteitszorg																0	0%
19. Juridische zaken										7,5						7	23%
20. Strategie & Beleid									27,7	15,0	15,0					58	9%
21. Management									7,5	7,5	22,5	44,9	22,5	22,5	15,0	142	7%
22. Managementondersteuning										22,5						22	12%
23. Secretariaat				94,4	15,0	15,0	30,0									154	16%
24. Algemeen		7,5	7,5	7,5		7,5	15,0	36,7	7,5							89	19%
Totaal	4	22	60	296	264	330	351	174	203	142	127	67	43	22	15	2122	8%
Totaal %	4%	9%	10%	7%	7%	10%	10%	7%	11%	10%	11%	9%	4%	6%	5%	8%	

*Instroom in 2006: 8%, dat is ruim 2.100 fte's of 2.400 werknemers*

Tabel 5.2.1 geeft een schatting van de totale instroom van medewerkers in de branche in 2006. De tabel geeft de instroom in absolute aantallen en in percentages van de totale bezetting in 2006. In 2006 is er in totaal 2.122 fte's aan werknemers ingestroomd. Dit komt overeen met ruim 2.400 werknemers, ofwel 8% van het totale personeelsbestand. De instroom was in absolute aantallen het grootst bij de functiefamilies (1) Verhuur, verkoop bemiddeling, (2) Woning, wijkbeheer, leefbaarheid, (23) Secretariaat, (11) Technisch toezicht en (21) Management. Instroom vond vooral plaats in de functieniveaus D tot en met K.

De relatieve instroom is met 34% het grootst in de functiefamilie (17) Communicatie, PR, gevolgd door de families (19) Juridische zaken met 23%, (24) Algemeen met 19% en (23) Secretariaat met 16%. Er zijn overigens maar weinig functiefamilies waar geen instroom plaatsvond. Alleen bij (7) Treasury en (18) Kwaliteitszorg was de instroom nihil. Opvallend is de evenwichtige verdeling van instroom over de verschillende functieniveaus. Er is geen niveau dat er echt uitspringt qua instroom. Relatief de meeste instroom vindt plaats op de niveaus I en K (beiden 11%), gevolgd door de niveaus C, J, F en G, met 10%. Op alle niveaus is overigens sprake van instroom.

### *Vooraf instroom van buiten de branche*

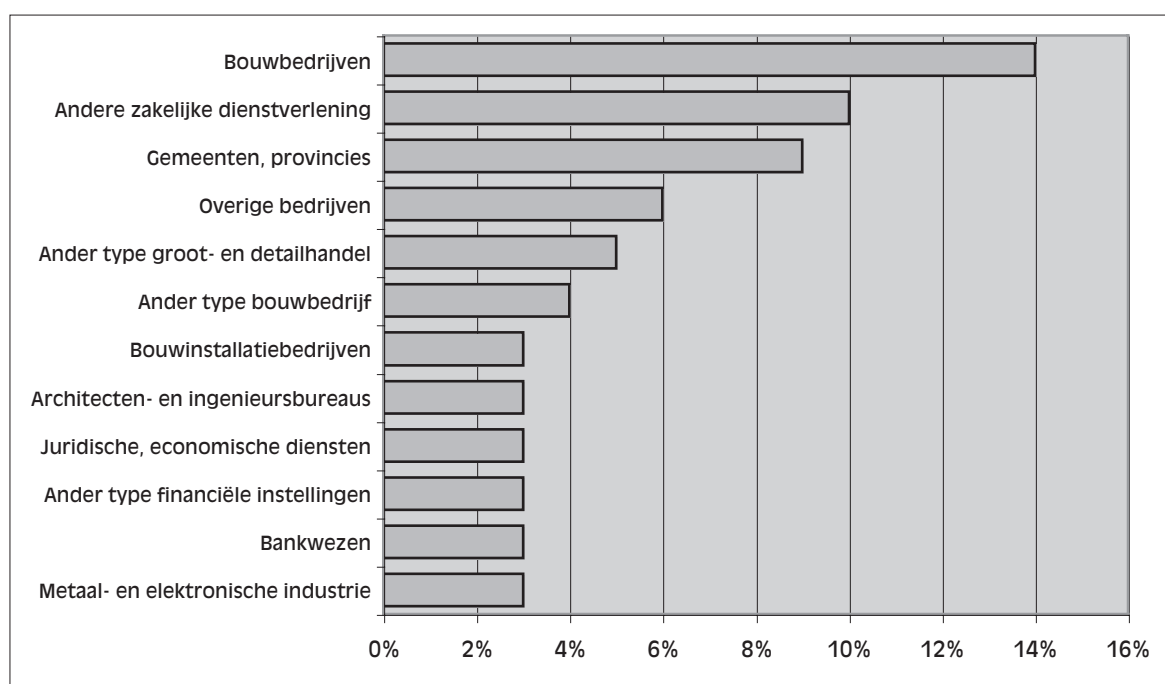
Van de corporaties mét werknemers heeft bijna 60% één of meer nieuwe werknemers aangetrokken van bedrijven buiten de branche. In corporaties met 50 tot 100 werknemers in dienst is dat zelfs 85%, maar dit percentage ligt lager in de regio Oost (33%). Ook in het arbeidsmarktonderzoek 1995/1996 kwam het grootste deel van de nieuwe instroom van buiten de branche. Omdat destijds de herkomst van werknemers is vastgesteld door werknemers te vragen naar de vorige functie, is vergelijking van de resultaten niet goed mogelijk. Eén op de drie corporaties haalt nieuwe werknemers van binnen de branche. Bij corporaties met minder dan tien werknemers komt dat overigens niet voor.

### *Grote corporaties actiefst met binnenhalen schoolverlaters*

Ongeveer 10% van de corporaties haalde één of meer schoolverlaters binnen. Dat gebeurde net zo vaak met als zonder stage. Er is wat dit betreft een duidelijk verschil tussen de kleine en grotere corporaties. Van de categorie grootste corporaties wierf bijna 40% één of meer schoolverlaters via een stage. Bij de kleinere corporaties is dat nog geen 10%.

### *Re-integratie arbeidsgehandicapten alleen bij grootste corporaties*

Gesubsidieerde herintreders (5%), ongesubsidieerde herintreders (2%) en reïntegrerende gedeeltelijk arbeidsgeschikten (2%) worden weliswaar aangetrokken, maar vormen slechts een klein aandeel in de totale instroom. Bij kleine en middelgrote corporaties komt re-integratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikte mensen zelfs helemaal niet voor.

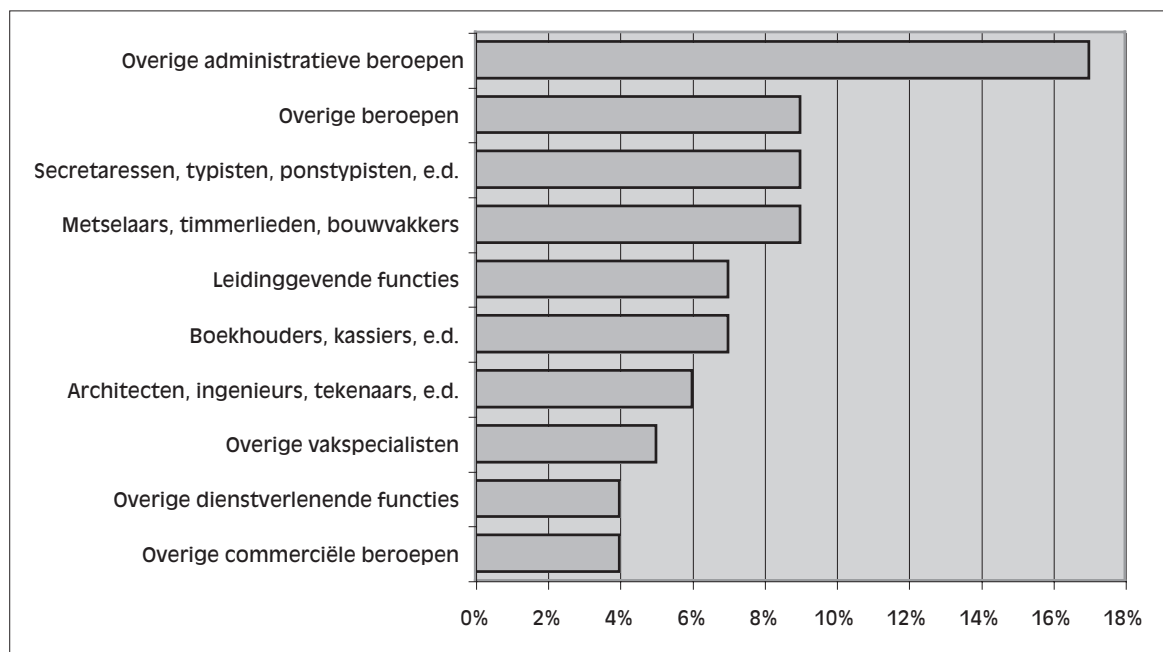


Afbeelding 5.2.1 Top 12 van sectoren van waaruit werknemers zijn ingestroomd (percentages werknemers)

### *Meeste instroom afkomstig uit bouw, zakelijke dienstverlening en gemeenten*

Werknemers in de branche hebben vrijwel in alle soorten bedrijven en bedrijfstakken gewerkt. Afbeelding 5.2.1 laat zien wat de laatste sector of branche was voordat werknemers in de branche zijn ingestroomd. Het gaat hier om de twaalf sectoren waaruit de meeste werknemers zijn ingestroomd. De instroom van werknemers komt vooral uit de bouwnijverheid, de overige zakelijke dienstverlening, gemeenten en provincies, de groot- en detailhandel,

de specialistische zakelijke dienstverlening en het bankwezen. Er zijn daarbij weinig verschillen wat betreft organisatieomvang en regio. Ook in 1995/1996 stonden bouw en gemeenten bovenaan.



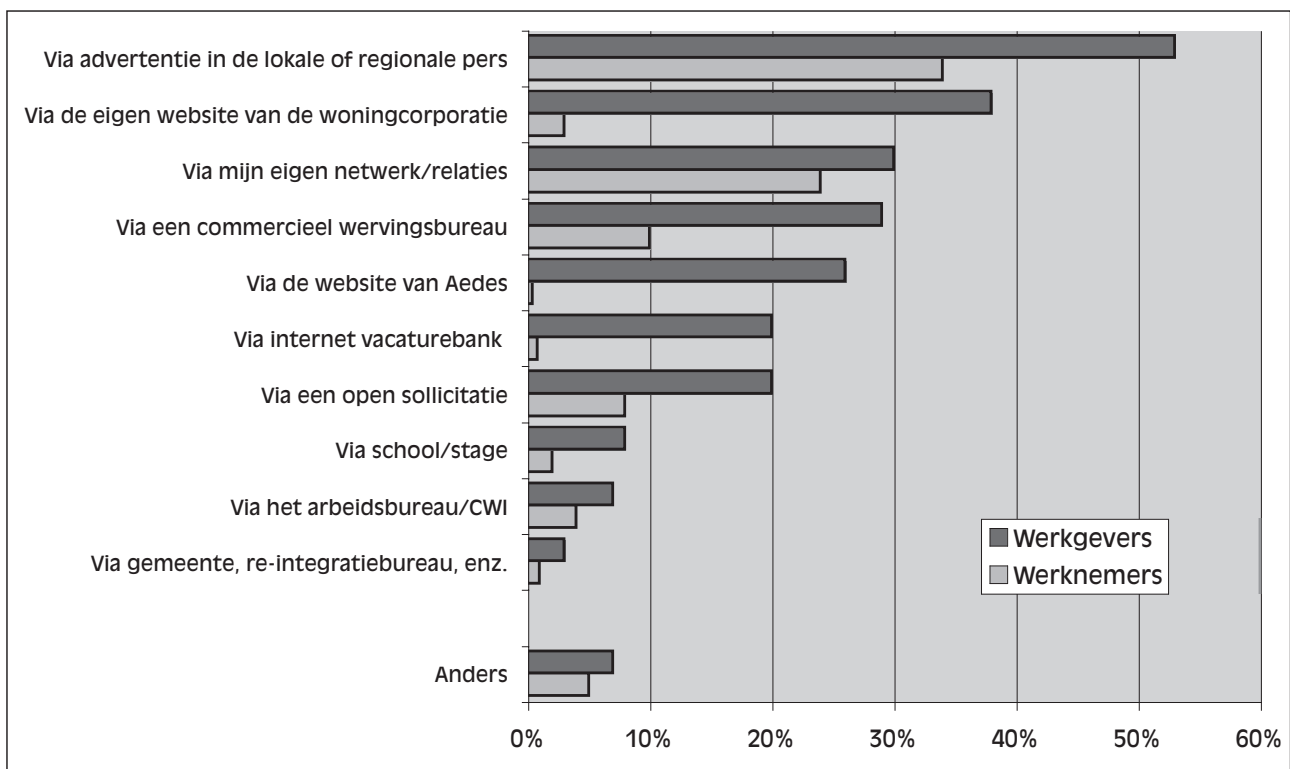
Afbeelding 5.2.2 Top 10 van beroepsgroepen van waaruit werknemers zijn ingestroomd (percentages werknemers)

#### *Meeste instroom afkomstig uit administratieve en vaktechnische beroepen*

Afbeelding 5.2.2 laat zien uit welke beroepsgroepen de instroom van werknemers afkomstig is. Vooral vanuit administratieve beroepen is er relatief veel instroom. De instroom komt uit een groot aantal beroepen. Daarbij zijn wel enkele tendensen te zien. Werknemers uit de administratieve beroepen komen vaak terecht in (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling, (3) Receptie, balie en (4) Financiële administratie. Secretaresses en typistes vinden veelal een positie op (23) Secretariaat of in (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling. Metselaars, timmerlieden en bouwvakkers komen vaak in de technische functiefamilies (8) Techniek één discipline, (9) Techniek meer disciplines en (11) Technisch toezicht terecht. Vanuit leidinggevende functies stroomt men bij de woningcorporaties vaak in bij de functiefamilie (21) Management. Architecten, ingenieurs en tekenaars vinden vaak een baan in de functiefamilie (11) Technisch toezicht.

#### *Succesvolle werving via advertenties in lokale of regionale pers*

Woningcorporaties werven werknemers vooral via advertenties in de lokale of regionale pers. Meer dan 50% van de corporaties met werknemers in dienst doet dat en daarmee wordt ongeveer 34% van het personeel geworven. Ook landelijk is de personeelsadvertentie overigens nog steeds het meest gebruikte wervingskanaal voor werkgevers, zij het dat het landelijke percentage met 30% heel wat lager ligt dan dat in de woningcorporatiebranche. Ook het percentage bedrijven dat gebruikmaakt van open sollicitaties, het arbeidsbureau/CWI en internet (w.o. website Aedes, eigen websites en internet) ligt overigens binnen de corporatiebranche wat hoger dan het landelijke gemiddelde. Bij vergelijking van de resultaten met het onderzoek uit 1995/1996 valt vooral op dat internet, dat inmiddels door 30% van de corporaties een veelgebruikt wervingskanaal is, tien jaar geleden niet eens werd genoemd. Ook de open sollicitatie en het eigen netwerk hebben onder de corporaties flink aan populariteit gewonnen. De wijze van werven staat weergegeven in afbeelding 5.2.3.



Afbeelding 5.2.3 Wijze van werving van ingestroomd personeel in de branche (percentages werknemers en werkgevers)

#### *Meeste werknemers in dienst via advertentie en eigen netwerk*

In afbeelding 5.2.3 is niet alleen het gebruik van wervingskanalen door werkgevers zichtbaar. Ook is te zien hoe werknemers bij de corporaties in dienst zijn gekomen. Advertenties en het eigen netwerk worden het meest genoemd. Internetfaciliteiten het minst. Dat heeft zeer waarschijnlijk te maken met het gemiddeld lange dienstverband van de meeste werknemers. Velen zijn in dienst gekomen nog vóór de grote doorbraak van het internet zo'n tien à vijftien jaar geleden. De eigen website van corporaties wordt overigens vaker genoemd dan de website van Aedes en andere vacaturebanken op internet.

### 5.3 Conclusies

Woningcorporaties werven personeel op de interne en externe arbeidsmarkt. De interne arbeidsmarkt wordt voor een belangrijk deel bepaald door de verhouding tussen het doorstromen en uitstromen van personeel. De doorstroom van personeel was in 2006 2%. Het ging toen om 536 fte's, dat is ongeveer 610 werknemers. De branche zelf evalueert de doorstroomkansen als niet zo goed, maar deze conclusie is mede afhankelijk van de organisatiegrootte. In grote organisaties zijn de doorstroomkansen van het personeel groter. Groei van de corporaties, maar ook de uitbreiding en intensivering van samenwerkingsverbanden en verdere fusies zouden de doorstroommogelijkheden voor werknemers verder kunnen vergroten.

De uitstroom van personeel in 2006 was 5%. Dat is ruim 1.300 fte's, bijna 1.500 werknemers. Daarmee ligt het uitstroompercentage in de corporatiebranche wat lager dan landelijk. Veel werknemers verlaten de organisatie omdat ze ergens anders betere kansen hebben of om-

dat zij een andere omgeving verkiezen. Een kwart van de werknemers kijkt op moment van enquête uit naar ander werk, van wie iets minder dan de helft ook de branche wil verlaten. 16% van de werknemers heeft in de afgelopen drie maanden ook actief gesolliciteerd. Hier van solliciteerde een derde buiten de corporatiebranche. Er wordt daarmee in de branche verhoudingsgewijs veel naar ander werk gezocht en ook veel gesolliciteerd.

Er zijn nagenoeg geen gedwongen ontslagen gemeld door fusies of reorganisaties. Dat is conform het landelijke beeld. Wel melden vrij veel organisaties dat zij tijdelijke contracten niet verlengen en dat er gedwongen ontslagen vallen, omdat kwalificaties niet aansluiten. Werknemers schatten de kans op baanverlies in als klein. Meer dan de helft van de werknemers ziet zichzelf echter ook geen hogere functie krijgen. Wel is het aandeel werknemers dat mogelijkheden voor een promotie bij de huidige corporatie ziet ten opzichte van tien jaar geleden flink gestegen.

Werknemers in de corporatiebranche zijn iets minder tevreden over het werk dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. Als belangrijkste arbeidsgerelateerde risico's van het werken bij een woningcorporatie worden genoemd: de hoge tijdsdruk en het gebrek aan loopbaanperspectieven.

De instroom in de corporatiebranche was in 2006 8%. Dat is ruim 2.100 fte's of 2.400 werknemers. De instroom is daarmee groter dan de uitstroom, die 5% is. Dat impliceert een groei van de branche. De instroom komt vooral van buiten de branche. Vooral uit de bouwnijverheid, de zakelijke dienstverlening en de gemeenten en provincies zijn veel werknemers afkomstig.

Woningcorporaties werven werknemers vooral via advertenties in de lokale of regionale pers en tot op heden lijkt dat erg succesvol. Verreweg de meeste werknemers zijn via die weg ook in dienst gekomen. Internet wint echter terrein. Vooral de websites van de corporaties zelf doen het wat dat betreft aardig. De website van Aedes wordt mogelijk nog onderbenut. Die zou een rol kunnen spelen bij het bevorderen van doorstroom binnen de branche. Ook het eigen netwerk of relaties in de branche blijken een succesvol wervingskanaal.

## 6 Arbeidsmarkt in de komende jaren

Een belangrijke conclusie uit de vorige hoofdstukken is dat de woningcorporatiebranche volop in ontwikkeling is. Er komen nieuwe activiteiten bij en bestaande activiteiten veranderen of worden complexer. Daarnaast komen activiteiten te vervallen en veel activiteiten worden met een andere bezetting uitgevoerd. Dit alles betekent dat ook het personeel moet meebewegen. Er zal dus geïnvesteerd moeten worden in capaciteiten en mobiliteit van het zittende personeel en het werven van nieuw personeel.

### 6.1 Interne arbeidsmarkt: klaar voor de ontwikkelingen in de toekomst?

Om te beginnen gaan we in op de vraag of de interne arbeidsmarkt voldoende mogelijkheden biedt. Tabel 6.1.1 geeft de gemiddelde aantallen werknemers en fte's in dienst, plus de aantallen en percentages fte's dat momenteel en binnen vijf jaar onvoldoende toegerust is voor de eisen die het werk stelt.

*Tabel 6.1.1 Gemiddelde aantal werknemers en fte in dienst, plus de aantallen en percentages fte dat momenteel en binnen vijf jaar volgens de werkgever onvoldoende toegerust is voor de eisen die het werk stelt, uitgesplitst naar bedrijfsgrootte en regio*

	Gemiddeld aantal werknemers	Gemiddeld aantal fte's	Momenteel onvoldoende toegerust	Onvoldoende toegerust in komende vijf jaar	Onvoldoende toegerust	Onvoldoende toegerust in komende vijf jaar
<b>Organisatiegrootte</b>						
- 1 tot 10 werknemers	5	4	0,4	0,5	8%	9%
- 10 tot 50 werknemers	24	20	2,7	2,5	16%	16%
- 50 tot 100 werknemers	68	60	4,4	7,2	6%	10%
- 100 tot 702 werknemers	182	147	6,1	39,6	5%	7%
<b>Regio</b>						
- Noord	94	83,7	12,5	82,3	15%	16%
- Oost	24	15,6	1,2	1,6	7%	10%
- Midden	49	42,5	2,0	3,1	5%	7%
- West	63	56,2	4,3	5,7	8%	10%
- Zuid	40	38,4	2,3	4,1	6%	11%
<b>Totaal</b>	<b>50</b>	<b>44,1</b>	<b>3,3</b>	<b>4,6</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>

#### *Medewerkers mogelijk onvoldoende toegerust op eisen van het werk*

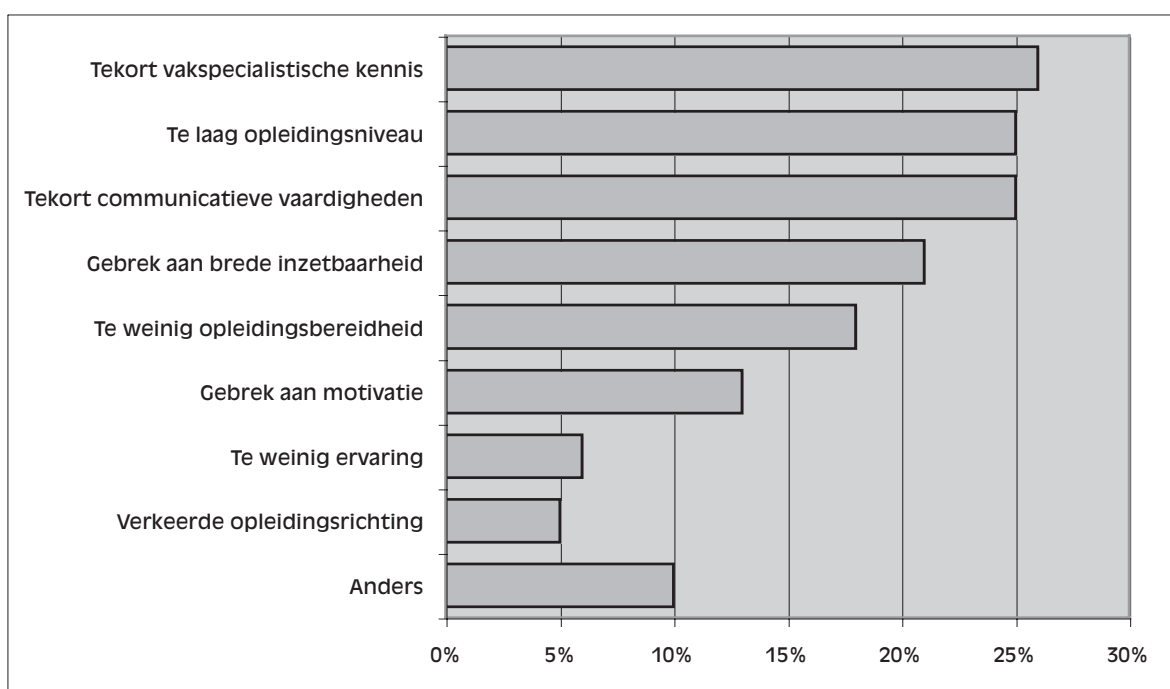
Gemiddeld melden de werkgevers dat 7% van de werknemers in de branche onvoldoende toegerust is op de eisen die het werk stelt. Voor de komende vijf jaar is dat 10%. De corporatiebranche lijkt daarmee iets kwetsbaarder te zijn dan andere sectoren en branches. In landelijk onderzoek is te zien dat in 2006 ongeveer 4% van de werknemers in de Nederlandse economie onvoldoende is geëquipeerd voor de eisen die het werk stelt in de komende jaren.



### *Middelgrote corporaties en corporaties in de regio Noord kwetsbaarst*

In organisaties met 10 tot 50 werknemers lijken verhoudingsgewijs veel medewerkers onvoldoende toegerust te zijn. Daarin is de corporatiebranche een uitzondering, want landelijk zijn het juist de grootste organisaties waar het percentage onvoldoende toegeruste werknemers het hoogst is (6%). De regionale verschillen zijn beperkt. De vijf corporaties in de regio Noord lijken het meeste last te hebben van een kwalitatieve onderbezetting, maar hier is de steekproef te klein voor het trekken van conclusies.

Aan de woningcorporaties is vervolgens gevraagd waarom zij vinden dat werknemers onvoldoende zijn toegerust. Afbeelding 6.1.1 geeft een overzicht van de antwoorden.



Afbeelding 6.1.1 Reden waarom werknemers onvoldoende toegerust zijn voor het werk.

### *Verbetering opleidingsniveau, vakkennis en communicatieve vaardigheden*

Afbeelding 6.1.1 maakt duidelijk dat corporaties vooral een tekort aan vakspecialistische kennis, communicatieve vaardigheden en brede inzetbaarheid signaleren. Dat is ook het beeld bij bedrijven in andere branches in Nederland. Ook ontbreekt het volgens de corporaties relatief vaak aan het juiste opleidingsniveau. Corporaties vinden dat vaak te laag. Deze kenmerken zijn aan de bedrijfsgrootte en de regio gebonden. Op genoemde terreinen spelen de problemen wat vaker in corporaties met 10-100 werknemers en in corporaties in het westen. In de regio Zuid hebben de corporaties er minder vaak mee te maken.

## 6.2 Interne arbeidsmarkt: scholing

Als veel medewerkers onvoldoende toegerust zijn op de ontwikkelingen in de komende jaren, dan is het voor zowel werkgever als werknemer zaak om daar zo snel mogelijk wat aan te doen. Binnen het loopbaanbeleid is een belangrijk middel daartoe opleiding en scholing. In de vragenlijst voor werknemers zijn vragen gesteld over wat de werkgever doet als het gaat om ontwikkeling en scholing. Tabel 6.2.1 geeft een overzicht van de mogelijkheden die woningcorporaties volgens de medewerkers bieden.

Tabel 6.2.1 Leren en ontwikkeling in 2006 (werknemersonderzoek)

	Alle werknemers in branche	Alleen werknemers die een cursus volgden	Werknemers Nederland	Woningcorporaties in 1995/1995
Door werkgever betaalde cursussen/opleidingen gevolgd	57%	100%	34%	46%
Gemiddelde duur cursussen/opleidingen in dagen	3,8	6,8	-	-
Initiatief scholing/opleiding genomen door:				
- werknemer	19%	34%	-	13%
- werkgever	12%	21%	-	9%
- gezamenlijk/wisselend	25%	45%	-	24%
- geen cursus/opleiding gevolgd	43%	0%	-	54%
Belangrijkste reden om cursus/opleiding te volgen:				
- blijven in beroep	44%	77%	51%	-
- promotie maken	6%	10%	7%	-
- kans op andere baan vergroten	6%	10%	14%	-
- verplicht voor mijn baan	13%	23%	27%	-
- geen cursus/opleiding gevolgd	43%	0%	0%	-
Waarvoor heeft cursus/opleiding geleid:				
- had geen gevolgen voor mijn functie	24%	35%	-	82%
- functie behouden	1%	1%	-	6%
- nu andere functie van hetzelfde niveau	1%	2%	-	5%
- promotie gemaakt	3%	6%	-	7%
- kan huidige functie beter uitoefenen	22%	33%	-	-
- werk veel prettiger	11%	20%	-	-
- anders	5%	10%	-	-
- geen cursus/opleiding gevolgd	43%	0%	-	-

#### *Relatief veel opleidingen voor werknemers in de corporatiebranche*

Werkgevers in de branche besteden vrij veel aandacht aan opleiding en ontwikkeling van personeel. Maar liefst 57% van de werknemers heeft in 2006 een door de werkgever betaalde cursus gevolgd. Dat is bijna twee keer zoveel als het landelijke gemiddelde dat het CBS becijferde voor 2005 (34%). Ten opzichte van het arbeidsmarktonderzoek van 1995/1996 is de deelname aan opleidingen met ruim 10 procentpunten gestegen. Er is voor wat betreft de cursusdeelname geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers. Nadere analyse laat wel zien dat vrouwen iets minder vaak techniektrainingen volgen dan mannen. Voor de andere opleidingen zijn geen verschillen zichtbaar. Ook zijn er geen verschillen naar regio en bedrijfsgrootte.

#### *Scholing en scholingsbereidheid van oudere medewerkers verdient aandacht*

Uit nadere analyse blijkt dat werknemers van 55 jaar of ouder aanzienlijk minder scholing volgen dan hun jongere collega's. Zowel het deelnamepercentage als het gemiddelde aantal cursusedagen ligt significant lager bij 55-plussers. Ook valt op dat de scholing die 55-plussers wel volgen, vooral op initiatief van de werkgever wordt gevolgd en minder op eigen

initiatief. Het gaat bovendien in relatief veel gevallen om verplichte cursussen. Ook volgen 55-plussers nauwelijks een opleiding om promotie te maken of om de kans op een andere baan te vergroten. Het lijkt erop dat vooral de oudere groep medewerkers nog beperkt scholingsbereid is. Omdat deze groep relatief sterk vertegenwoordigd is in de branche en er in de komende jaren krapte op de arbeidsmarkt wordt verwacht, is een aanbeveling aan de branche na te gaan of binnen de groep 55-plussers een verdere optimalisering mogelijk is van de inzetbaarheid. Mogelijk ligt er een aanknopingspunt in leeftijdsbewust of levensfasebewust personeelsbeleid.

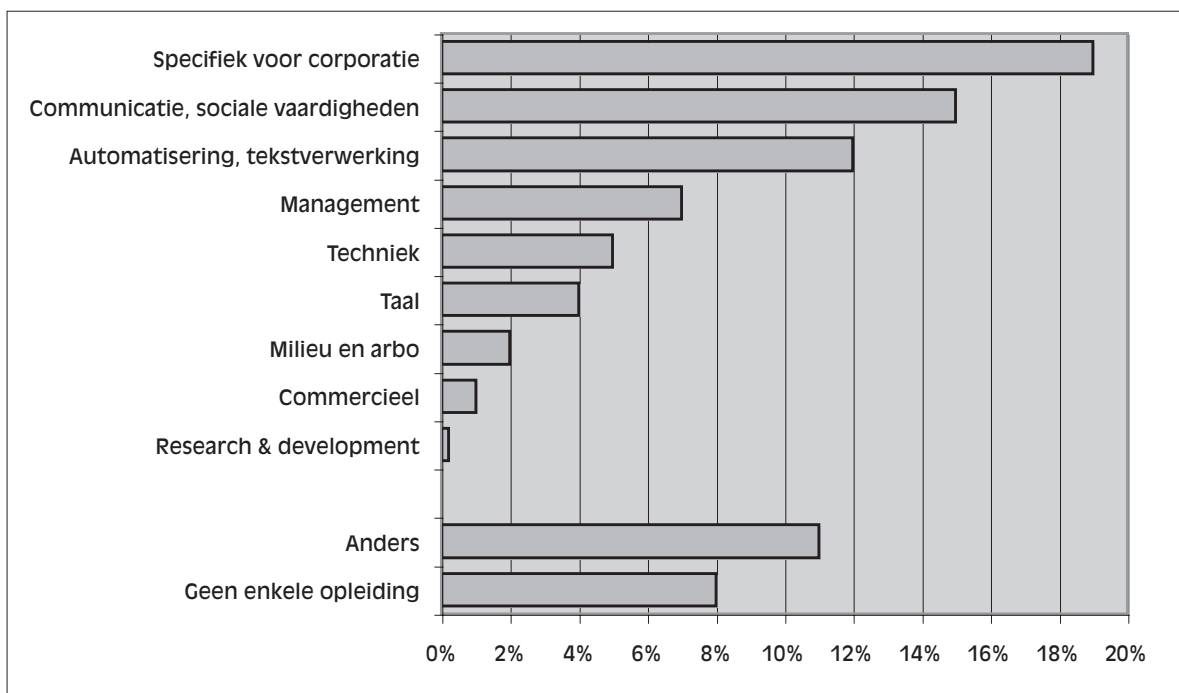
#### *Werkgever en werknemer nemen beiden initiatief*

Doorgaans worden opleidingen gevolgd op gezamenlijk initiatief van de werkgever en de werknemer (zie tabel 6.2.1). Van de werknemers die een opleiding gevolgd hebben geeft bijna de helft aan dat die opleiding op gezamenlijk initiatief werd gevolgd. Een derde van de werknemers heeft zelf om de gevolgde cursus gevraagd en bij iets meer dan 20% van de werknemers was de werkgever de initiator. Deze resultaten zijn vergelijkbaar met die uit het arbeidsmarktonderzoek van 1995/1996.

#### *Cursussen voor een derde van de werknemers geen gevolgen*

Tabel 6.2.1 laat ook zien wat volgens de werknemers de effecten zijn van een gevolgde cursus. Opvallend is dat voor meer dan één op de drie werknemers een gevolgde cursus of opleiding geen gevolgen had voor de eigen functie. Eveneens één op de drie werknemers kan echter na een cursus de eigen functie juist wel beter invullen. Eén op de vijf werknemers zegt prettiger te werken als gevolg van de cursus. Promoties worden nauwelijks gemaakt na een cursus. Dat is vaak ook geen doel voor werknemers. 10 procent van de werknemers geeft aan cursussen te volgen om promotie te kunnen maken, 6% maakt daadwerkelijk promotie. Wellicht dat vanwege het eerder geconstateerde beperkte vooruitzicht op promotie ook weinig werknemers een cursus gaan volgen met het doel promotie te maken (een zogenaamde selffulfilling prophecy). Ook het beperkte vertrouwen in de kans op een hogere functie kan een reden zijn voor werknemers om af te zien van een cursus gericht op promotie.

In het vorige arbeidsmarktonderzoek in 1995/1996 bleek overigens dat het volgen van cursussen voor niet minder dan 82% van de werknemers geen gevolgen had. Er is destijds echter niet gevraagd of mensen door het volgen van de cursus hun huidige baan beter of prettiger konden uitvoeren.



Afbeelding 6.2.1. Soort opleiding door werknemers gevolgd

#### *Branchespecifieke en communicatietrainingen populair*

Afbeelding 6.2.1 geeft een overzicht van het soort bedrijfsopleidingen of bedrijfs cursussen dat werknemers in het jaar 2006 volgden. Branchespecifieke opleidingen scoren het hoogst, gevolgd door opleidingen in communicatie en sociale vaardigheden. Zowel de branchespecifieke opleidingen als de communicatietrainingen worden het meest gevolgd door werknemers op de functieniveaus E tot en met H. Managementopleidingen worden wat meer gevolgd door werknemers op functieniveaus L tot en met O. De deelname aan managementopleidingen op de functieniveaus H, I, J en K doet daar overigens niet veel voor onder.

#### *Scholing vooral in 'klassieke' functiefamilies*

Ook is een nadere analyse gedaan om te achterhalen welke scholing er binnen welke functiefamilies zoal gevolgd wordt. Deze analyse laat zien dat managementopleidingen vooral door (21) managers en werknemers in de functiefamilie (2) Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid worden gevolgd. Communicatietrainingen en taaltraining worden eveneens vaak binnen deze laatste twee functiefamilies gevolgd, maar ook door werknemers in de functiefamilies (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling en (3) Receptie, balie. Taaltrainingen zijn ook op (23) Secretariaten veel gevolgde trainingen. Trainingen die specifiek zijn voor de corporatiebranche worden het meest gevolgd door de werknemers in de functiefamilies (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling en (2) Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid.

### 6.3 Interne arbeidsmarkt: HR-instrumenten en -beleid

Behalve scholing zijn er nog meer HR-instrumenten beschikbaar voor organisaties om de inzetbaarheid van het bestaande personeel te vergroten. In deze paragraaf wordt daar nader op ingegaan.

#### *Loopbaanbegeleiding in de lift*

Iets meer dan een op de tien werknemers in de corporatiebranche maakte op het moment van de enquête gebruik van loopbaanbegeleiding. Volgens 70% van de werknemers in de branche wordt enige vorm van loopbaanbegeleiding aangeboden door hun werkgever. Daarmee laat de corporatiebranche zien in de afgelopen tien jaar serieus werk te hebben gemaakt van deze vorm van begeleiding. In 1995/1996 maakte nog geen 40% van de medewerkers gebruik van loopbaanbegeleiding. De meest voorkomende vormen van loopbaanbegeleiding is dat deelname aan scholing door de werkgever wordt gestimuleerd (bij 33% van de werknemers, was in 1995/1996 12%), dat bij functioneringsgesprekken de doorgroei-mogelijkheden worden besproken (32%/10%) of dat de werkgever informatie verschaft over vacatures en scholingsmogelijkheden binnen de branche (26%/8%).

#### *Vrijwel iedereen heeft plannings- en voortgangsgesprekken*

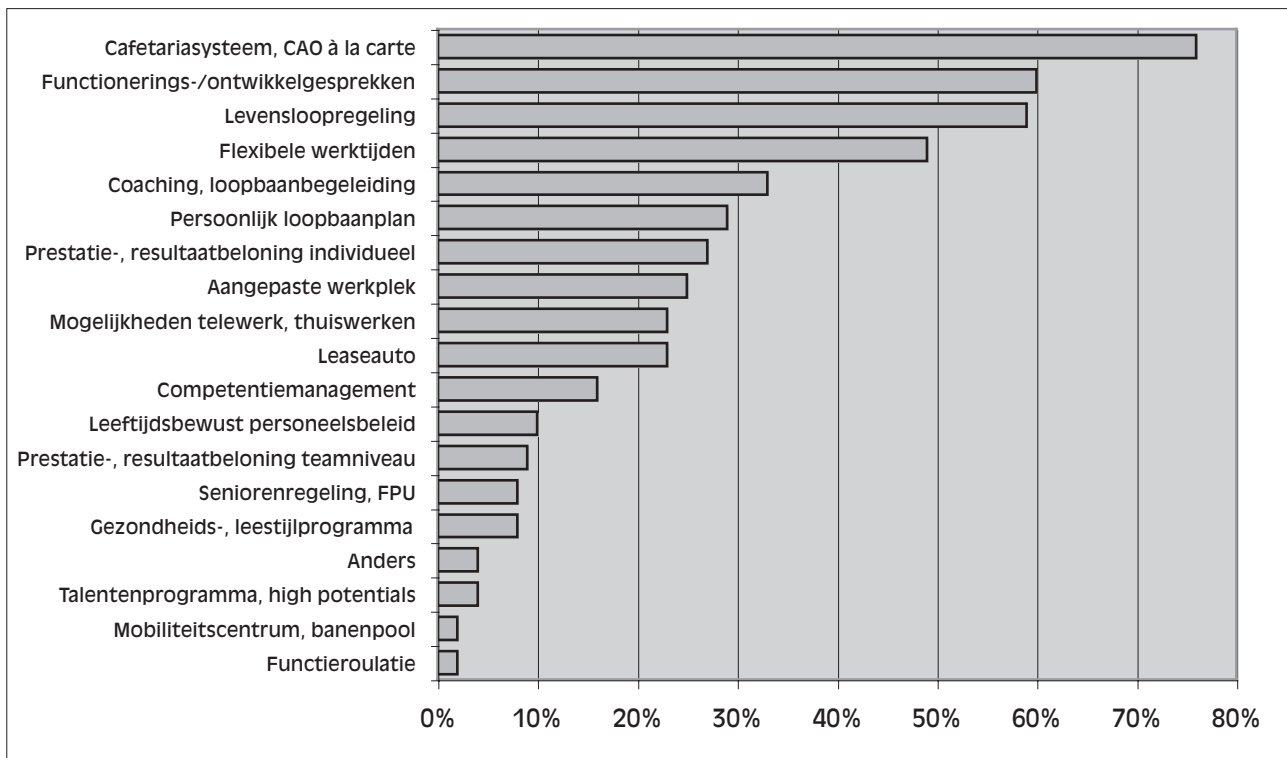
Vrijwel alle werknemers in de branche hebben plannings- en voortgangsgesprekken. Slechts 3% heeft dit niet. Landelijk geeft meer dan 13% aan nooit dit soort gesprekken te voeren. Daarmee is de corporatiebranche op dit punt een actieve branche. Meestal zijn de gesprekken halfjaarlijks (35%) of jaarlijks (42%).

#### *Beoordelingsgesprekken en beloning eerlijk en objectief*

Aan beoordelingsgesprekken wordt in de corporatiebranche meestal een beloningssystematiek gekoppeld. Bij 68% van de werknemers is dit één keer per jaar. Bij 12% is er geen sprake van een beoordeling. Goede prestaties worden bij 75% van de werknemers beloond: doorgaans door een eenmalige bonus of gratificatie bij het salaris (49% van de werknemers in de branche), maar ook door structurele loonsverhogingen (25%) of incidentele loonsverhogingen (18%). In totaal 93% van de werknemers in de branche heeft niet het idee dat zij daarbij gediscrimineerd worden. Als dat toch het geval is, is dat het vaakst op basis van leeftijd (4%), gevolgd door geslacht (1%), handicap (0,9%) en als laatste etniciteit (0,1%).

#### *Opleiding en scholing nauwelijks onderwerp bij beoordelingsgesprek*

De vraag of opleidingsvragen en scholing een rol spelen bij beoordelingsgesprekken wordt door 17% van de werknemers bevestigend beantwoord. Er zijn echter geen referentiegegevens beschikbaar. De aanbeveling aan corporaties ligt voor de hand om in de toekomst opleiding en scholing, naast doorstroom en promotiekansen in de beoordelingsgesprekken aan de orde te stellen, zodat mensen kansen kunnen zien en benutten. Een beoordeling kan dan direct worden gekoppeld aan ontwikkeldoelen, die vervolgens weer de basis kunnen vormen voor een volgende beoordeling. Daarmee wordt een ontwikkelcyclus voor zowel individu als corporatie gerealiseerd.



Afbeelding 6.3.1 instrumenten/regelingen aangeboden door woningcorporatie (percentage werknemers)

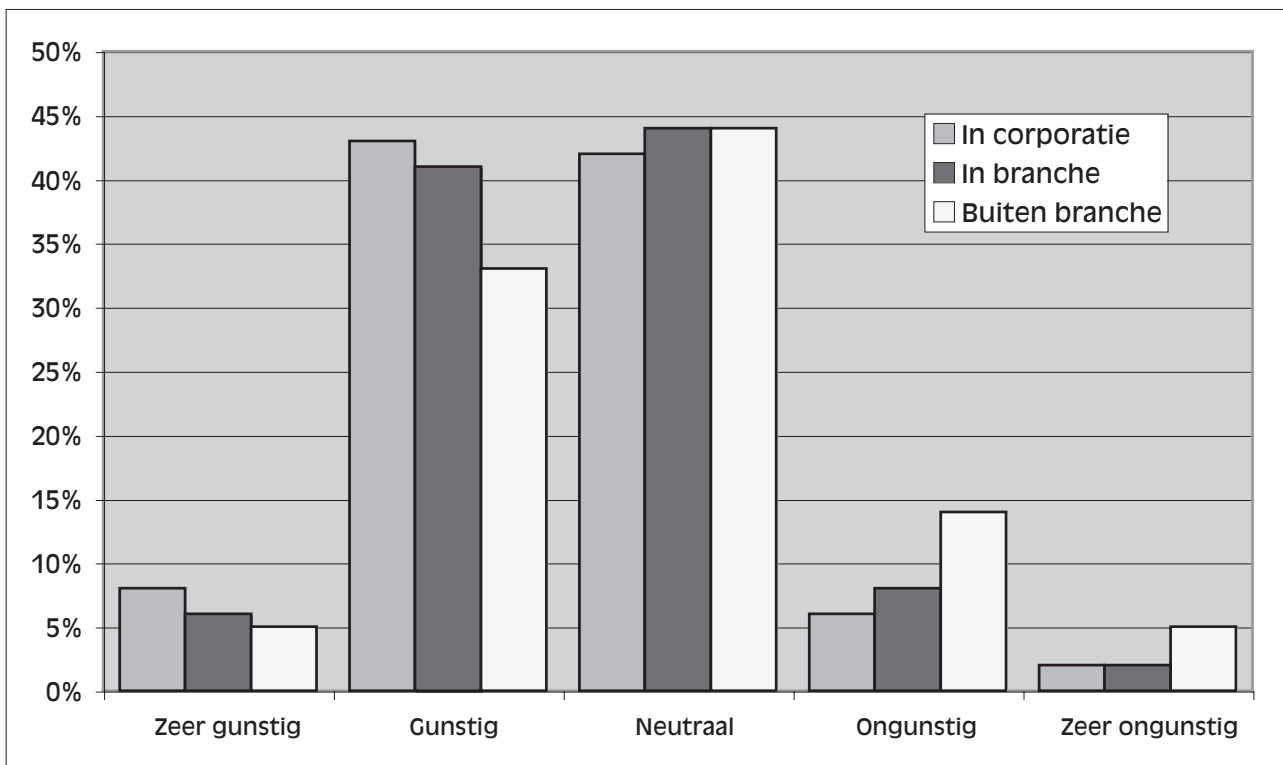
#### *Divers aanbod aan HR-instrumenten*

Afbeelding 6.3.1 geeft een overzicht van de instrumenten en regelingen die werknemers aangeboden krijgen door de werkgever. Het cafetariasysteem/CAO à la carte wordt het meest genoemd. Driekwart van de werknemers geeft aan dat de werkgever het zogenaamde cafetariasysteem hanteert. Dit is ook in de CAO afgesproken. Ook functionerings- en ontwikkelgesprekken, levensloopregeling en flexibele werktijden worden door minimaal de helft van de corporaties aangeboden.

#### *Persoonlijk opleidingsplan redelijk bekend*

Bijna 30% van de werknemers werkt bij een corporatie waar het persoonlijke opleidingsplan (POP) wordt aangeboden. Dat percentage correspondeert met het landelijke beeld dat 31% van alle organisaties het POP aanbiedt. Zij voegen daar overigens aan toe dat van die 31% slechts een kwart het POP ook aan alle werknemers aanbiedt. Meer dan de helft van de Nederlandse bedrijven biedt slechts een enkele werknemer een POP aan. Hoe dit in de corporatiebranche is geregeld, is niet onderzocht. Ook het feitelijk gebruik van het POP is niet meegenomen.

Tot slot is aan de werknemers gevraagd om de eigen toekomstmogelijkheden in te schatten. Gevraagd is een schatting te geven van de toekomstmogelijkheden binnen het huidige bedrijf, de mogelijkheden binnen de corporatiebranche en de mogelijkheden buiten de corporatiebranche. Afbeelding 6.3.2 geeft een overzicht van de antwoorden.



Afbeelding 6.3.2 *Inschatting toekomstmogelijkheden (percentage werknemers)*

*Werknemers licht pessimistisch over toekomstmogelijkheden binnen corporatie*

De meeste werknemers (ongeveer 90%) schatten de toekomstmogelijkheden neutraal tot gunstig in. In totaal 8% schat de toekomstmogelijkheden in de eigen organisatie als ongunstig of zeer ongunstig in. Voor de toekomstmogelijkheden in de branche is dat 10% en maar liefst 19% noemt de toekomstmogelijkheden buiten de branche ongunstig tot zeer ongunstig. Bij vergelijking van deze gegevens met landelijke cijfers over de jaren 2000, 2002 en 2004 blijkt dat van alle Nederlandse werknemers respectievelijk 76%, 73% en 69% de eigen mogelijkheden binnen het bedrijf gunstig noemt. De woningcorporatiebranche scoort hier dus wat betreft de toekomstmogelijkheden binnen de eigen corporatie minder gunstig dan de werknemers gemiddeld in Nederland.

**6.4 Interne arbeidsmarkt: uitbreiding van het aantal uren van werknemers**

Bij veel organisaties is er meestal nog wat rek te vinden in de personele inzet door middel van uitbreiding van het aantal uren door de eigen werknemers. Bekende voorbeelden zijn het uitbreiden van de uren bij de parttime arbeidsovereenkomsten, overwerk of meer mogelijkheden geven voor thuiswerk. In deze paragraaf wordt daarop ingegaan en wordt een schatting gegeven van de winst voor werkgevers en werknemers als van deze mogelijkheden gebruik wordt gemaakt.

*Grote meerderheid werknemers tevreden met aantal arbeidsuren*

In totaal 88% van de populatie van werknemers is tevreden met het aantal uren dat zij werken; 5% wil meer werken en 7% wil minder werken. Daarmee scoort de woningcorporatiebranche gemiddeld. Van alle ruim 7 miljoen werknemers in Nederland is 82% tevreden met de arbeidsduur, 10% wil minder werken en bijna 8% wil meer werken. Netto is de balans van

de eventuele uitbreiding van de arbeidscapaciteit bij de werknemers eveneens negatief; gemiddeld over de hele populatie wil men 0,7 uur minder werken en 0,6 uur meer. Bij de oudere werknemers (55 jaar en ouder) is de balans het meest gericht op vermindering. Gemiddeld wil men in deze groep 0,1 uur meer werken en 0,7 uur minder. De corporatiebranche is in dat opzicht geen uitzondering, want ook uit de landelijke cijfers blijkt dat het percentage oudere werknemers dat minder uren wil gaan werken aanzienlijk groter is dan het percentage dat meer uren wil werken.

#### *Werknemers in kleinste corporaties willen meer uren werken*

Een verbijzondering naar bedrijfsgrootte laat zien dat bij de werknemers van kleine woningcorporaties (1 tot 10 werknemers) maar liefst 19% meer uren zou willen werken en dat 12% minder uren zou willen werken. Bovendien is bij deze corporaties de balans tussen meer en minder uren werken in het voordeel van de eerste categorie. Dat betekent dat er in deze groep in geval van uitbreiding ook naar het uitbreiden van de aanstellingsomvang de arbeidsovereenkomsten kan worden gekeken, uiteraard als dit binnen de mogelijkheden ligt van uitbreiding en het combineren van activiteiten. Veel kleinere corporaties kunnen werknemers alleen in deeltijdfuncties aanstellen en daarbij is uitbreiding binnen de eigen functie niet te verwachten. Wel zou eventueel gekeken kunnen worden naar de mogelijkheden van combinatiefuncties binnen en buiten de eigen corporatie, eventueel ondersteund door een gericht opleidingsbeleid. Bij grotere corporaties werken iets meer werknemers die minder willen werken dan werknemers die meer uren willen werken. Er zijn geen regionale verschillen.

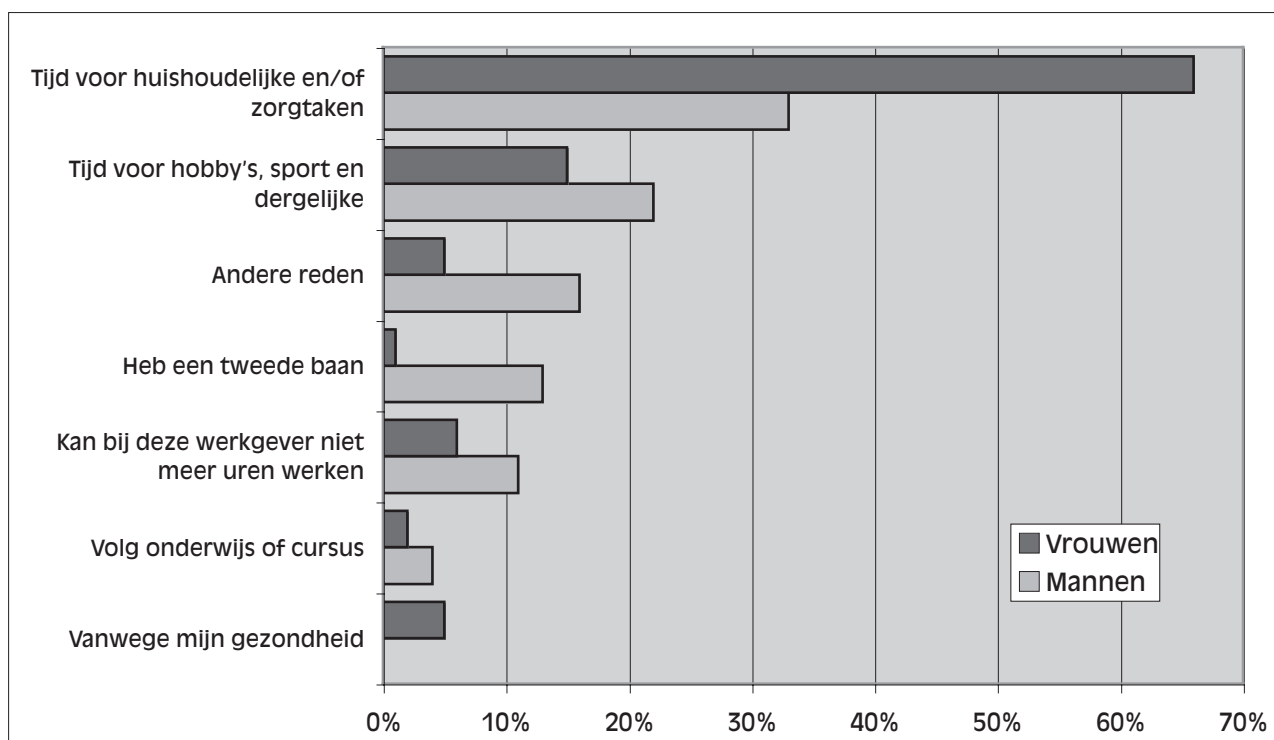
#### *Weinig extra mogelijkheden om parttimecontracten uit te breiden, vooral bij mannen*

Het blijkt dat een derde van de werknemers parttime werkt. Daarmee blijft de corporatiebranche achter bij andere branches, want landelijk is dat bijna 50%. Vermeldenswaard is dat het percentage deeltijdcontracten in de bouwsector met 14% een stuk lager ligt dan in de corporatiebranche. Bij gemeenten en zakelijke dienstverlening is het percentage deeltijdwerkers met 37% en 32% vergelijkbaar met dat in de corporatiebranche. Vrouwelijke werknemers in de woningcorporatiebranche werken gemiddeld 28 uur per week, mannen gemiddeld 36 uur. Dat is geheel in lijn met de landelijke gegevens. In de woningcorporatiebranche werken echter maar weinig mannen parttime (8%). Landelijk is dat tussen de 15% en 20%. Van de vrouwen in de woningcorporatiebranche werkt twee derde in deeltijd. Dat is landelijk ook zo. Dat betekent dat er bij de vrouwen wellicht nog ruimte is voor het uitbreiden van het aantal uren in bestaande deeltijdcontracten, maar dat die ruimte in de corporatiebranche niet groter is dan gemiddeld in Nederland. Onder mannen is die ruimte zelfs kleiner dan in andere branches. Omdat het volgens de nieuwe CAO Woondiensten voor werknemers mogelijk is om met de werkgever een 40-urige werkweek af te spreken, is het raadzaam de mogelijkheden voor uitbreiding van het aantal uren nauwkeurig in beeld te brengen.

#### *Parttime vanwege zorgtaken*

Afbeelding 6.4.1 geeft een overzicht van de redenen van mannelijke en vrouwelijke corporatiemedewerkers om parttime te gaan werken. De afbeelding laat zien dat zowel mannen als vrouwen vooral in deeltijd werken vanwege taken in het huishouden en de zorg voor anderen. Bij mannen spelen daarnaast andere overwegingen als meer vrije tijd, hobby's of een tweede baan wat vaker een rol dan bij vrouwen. Mannen werken daarnaast iets vaker dan vrouwen 'gedwongen' in deeltijd. Van de mannen die in deeltijd werken geeft 10% aan dat te doen omdat er in hun corporatie geen mogelijkheid is om meer uren te werken. Bij de vrouwen is dat 5%. Slechts weinig werknemers noemen opleiding of gezondheid als reden om in deeltijd te werken.





Afbeelding 6.4.1: Redenen voor parttime werken (percentage werknemers)

#### Relatief weinig overwerk

Van alle werknemers in de woningcorporatiebranche werkt 17% structureel over, 58% doet dat incidenteel. Gemiddeld wordt er in de branche 5,5 uur per week overgewerkt (alleen degenen die overwerken). Gemiddeld over alle werknemers in de branche is dat 4,2 uren overwerk per week. Daarmee is de corporatiebranche een branche waar relatief weinig structureel wordt overgewerkt, maar wel wat meer incidenteel. In de totale Nederlandse werknemerspopulatie werkt 29% structureel over en 45% incidenteel. Gemiddeld werkt een Nederlandse werknemer 5,4 uur over (hele populatie), iets meer dan 1 uur meer dan de gemiddelde werknemer in de corporatiebranche dus. De 55-plussers werken met gemiddeld bijna 5 uur per week de meeste uren over. Wellicht ook de reden dat juist de 55-plussers wat vaker aangeven minder uren te willen gaan werken. In andere branches is het over het algemeen de middelste leeftijdsgroep die het meest overwerkt. Dit kan een verklaring zijn voor de relatief beperkte deelname aan opleidingen van 55-plussers. Qua overwerk zit de corporatiebranche overigens op het niveau van de publieke sector, waar eveneens gemiddeld 4,2 uur per week wordt overgewerkt.

Structureel en incidenteel overwerk vindt vaak plaats in de functiefamilies: (11) Technisch toezicht, (13) Projectcoördinatie en (14) Projectontwikkeling. Incidenteel overwerk komt vaak voor in de functiefamilies (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling, (2) Woning-, wijkbeheer en leefbaarheid, (4) financiële administratie, (8) en (9) techniek. Structureel overwerk komt vaak voor in de functiefamilie (21) Management. Overwerk komt vooral vaak voor in de midden-groepen van de functieniveaus, met uitzondering van de functiefamilie (21) Management, waar het structurele overwerk vaak voorkomt tot en met het hoogste niveau.

#### Aantal thuiswerkers in de branche conform landelijk beeld

Ongeveer 22% van de werknemers in de woningcorporatie werkt wel eens thuis. Daarmee zit de branche precies op het landelijke gemiddelde van 2000, 2002 en 2004. 20 procent van

de corporatiemedewerkers werkt één dag per week thuis, 1% werkt twee dagen per week en iets meer dan een 0,5 procent werkt meer dan twee dagen per week thuis. Qua thuiswerken is er nauwelijks een verschil tussen mannen en vrouwen in de branche. Mannen werken iets meer uren thuis dan vrouwen en diezelfde tendens is te zien in de landelijke gegevens. De verschillen zijn echter klein en statistisch niet significant. Wel zijn er meer thuiswerkers in de hogere opleidingsgroepen. Ook dat is conform het landelijke beeld.

#### *Minder uren thuiswerk voor de corporatiemedewerkers*

Er wordt in de corporatiebranche dus door net zoveel mensen thuis gewerkt als in andere sectoren en branches. Het gemiddelde aantal uren dat werknemers thuiswerken ligt in de woningcorporatiebranche met slechts 0,9 uur per week, echter wat lager dan het landelijke gemiddelde van ruim 1,5 uur. Ongeschoolden of lager opgeleiden werken met gemiddeld 0,2 uur per week aanzienlijk minder uren thuis dan de hoger opgeleiden, die gemiddeld 1,5 uur thuis werken.

#### *Gezinssamenstelling en mogelijkheden van uitbreiding kinderopvang*

Iets meer dan de helft van de werknemers (51%) is gehuwd of samenwonend en heeft thuiswonende kinderen. Dat is iets meer dan het landelijke gemiddelde van 44%. Eén op de drie is wel gehuwd of samenwonend maar heeft geen thuiswonende kinderen (landelijk: 29%). Iets meer dan 10% van de corporatiemedewerkers is alleenstaand (landelijk: 16%). Uitsplitsing naar regio en organisatieomvang laat geen bijzonderheden zien. Ruimte voor de inzet van werknemers zit mogelijk in het uitbreiden van de voor de branche beschikbare kinderopvang. Hiernaar zijn vragen gesteld, vooral wat de behoefte is en of deze behoefte zich ook vertaalt in meer inzetbare uren. Tabel 6.4.1 geeft een overzicht van antwoorden. Vragen naar kinderopvang zijn alleen gesteld aan de werknemers die kinderen hebben. Het is echter ook interessant te kijken naar de totale extra arbeidscapaciteit die met een uitbreiding van de mogelijkheden voor kinderopvang voor de branche beschikbaar zou kunnen komen.

**Tabel 6.4.1** *Kinderopvang bij werknemers in de woningcorporatiebranche*

	Huishoudens met kinderen (n=590)		Totale steekproef (n=1.052)	
	Aantal	Percentage	Aantal	percentage
Maakt gebruik van kinderopvang:	201	35%	201	19%
Indien ja, gemiddeld aantal dagdelen per week:				
- formele kinderopvang	2,4	-	0,46	-
- informele kinderopvang	2,7	-	0,52	-
Totaal	5,1	-	0,98	-
Behoeft aan (meer) opvang:	24	4%	24	2,3%
Hoeveel dagdelen per week (n=24):	2,9	-	0,1	-
Zou bij extra kinderopvang meer werken	10	42%	10	1,0%
Uren/week meer werk bij extra kinderopvang (n=10):	6,3	-	0,1	-

#### *Kleine uitbreiding arbeidscapaciteit mogelijk door ruimere kinderopvang*

In tabel 6.4.1 is te zien dat in totaal 35% van de werknemers met thuiswonende kinderen gebruikmaakt van kinderopvang. Dat is 19% van alle werknemers in de branche. Gemiddeld maakt men iets meer dan vijf dagdelen per week (5,1) gebruik van kinderopvang. Ongeveer

de helft daarvan is formele opvang (kinderdagverblijven, naschoolse opvang), de andere helft informele opvang (grootouders, vrienden etc.). In totaal 4% van de respondenten uit huishoudens met kinderen heeft behoefte aan meer kinderopvang. Dat is 2,3% in de totale steekproef. Gemiddeld zouden deze 24 respondenten 2,9 dagdelen per week extra kinderopvang willen. Op de vraag of men ook meer uren zou gaan werken als er extra kinderopvang zou komen, antwoordt vervolgens echter minder dan de helft bevestigend. Per saldo zouden tien respondenten gemiddeld 6,3 uur per week meer gaan werken in ruil voor drie dagdelen extra kinderopvang. Indien dit vertaald wordt naar meer uren werk in de branche als geheel, dan zal in totaal 1% van de populatie van werknemers in de branche gemiddeld 6,3 uren per week meer uren gaan werken. Met 288 werknemers (1% van 28.843 werknemers) die gemiddeld 6,3 uren per week meer gaan werken op een parttimewerkweek van 30 uur betekent dit een totale uitbreiding van de arbeidscapaciteit van de branche met 61 werknemers. Voor de branche een relevante uitbreiding en voor de betrokken werknemers een belangrijke persoonlijke oplossing. Uiteraard zal eerst goed moeten worden gekeken naar de kosten die een dergelijke uitbreiding met zich mee brengt en of de extra uren ook daadwerkelijk in de organisaties ingezet kunnen worden.

## 6.5 Externe arbeidsmarkt: vacatures, imago, doelgroepen en stagebeleid

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

### *Helft corporaties heeft openstaande vacatures*

Van alle corporaties in de branche heeft 44% op het moment van enquête (mei-juni 2007) één of meerdere vacatures openstaan. Corporaties met minder dan tien werknemers hebben uiteraard minder vacatures dan middelgrote en grote corporaties. Tabel 6.5.1 geeft een overzicht van de aantallen vacatures in de steekproef. Ook wordt per functiefamilie en per functieniveau het aandeel van het totale aantal fte's weergegeven waarvoor in mei-juni 2007 een vacature openstaat.

### *Voor 650 fte's aan vacatures, 3% van de banen in de branche niet bezet*

In tabel 6.5.1 is te zien dat er in totaal in de corporatiebranche per mei-juni 2007 voor 650 fte's aan vacatures openstond. Dat is 3% van het totaal aan fte's in de branche. Er worden daarmee ongeveer 740 nieuwe werknemers gezocht. De meeste vacatures zijn in absolute zin te vinden in de functiefamilies (2) Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid en (1) Verhuur, verkoop, bemiddeling. In deze functiefamilies staat achtereenvolgens 93 en 82 fte's aan vacatures open. Ook in de functiefamilies (11) Technisch toezicht, (13) Projectcoördinatie en (4) Financiële administratie staan relatief veel vacatures open (60 fte's of meer). Wordt niet gekeken naar het absolute aantal vacatures maar naar het percentage vacatures per functiefamilie, dan blijkt dat de meeste vacatures openstaan in de functiefamilies (18) Kwaliteitszorg, (13) Projectcoördinatie en (15) Personeel & Organisatie. In de functiefamilie kwaliteitszorg staat voor bijna 10% van het totale aantal formatieplaatsen een vacature open.

De functieniveaus waarvoor in absolute zin veel mensen worden gezocht zijn achtereenvolgens de niveaus J, E, D en G. Ook in relatieve zin scoort niveau J hoog. Voor 7% van alle formatieplaatsen op niveau J staat een vacature open. Alleen op niveau B is een nog hoger

percentage vacatures te zien, namelijk 9%. Vooral het laatste is opmerkelijk omdat eerder in dit rapport bleek dat voor de komende jaren wordt verwacht dat vooral op de niveaus A en B veel formatieplaatsen zullen vervallen. Er werken op dit niveau echter maar weinig werknemers in de branche en de uitbreiding kan ook gezien worden als een opstap naar hogere functieniveaus. Het gaat hier namelijk uitsluitend over de functiefamilie (9) Techniek diverse disciplines, waar mogelijk nieuwe werknemers worden aangetrokken via stageplaatsen en opleidingen.

Tabel 6.5. Aantal en percentage vacatures per functiefamilie/-niveau in mei-juni 2007

Functiefamilie	Functieniveau															Totaal	Totaal %
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				22,5	22,5	3,0	18,7	7,5		7,5						82	2%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid			7,5	15,0	37,4	3,0	15,0		7,5	7,5						93	3%
3. Receptie, balie			4,5	15,0												20	2%
4. Financiële administratie			15,0	7,5		7,5		7,5	7,5			15,0				60	3%
5. Planning & Control										7,5						8	1%
6. ICT								3,7								4	1%
7. Treasury																0	0%
8. Techniek één discipline				7,5												8	1%
9. Techniek diverse disciplines		22,5			7,5	7,5										38	2%
10. Techniek installatie/elektro																0	0%
11. Technisch toezicht						22,5	15,0	22,5	7,5							68	3%
12. Voorbereiding					15,0		7,5			7,5						30	3%
13. Projectcoördinatie								7,5	22,5	15,0	15,0					60	7%
14. Projectontwikkeling										15,0	7,5		7,5			30	4%
15. Personeel & Organisatie						7,5		7,5	0,0	0,0	7,5					23	7%
16. Facilitaire diensten			7,5							15,0						23	3%
17. Communicatie, PR																0	0%
18. Kwaliteitszorg								7,5								8	9%
19. Juridische zaken																0	0%
20. Strategie & Beleid										5,2	7,5					13	2%
21. Management										15,0	7,5	15,0	7,5			45	2%
22. Managementondersteuning																0	0%
23. Secretariaat				7,5	5,2	7,5	15,0									35	4%
24. Algemeen									7,5							7	2%
Totaal	0	22	34	75	88	58	71	64	52	95	45	30	15	0	0	650	3%
Totaal %	0%	9%	5%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	7%	4%	4%	1%	0%	3%	

#### *Vooraf vervangingsvacatures*

De meeste vacatures staan open omdat er personeel is vertrokken dat moet worden vervangen. 57% van de corporaties geeft aan vacatures om die reden open te hebben staan. We noemen dit vervangingsvacatures. Andere vervangingsvacatures komen wat minder vaak voor. Slechts 5% van de corporaties heeft vacatures ontstaan vanwege zwangerschap, 3% heeft vervangingsvacatures vanwege ziekte en nog eens 3% heeft vervangingsvacatures omdat andere werknemers minder uren zijn gaan werken. In 16% van de corporaties zijn vacatures ontstaan doordat de inhoud van het werk is veranderd. Of hierbij sprake is van vervangingsvacatures of uitbreidingsvacatures is niet bekend.

#### *Uitbreidingsvacatures in het zuiden, vervangingsvacatures in het westen*

Het percentage corporaties met uitbreidingsvacatures die ontstaan zijn doordat de hoeveelheid werk is toegenomen bedraagt 41%. Uitbreidingsvacatures zijn er wat vaker bij cor-

poraties in het zuiden dan bij corporaties in andere regio's. Vervangingsvacatures zijn er bij corporaties in het westen juist wat vaker.

#### *Kwalitatief goed personeel moeilijk te vinden*

Iets minder dan een derde van de woningcorporaties zegt voor alle functies en functieniveaus in staat te zijn kwalitatief goed personeel te vinden op de (regionale) arbeidsmarkt. Twee derde zegt dat dit niet voor alle functies en functieniveaus geldt. Tabel 6.5.2 geeft een overzicht van het percentage woningcorporaties dat aangeeft dat het moeilijk is kwalitatief goed personeel te vinden in de verschillende functiefamilies en functieniveaus.

**Tabel 6.5.2** Percentage woningcorporaties dat aangeeft dat kwalitatief goed personeel moeilijk te vinden is in de verschillende functieniveaus en functiefamilies

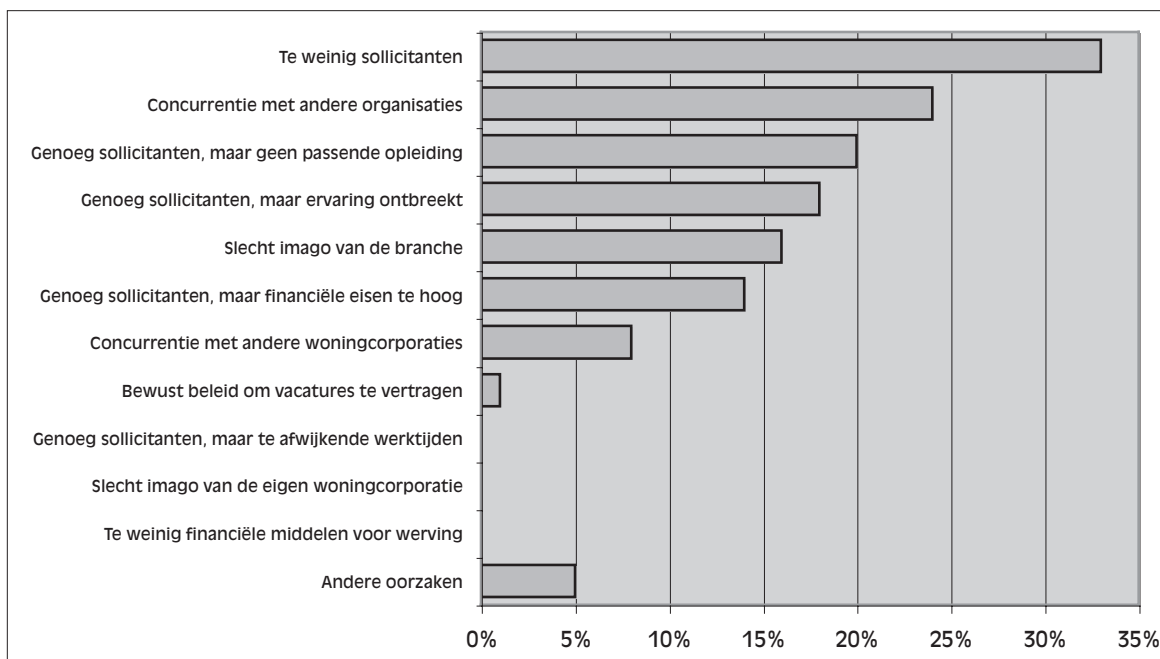
Functiefamilie	Functieniveau															Totaal
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling				1%		2%	3%		1%	1%						9%
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid				2%	2%		3%		1%							9%
3. Receptie, balie				2%												2%
4. Financiële administratie						6%	1%	7%	4%	3%	1%	1%				24%
5. Planning & Control									2%	2%						4%
6. ICT							1%	1%	1%	2%	1%					7%
7. Treasury									1%	1%	2%	1%	1%			7%
8. Techniek één discipline				2%		2%										4%
9. Techniek diverse disciplines				1%	4%	3%										9%
10. Techniek installatie/electro				1%	3%	2%	2%									9%
11. Technisch toezicht						3%	10%	7%	1%	1%						22%
12. Voorbereiding					2%		7%	4%	2%	3%						19%
13. Projectcoördinatie								4%	4%	6%	3%	3%				21%
14. Projectontwikkeling										7%	14%	7%	10%	7%		45%
15. Personeel & Organisatie																0%
16. Facilitaire diensten		1%														1%
17. Communicatie, PR							1%			1%						2%
18. Kwaliteitszorg																0%
19. Juridische zaken																0%
20. Strategie & Beleid							1%	1%			2%	1%				6%
21. Management									1%	1%	6%	3%	4%	4%	1%	21%
22. Managementondersteuning																0%
23. Secretariaat																0%
24. Algemeen									1%	1%						2%
<b>Totaal</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>19%</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>21%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

#### *Moeilijk om kwalitatief goed personeel te vinden in 'dure' vacatures*

De randtotalen van de tabel geven aan hoeveel organisaties problemen hebben met het vinden van kwalitatief goed personeel op de (regionale) arbeidsmarkt. Het blijkt dan dat corporaties vooral bij de volgende functiefamilies problemen hebben: (4) Financiële administratie, (11) Technisch toezicht, (12) Voorbereiding, (13) Projectcoördinatie, (14) Projectontwikkeling en (21) Management. Vooral de functiefamilies (14) Projectontwikkeling en (11) Technisch toezicht vallen op door het hoge percentage woningcorporaties dat hier problemen heeft. Ook een punt van aandacht is dat de meeste corporaties moeilijk kwalitatief goed personeel kunnen vinden in de hogere functieniveaus G tot en met K. Het zou interessant zijn de resultaten uit tabel 6.5.2 te vergelijken met soortgelijke gegevens van branches als de bouw of gemeenten, maar vergelijkingsmateriaal uit deze branches is momenteel niet beschikbaar.

### *Knelpunten als gevolg van tekort aan sollicitanten*

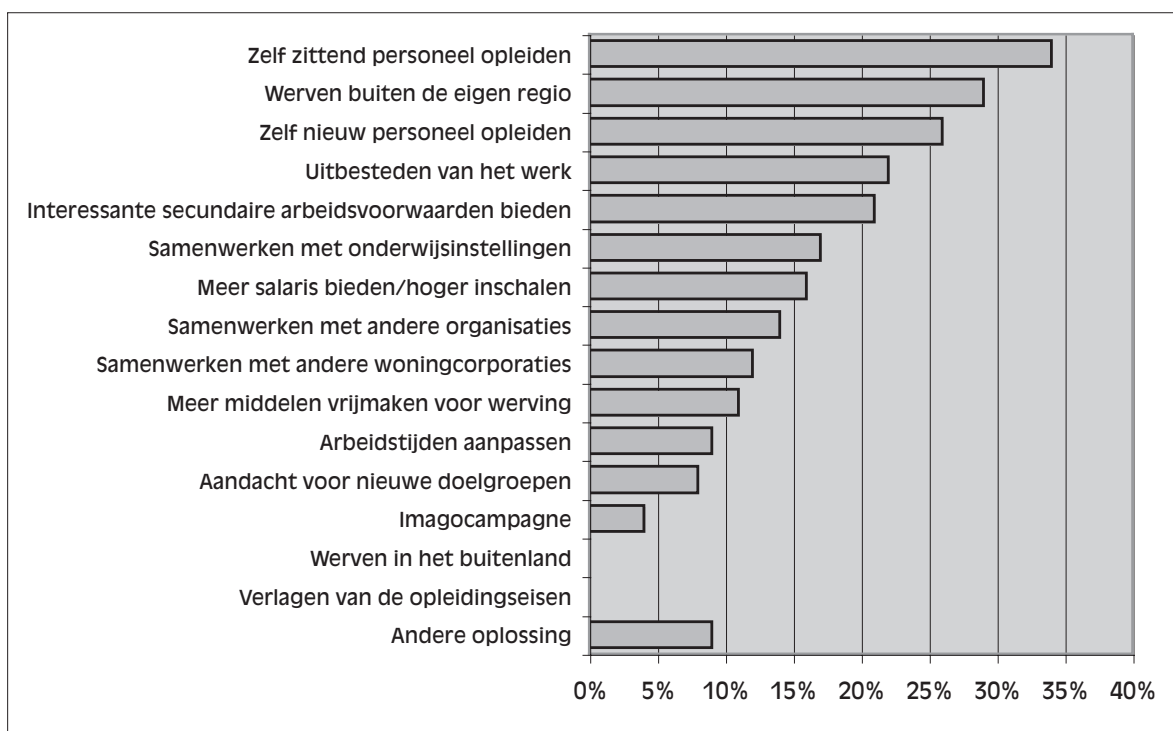
Op de vraag wat de belangrijkste oorzaken zijn voor het hebben van moeite met het vinden van kwalitatief personeel, scoort 'te weinig sollicitanten' het hoogst, gevolgd door 'concurrentie met andere organisaties' en 'genoeg sollicitanten, maar opleiding en/of ervaring ontbreekt' (zie afbeelding 6.5.1). Grote corporaties en corporaties in het westen geven vaker aan te moeten concurreren met andere organisaties (buiten de branche). Middelgrote corporaties (50 tot 100 werknemers) en corporaties in Midden-Nederland hebben naar verhouding wat vaker last van een slecht imago van de branche.



*Afbeelding 6.5.1 Oorzaken voor het niet kunnen vinden van kwalitatief goed personeel (percentages woningcorporaties)*

### *Zittend personeel zelf opleiden: meest populaire oplossing bij wervingsproblemen*

Bij de oplossingen (afbeelding 6.5.2) scoort het zelf opleiden van zittend personeel het hoogst, gevolgd door werven buiten de eigen regio en zelf nieuw personeel opleiden. Opvallend is ook het hoge percentage corporaties dat uitbesteden van werk ziet als oplossing voor knelpunten in de personeelsvoorziening. Bijna een kwart kiest voor deze oplossing. Bij de andere oplossingen worden onder andere flexibele werktijden, arbeidsmarkttoeslagen en de extra inzet van parttimers (via detachering of opplussen) genoemd. Er zijn nauwelijks verschillen naar organisatieomvang. Wel is te zien dat de middelgrote corporaties vaker interessante secundaire arbeidsvoorwaarden bieden en vaker een imagocampagne voeren. Er zijn ook enkele regionale verschillen. Zo blijken corporaties in het noorden en oosten vaker te kiezen voor samenwerking met andere corporaties bij de werving. Het zelf opleiden van zittend personeel is vooral in het noorden, zuiden en westen populair. In het midden en oosten gebeurt dit minder.



Afbeelding 6.5.2 Oplossingen voor het moeilijk kunnen vinden van kwalitatief goed personeel (percentage woningcorporaties)

*Imagocampagnes niet populair*

Op de vraag of woningcorporaties in 2006 ooit hebben afgezien van een uitbreiding van de capaciteit of van het diensten- of productiepakket, omdat er onvoldoende geschikt personeel te vinden was, antwoordt slechts 6% dat dit wel eens is voorgekomen. Imagocampagnes worden door woningcorporaties nauwelijks gezien als een oplossing voor problemen bij het vinden van goed personeel. Slechts 4% grijpt naar dit middel.

*Imago branche in de afgelopen tien jaar minder gunstig geworden*

Twee derde van de corporaties (68%) schat in dat zij een gunstig tot zeer gunstig imago heeft onder de eigen werknemers. Een derde vindt dit imago neutraal. Vrijwel niemand vindt het imago ongunstig. Ten opzichte van tien jaar geleden is er echter sprake van een wat verslechterd imago van de woningcorporatie als werkgever. In het arbeidsmarktonderzoek van 1995/1996 vond nog meer dan 90% van de werkgevers het imago gunstig. Daarbij moet worden aangetekend dat in 1995 maar drie antwoordmogelijkheden beschikbaar waren (gunstig, matig en ongunstig). In het 2007-onderzoek is een 5-puntsschaal gebruikt. Bovendien is er in tien jaar veel veranderd en communiceren de woningcorporaties nu aanzienlijk meer met de bewoners en de werknemers, zodat er mogelijk ook meer aanleiding is om minder tevreden te zijn.

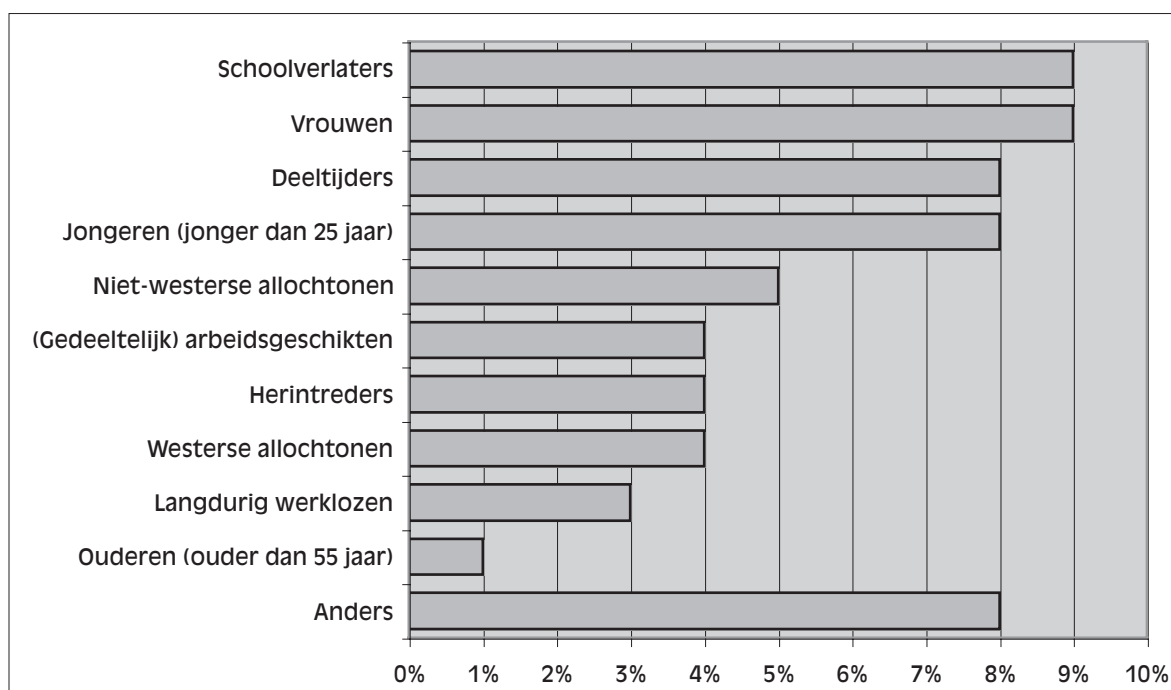
*Imago gunstig vanwege maatschappelijke betrokkenheid en arbeidsvoorwaarden*

Volgens de woningcorporaties is het imago onder personeel buiten de organisatie iets minder gunstig dan het imago onder het eigen personeel. 60 procent van de corporaties denkt een gunstig tot zeer gunstig imago te hebben onder personeel buiten de branche. Kleine corporaties schatten hun imago onder het eigen personeel gemiddeld wat gunstiger in dan grote corporaties. In de regio Midden zijn de corporaties wat negatiever over het imago bij personeel buiten de organisatie. In de regio Zuid is men juist wat positiever over het imago buiten de organisatie. Op de vraag waarom de eigen woningcorporatie een gunstig imago

heeft, noemen de corporaties vooral de gunstige arbeidsvoorwaarden, de maatschappelijke betrokkenheid en de aantrekkelijke werksituatie. Als de branche als geheel of corporaties zelf overwegen te starten met acties om het imago op de interne of externe arbeidsmarkt te versterken, bijvoorbeeld een imagocampagne, dan vormen deze elementen interessante aanknopingspunten.

### *Doelgroepen*

Aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt zijn er verschillende groepen werkzoekenden van wie bekend is dat zij relatief moeilijk aan een reguliere baan komen. Te denken valt aan groepen als arbeidsgehandicapten, allochtonen, herintreders en langdurig werklozen. In deze groepen zitten mogelijk wel geschikte kandidaten en ook de corporatiebranche kan door extra aandacht te besteden aan deze groepen een nieuw potentieel aan kandidaten voor vacatures aanboren. Afbeelding 6.5.3 geeft een overzicht van het percentage woningcorporaties dat bij de werving van personeel speciaal aandacht schenkt aan deze doelgroepen op de arbeidsmarkt.



*Afbeelding 6.5.3 Speciale aandacht voor werving van doelgroepen (percentage woningcorporaties)*

### *Aandacht voor doelgroepen onderdeel van maatschappelijke taak corporaties*

Bijna één op de drie woningcorporaties besteedt speciale aandacht aan de werving van doelgroepen. 12 procent van de woningcorporaties besteedt speciale aandacht aan meerdere doelgroepen. Vooral schoolverlaters, vrouwen, deeltijders en jongeren onder de 25 jaar krijgen extra aandacht. Er zijn geen verschillen tussen de regio's gevonden, maar wel naar organisatiegrootte. In totaal 56% van de organisaties met 50 tot 100 werknemers besteedt speciale aandacht aan doelgroepen. Specifieke houdingen en competenties bij de doelgroep wordt het meest genoemd als reden om te kiezen voor bepaalde doelgroepen. Ook de wens om het personeelsbestand een afspiegeling te laten zijn van de samenleving speelt een rol. Eén op de tien corporaties vindt aandacht voor doelgroepen een onderdeel van hun maatschappelijke taak. Krapte op de arbeidsmarkt en kosten spelen een minder grote rol.



### *Leerlingen en stagiaires*

Om er zeker van te zijn dat een woningcorporatie voldoende aanwas van jonge, goed opgeleide krachten heeft, kiezen organisaties ervoor om stagiaires in dienst te nemen en leerlingen van scholen stage te laten lopen. Over het stagebeleid van de woningcorporaties is daarom een aantal vragen gesteld. Tabel 6.5.3 geeft een overzicht van antwoorden.

**Tabel 6.5.3 Opleidingen, leerlingen en stagiaires (werkgeversvragenlijst)**

	Gemiddelden per:		
	Percentages	Organisatie	Hele branche
Samenwerking / overleg met ROC's over opleidingsbehoefte			
- nee	63%	-	-
- ja, incidenteel	29%	-	-
- ja, structureel	1%	-	-
- ja, er is een samenwerkingsovereenkomst of convenant	6%	-	-
In 2006 leerlingen en/of stagiaires in dienst gehad			
- ja	62%	-	-
- nee	35%	-	-
- weet niet / niet van toepassing	3%	-	-
Gemiddeld aantal leerlingen en/of stagiaires	-	3,4	2,0
Welke opleidingen en uren begeleiding per leerling per week			
- vmbo of lager	17%	7,1	1,2
- mbo/bol of bbl	38%	7,4	2,8
- hbo	37%	7,8	2,9
- wo of hoger	4%	1,7	0,6
Afspraken stageplaatsen als voorwaarde bij aanbestedingen	12%	-	-

### *Veel stagiaires op Mbo niveau*

In totaal 37% van de organisaties heeft afspraken en/of overleg met lokale of regionale opleidingscentra (ROC's) over de opleidingsbehoefte. In totaal heeft ongeveer 62% van alle woningcorporaties leerlingen en/of stagiaires in dienst (gehad). Bijna 40% van de corporaties had stagiaires van mbo/bol/bbl in dienst. Daarmee scoort de branche hoger dan het landelijke gemiddeld van 22% in 2006. Binnen de bouwsector (van oudsher een sector met veel stages op mbo-niveau) is het percentage bedrijven met stagiaires in dienst met 35% vergelijkbaar met dat van de woningcorporatiebranche. Iets meer dan de helft van de corporaties met stagiaires in dienst, kan opgeven om hoeveel leerlingen en/of stagiaires het ging. Gemiddeld is dat 3,4 leerlingen/stagiaires. In de hele branche is de schatting gemiddeld 2 wat betekent dat er met 476 woningcorporaties in 2006 in totaal 928 leerlingen een stageplaats vonden in de branche. De meeste stagiairs kwamen van mbo/bol/bbl en hbo. Wo wordt weinig genoemd.

Per leerling is een organisatie iets meer dan 7 uur per week aan begeleiding kwijt. Voor academici ligt het aantal begeleidingsuren overigens aanzienlijk lager dan voor vmbo-, mbo- of hbo- stagiaires. Er zijn wat deze uitkomsten betreft verschillen tussen de bedrijfsgroottesklassen gevonden (grotere organisaties hebben meer leerlingen), maar niet naar regio.

## 6.6 Conclusies

De groei van de branche uit zich niet alleen in termen van uitbreiding van de werkgelegenheid, maar ook in termen van complexiteit van het werk (upgrading). Gemiddeld blijkt 7% van het personeel in de branche niet voldoende toegerust te zijn voor het werk. Voor de komende vijf jaar is dat zelfs 10%. Aandachtspunten zijn vaktechnische kennis, communicatieve vaardigheden, het wat te lage opleidingsniveau en de brede inzetbaarheid. Voor 55-plussers vormt ook de opleidingsbereidheid een aandachtspunt.

De branche doet naar verhouding veel aan scholing. In totaal 57% van de werknemers heeft in 2006 een door de werkgever betaalde cursus gevolgd. Branchespecifieke opleidingen krijgen de meeste aandacht, gevolgd door opleidingen in communicatieve vaardigheden. Daarmee lijkt de branche te investeren in opleidingen die, gezien de behoeften van de corporaties zelf, het hardst nodig zijn. Werknemers geven echter vaak aan dat een training of opleiding geen effect had op het eigen functioneren. Het verdient daarom aanbeveling de opleidingsinspanningen goed te monitoren en vooral de match van opleidingsaanbod op opleidingsvraag in de branche scherp te analyseren.

Persoonlijke loopbaanondersteuning wordt volgens werknemers door 30% van de corporaties aangeboden. Daarbij moet worden aangetekend dat de CAO ervan uitgaat dat bij zaken als persoonlijke loopbaanplannen de werknemer het initiatief neemt. Mogelijk zijn niet alle werknemers voldoende op de hoogte van de mogelijkheden die de corporatie biedt. Slechts 13% van de werknemers maakt gebruik van loopbaanbegeleiding.

Er zit op het eerste gezicht weinig rek in de personele inzet van medewerkers in de branche. In totaal is 88% van de werknemers tevreden met het aantal gewerkte uren. 5% wil meer uren werken en de overige 7% juist minder. Ten opzichte van landelijke gemiddelden wordt er in de corporatiebranche weinig over- of thuisgewerkt. Hier zit dus nog wel enige rek. Er valt ook enige winst te halen als extra kinderopvang wordt gerealiseerd. Voordat daartoe wordt overgegaan is echter een meer specifieke analyse van wensen, kosten en te verwachten baten nodig. Bij het zittende personeel is waarschijnlijk de meeste extra arbeidscapaciteit te realiseren door het aantal te werken uren in de deeltijdcontracten uit te breiden. Dat geldt dan vooral voor de vrouwelijke medewerkers. Mannen werken nauwelijks in deeltijd. Wel is te zien dat een op de tien mannen die wel in deeltijd werken dat doet omdat meer uren werken in 'hun' corporatie simpelweg niet mogelijk is. De verwachte intensivering van samenwerking en toekomstige fusies maken het wellicht mogelijk voor deze werknemers het aantal werkuren wél uit te breiden. Bovendien zijn de mogelijkheden tot opplussen van de contracten uitgebreid nu in de CAO is opgenomen dat werknemers in plaats van 36 ook 40 uur kunnen werken. De mogelijkheden hiervan zijn echter niet in het arbeidsmarktonderzoek nagegaan.

In totaal heeft de branche voor 650 fte's, ofwel 740 werknemers vacatures openstaan. 3 procent van de formatieplaatsen in de branche is niet ingevuld. Het gaat vooral om vervangingsvacatures. Veel corporaties geven aan dat het moeilijk is om kwalitatief goed personeel te vinden in de functiefamilies financiële administratie, technisch toezicht, voorbereiding, projectcoördinatie, projectontwikkeling en management. Dit komt vooral omdat zich te weinig sollicitanten melden. Ook concurrentie met andere organisaties en het ontbreken van het juiste opleidingsniveau en/of de juiste ervaring speelt corporaties parten.

Om wervingsproblemen op te lossen kiezen corporaties er onder andere voor om zittend personeel of nieuw personeel zelf op te leiden. Dat leidt er wellicht ook toe dat veel corpo-

raties actief zijn in het opleiden van leerlingen en stagiaires. Daarbij valt op dat er nauwelijks stagiaires op WO-niveau worden aangetrokken. Daarmee laat de branche wellicht kansen lopen, want het werk in de branche wordt alsmaar complexer en corporaties geven ook nu al aan dat een deel van het personeel juist qua opleidingsniveau onvoldoende is toegerust voor het werk in de branche.

## 7 Conclusies en aanbevelingen

Het *Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties* is uitgevoerd in de maanden mei en juni 2007. In totaal 84 woningcorporaties en 1.052 werknemers zijn ondervraagd. Dit is 18% van alle organisaties in de branche en 26% van de bruto steekproef van 4.000 werknemers in de branche.

In dit hoofdstuk gaan we allereerst in op de kwaliteit van het onderzoek. Vervolgens bespreken we de ontwikkelingen in de woningcorporatiebranche en de wijze waarop die zich vertalen naar een personele bezetting bij de corporaties en vervolgens in de personele vraag op de interne en externe arbeidsmarkt. Het hoofdstuk eindigt met een aantal aanbevelingen voor de branche en afzonderlijke woningcorporaties.

### 7.1 Respons tijdens het onderzoek is voldoende

De responspercentages voor dit arbeidsmarktonderzoek zijn aan de lage kant. Dat wil echter niet zeggen dat de resultaten uit dit onderzoek niet voor de gehele branche gelden. De lage responspercentages worden namelijk gecompenseerd door de relatief hoge penetratiegraad van het onderzoek. Met 84 van de 478 corporaties is 18% van alle organisaties in de branche bereikt. Met 1.052 werknemers is bijna 4% van alle 28.843 door Cordares geregistreerde werknemers bereikt. Dit zijn relatief omvangrijke steekproeven, die alleen al daardoor in belangrijke mate de ontwikkelingen in de betreffende populaties in zich sluiten.

Daarnaast geven de tabellen 2.2.1 en 2.3.1 aan dat er een vrij nauwkeurige relatie is tussen de verdelingen van de steekproeven en de populaties. Daardoor is herweging naar populatieverhoudingen niet nodig. Weegfactoren zijn overigens wel berekend, maar omdat deze slechts geringe afwijkingen geven ten opzichte van de ongewogen resultaten, zijn ze in het onderzoek verder niet gebruikt.

We beschouwen dit onderzoek daarom als representatief voor de branche. Dat wil niet zeggen dat het niet beter kan. Dit geldt vooral voor de enquête onder de woningcorporaties. Indien de branche dit onderzoek zou willen voortzetten met bijvoorbeeld om de twee of drie jaar een herhaling, loont het de moeite om te investeren in het van tevoren vastleggen van een aantal gegevens in de sociale jaarverslagen. Gedacht kan worden aan de gegevens in de verschillende functiematrices en takenlijsten. Woningcorporaties hebben dan de basisgegevens al bij voorbaat beschikbaar en kunnen die dan snel beschikbaar stellen. Het is dan wel belangrijk dat de branche zich uitspreekt voor een dergelijke aanpak. Maar een dergelijke werkwijze zou bijvoorbeeld een logisch vervolg kunnen zijn op de invoering van het *Handboek functie-indeling woondiensten*.

### 7.2 Conclusies

In dit rapport worden door de hoofdstukken heen al veel conclusies getrokken. De meesten staan schuingedrukt boven het onderdeel waarin ze worden besproken. Het voert te ver al deze conclusies hier in detail te herhalen. We beperken ons daarom tot de belangrijkste ontwikkelingen en trends. Soms ligt het daarbij voor de hand om direct al een aanbeveling te doen. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden deze, maar ook andere aanbevelingen overzichtelijk op een rij gezet.

### *Uitbesteden belangrijke trend, ook in de komende jaren*

Eén van de belangrijke trends in de corporatiebranche de laatste jaren is het uitbesteden van activiteiten. We zien in het onderzoek dat vooral technisch beheer van woningen en ICT worden uitbesteed. Kernactiviteiten als de verhuur en beheer van sociale huurwoningen en financieel beheer houden de corporaties bij zichzelf. Minder opvallend misschien, maar wel vermeldenswaard is dat het aantal activiteiten dat corporaties zelf uitvoert toeneemt met de omvang van de corporatie. Klaarblijkelijk hebben de kleinere corporaties te weinig personele massa om alles zelf te doen en is het voor hen nodig activiteiten uit te besteden. Verder valt op dat Randstedelijke corporaties het maatschappelijk ondernemen veel minder tot hun activiteitenpakket rekenen dan corporaties in de andere regio's. Ook de komende jaren gaan corporaties activiteiten uitbesteden. Projectontwikkeling wordt het meest genoemd. Daarna VvE-beheer, commerciële verhuur, technisch beheer en ICT. Over het algemeen vindt die uitbesteding in de komende twee tot drie jaar plaats. Mogelijk moet voor de langere termijn nog een visie ontwikkeld worden.

### *Meer fusies en samenwerking verwacht, maar vooral ook arbeidsmarktkrapte*

Iets minder dan de helft van de corporaties verwacht op termijn een fusie aan te gaan. Meer dan een kwart verwacht zelfs een fusie in de komende drie jaar. Bijna drie van de vier corporaties verwacht te gaan samenwerken met een andere corporatie. De helft verwacht bovendien een intensivering van de bestaande samenwerking. De branche is dus flink in beweging en ook in de komende twee tot drie jaar verwacht men veel verandering. Het personeel zal zich daarop moeten instellen. Meer samenwerking betekent immers dat er een groter beroep wordt gedaan op de vaardigheden en veranderingsbereidheid van medewerkers en fusies brengen vaak herplaatsingen met zich mee. Mensen krijgen nieuwe collega's en regels en werkwijzen kunnen veranderen. Veel veranderingen waar personeel zich op moet en ook wil voorbereiden. Daarbij komt dat veel corporaties de intentie hebben om ook in de komende jaren weer met nieuwe producten en diensten te komen. Dat vraagt om innovatieve mensen, die corporaties deels zelf willen opleiden, maar ook deels willen betrekken van de externe arbeidsmarkt. Op die arbeidsmarkt echter, ervaart meer dan de helft van de corporaties al dit jaar krapte en ook voor volgend jaar wordt die krapte verwacht. Hier ligt een uitdaging die voor vele corporaties dezelfde is. Een uitdaging die vraagt om een aanpak die afzonderlijke corporaties mogelijk overstijgt. Het is immers een branchebreed belang dat nieuwe mensen kunnen worden aangetrokken en/of opgeleid.

### *Gematigd optimisme over werkgelegenheid, ook op langere termijn*

Dat veel corporaties dit en volgend jaar arbeidsmarktkrapte verwachten, is ook terug te zien aan de verwachtingen van corporaties over de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de branche. Eén op de drie corporaties verwacht een toename. Slechts 14% een afname. De verwachting is dus dat de werkgelegenheid in de branche de komende jaren zal groeien. Voor de langere termijn zijn corporaties weliswaar gematigder, maar ook voor de komende tien jaar wordt groei verwacht. Het zijn overigens vooral de corporaties in de Randstedelijke provincies die dit aangeven. In de regio Noord heeft men vooral op de middellange termijn (twee-vijf jaar) wat minder vertrouwen in een groeiende werkgelegenheid. Een aanbeveling aan de branche is daarom om de mogelijkheden voor geografische mobiliteit van medewerkers te peilen. Opvallend is ook dat ondanks de verwachte werkgelegenheidsgroei in de branche, bijna 10% van de werknemers de eigen toekomstmogelijkheden binnen de corporatie '(zeer) ongunstig' noemt.

### *Upgrading in de branche, werk wordt complexer*

Corporaties schatten in dat er in de komende twee jaren ruim 780 voltijdbanen bijkomen en er zo'n 420 verdwijnen. Per saldo verwacht men dus groei. De banen die verdwijnen, vereisen gemiddeld genomen een lager functieniveau dan de banen die er bij komen. Dat betekent dat er in de corporatiebranche, net als op de arbeidsmarkt als geheel overigens, sprake is van 'upgrading' van functies. Het is belangrijk dat de branche zich hiervan bewust is en in de gaten houdt in hoeverre zij beschikt over voldoende opgeleid personeel. Het feit dat van alle werknemers niet meer dan een derde een complexe baan verwacht in de toekomst kan een indicatie zijn van een onderschatting door werknemers van de toenemende complexiteit van het werk. Daarmee zou de mate van zelfsturing van het personeel in gevaar kunnen komen. De branche als geheel, maar ook de corporaties afzonderlijk zouden er goed aan doen te inventariseren in hoeverre personeel zich bewust is van aanstaande ontwikkelingen en de consequenties daarvan voor de eigen functie en werkomgeving.

### *Scherpe analyse van match opleidingsvraag en aanbod nodig*

Volgens de corporaties is 7% van het personeel op dit moment niet voldoende toegerust voor het werk. Aandachtspunten zijn vooral vakspecifieke kennis, het opleidingsniveau en de communicatieve vaardigheden. Op dit moment vindt er in de corporatiebranche relatief veel scholing plaats. Die scholing richt zich al voornamelijk op vaktechnische kennis en communicatie. Opleidingsvraag en opleidingsaanbod lijken dus prima op elkaar aan te sluiten. Corporaties sturen er, zo blijkt, bovendien actief op dat mensen deelnemen aan opleidingen. Dit onderzoek laat echter ook zien dat niet minder dan een derde van de werknemers die een cursus volgden, aangeeft dat de gevolgde cursus geen effect had op de eigen mobiliteitskansen. Er lijkt daarmee toch behoefte aan een scherpe analyse van de passendheid van het huidige opleidingsaanbod bij de precieze opleidingsvraag van de branche en vooral ook de vraag van de individuele werknemer.

### *Werkdruk in de gaten houden*

De meeste werknemers in de branche geven aan dat een hoge werkdruk het grootste werkgerelateerde risico is. 'Vaak tijd te kort komen', 'werken onder een te hoge tijdsdruk' en 'niet zelf het werktempo kunnen bepalen' behoren tot de meest genoemde risicofactoren. Signalen waar de branche, maar ook de woningcorporaties en de werknemers zelf, alert op zullen moeten zijn en blijven. Autonomie (zelf uitmaken hoe het werk wordt ingericht en voldoende invloed op de inhoud van het werk) scoort veel beter. Dat geeft aan dat vooral de hoeveelheid werk een risicofactor is. Het is daarnaast van belang de ervaren werkdruk van personeel te monitoren (bijvoorbeeld via RI&E's en PAGO's), omdat de upgrading van functies en het gegeven dat mensen ondergekwalificeerd zijn voor het werk dat zij doen, naar verwachting in belangrijke mate verder zal bijdragen aan de toename van de werkdruk.

### *'Grijze' branche vraagt om creatief wervingsbeleid*

Het onderzoek laat een wat ongunstig beeld zien als het gaat om de leeftijdsverdeling van het personeel. In de komende tien jaren zal naar verwachting 20% van de nu werkzame werknemers de branche verlaten om met pensioen te gaan. Voor Nederland als geheel is dat maar 15%. Op andere kenmerken verschilt de corporatiebranche eigenlijk niet of nauwelijks van andere branches. De man/vrouw, parttime/fulltime en vast/tijdelijk verdelingen zijn vrijwel identiek aan die van de totale Nederlandse beroepsbevolking. Dat geldt echter weer in wat mindere mate voor de verdeling naar opleidingsniveau. De corporaties zouden er, mede in het kader van de upgrading van functies, goed aan doen om naast speciale aandacht voor jongeren ook meer scholing van HBO'ers en werving van academici te overwegen. Werving van hoogopgeleide werknemers om vertrekkende medewerkers te vervangen blijkt echter lastig te zijn. Vacatures die de corporaties moeilijk vervulbaar vinden zijn, naast vacatures

op functieniveau G, vooral vacatures op de hogere functieniveaus J en K. De belangrijkste oorzaken voor het niet vervuld krijgen van vacatures is een gebrek aan sollicitanten, concurrentie en het ontbreken van een passende opleiding. Corporaties noemen zelf vooral zelf opleiden en buiten de regio werven als oplossingsrichting. Daarvoor is allereerst de al geadviseerde analyse van de passendheid van het beschikbare opleidingsaanbod wenselijk. Ook structureel overleg met ROC's, HBO-instellingen, universiteiten of postinitiële opleiders kan helpen bij het passend krijgen van opleidingen voor het werk in de branche.

#### *Uitbreiding van uren van parttimecontracten maar beperkt mogelijk*

Een van de mogelijkheden voor corporaties om in geval van arbeidsmarktkrapte toch te kunnen voorzien in extra arbeidsvraag is het uitbreiden van het aantal uren in deeltijdcontracten. Dat betekent dat werknemers die in deeltijd werken tijdelijk of permanent meer uren gaan werken. In de corporatiebranche zijn er echter relatief weinig werknemers met een deeltijdaanstelling. Dat beperkt uiteraard de mogelijkheden voor uitbreiding. Vooral bij mannen zijn er op het eerste gezicht nauwelijks mogelijkheden, omdat zij nu al gemiddeld 36 uur per week werken. Daarbij moet echter worden aangetekend dat de mannen die wel in deeltijd werken dat vooral doen om meer tijd te hebben voor hobby's of een tweede baan of dat er voor hen geen uitbreiding van de baan bij de corporatie mogelijk is. Zo blijkt dat 10% van de deeltijders in deeltijd werkt omdat het naar eigen zeggen bij hun huidige werkgever eenvoudigweg niet mogelijk is om meer uren te werken. In de nieuwe CAO van de branche is echter geregeld dat werknemers individueel met de werkgever kunnen afspreken om 40 uur per week te gaan werken. Dit geeft de woningcorporaties de mogelijkheid om naast het uitbreiden van het aantal uren van deeltijdcontracten, ook het uitbreiden van voltijdcontracten (36 uur) als oplossing tegen arbeidsmarktkrapte bij zowel mannen als vrouwen nader te bezien. Bij intensivering van samenwerking tussen corporaties of bij fusiebesprekingen kan het uitbreiden van deeltijd- en voltijdcontracten een gespreksonderwerp zijn. Bij de corporaties in het oosten van Nederland lijken de mogelijkheden daartoe overigens wat beter te zijn dan in andere delen van Nederland, omdat de gemiddelde werkweek in het oosten maar 24 uur duurt. Nog een oplossing is dat corporaties intern of samen met buurcorporaties in andere regio's komen tot het combineren van deeltijdfuncties.

#### *Verhoudingsgewijs weinig overwerk*

Op dit moment wordt er in de corporatiebranche minder overgewerkt dan gemiddeld. In Nederland werkt bijna 30% van de werknemers structureel over en 45% incidenteel. In de corporatiebranche werkt maar 17% structureel over, maar 58% incidenteel. Ook het gemiddelde aantal overuren en het gemiddelde aantal uren dat thuis wordt gewerkt, ligt in de corporatiebranche beneden het landelijke gemiddelde. Relatief weinig overwerk en thuiswerk dus. De conclusie kan getrokken worden dat de door de werkgevers gemelde 1,4% onderbezetting vooralsnog gemakkelijk kan worden gecompenseerd door middel van overwerk.

#### *Beperkt effect op arbeidscapaciteit verwacht van uitbreiden kinderopvang*

In de corporatiebranche werken relatief veel ouders. Dat betekent dat er wellicht extra arbeidscapaciteit kan worden gevonden door de mogelijkheden voor kinderopvang uit te breiden. Die mogelijkheden lijken beperkt, maar het verkennen waard. Een op de drie werknemers met thuiswonende kinderen maakt gebruik van opvang en voor bijna allemaal volstaat die opvang. Maar 4% van de werknemers met kinderen heeft behoefte aan (meer) opvang. Dan gaat het overigens nog altijd over meer dan 650 werknemers in de branche. Zij hebben een gezamenlijke behoefte aan extra opvang voor 1.925 dagdelen. Omdat 1 procent van alle werknemers aangeeft gemiddeld ruim 6 uren per week meer te gaan werken bij extra kinderopvang, leert een snelle rekensom dat het uitbreiden van de kinderopvang in de branche een extra arbeidscapaciteit van een kleine 50 fte's oplevert. Als deze extra arbeidscapaciteit

aansluit bij de vraag dan zou met uitbreiding van de kinderopvangmogelijkheden tot een zevende van de huidige behoefte aan extra arbeidscapaciteit kunnen worden ingevuld.

#### *Meeste werknemers werkzaam in functiefamilie verhuur, verkoop en bemiddeling*

Uit de verschillende functiematrices kan worden opgemaakt dat de meeste werknemers in de woningcorporatiebranche werkzaam zijn binnen de functiefamilie Verhuur, verkoop, bemiddeling, gevolgd door woning, wijkbeheer, Financiële administratie, Techniek en management. Wat betreft het niveau van de functies, dan zijn de meeste functies te vinden in de niveaus F, G en H.

#### *Meer werk zorgt voor onderbezetting van 0,6 fte's per corporatie*

De corporatiebranche beschikt naar eigen zeggen over te weinig personeel. Een kwart van de corporaties heeft te maken met onderbezetting, gemiddeld ruim 2 fte's. Voor de branche als geheel betekent dat een onderbezetting van ongeveer 0,6 fte's per corporatie. Dat komt neer op 400 nieuwe banen (350 fte's). Vooral voor de functiefamilies Woning-, wijkbeheer-leefbaarheid, Financiële administratie en Technisch toezicht wordt op de niveaus G tot en met J onderbezetting ervaren. Het is vooral de toename van de hoeveelheid werk die voor de onderbezetting heeft gezorgd (zie hoofdstuk 4).

#### *Veel leidinggevendenden met een geringe 'span of control'*

Opvallend hoog is het percentage werknemers in de corporatiebranche met een leidinggevende functie. Bijna 20% van de werknemers heeft een leidinggevende functie, terwijl dat landelijk nog geen 7% is. Gemiddeld geeft een leidinggevende leiding aan 17 mensen. Opvallend is dat de span of control (het aantal personen waaraan men leiding geeft) van leidinggevendenden van 55 of ouder tweemaal zo groot is als die van jongere leidinggevendenden (35-54 jaar). Het gaat daarbij vooral om managers op directieniveau en een enkele afdelingsmanager, die is ingedeeld op het hoogste functieniveau O. Zij geven leiding aan gemiddeld meer dan 70 werknemers. Mogelijk wordt het relatief grote aantal leidinggevendenden verklaard door het grote aantal fusies in de afgelopen jaren, maar dat is niet onderzocht. Net als in de rest van Nederland ligt het percentage leidinggevendenden onder vrouwen ook in de corporatiebranche een stuk lager dan onder mannen. De man-vrouwverhouding mag dan in de woningcorporatiebranche net zo scheef liggen als in de rest van Nederland, het percentage vrouwen dat leiding geeft ligt met 11% in de corporatiebranche wel een stuk hoger dan de 3% landelijk.

#### *Doorstroomkansen binnen de eigen corporatie 'niet zo goed'*

De doorstroming van personeel binnen de eigen corporatie is met 2% beperkt te noemen. Twee derde van de corporaties geeft bovendien aan dat geen enkele medewerker in 2006 van functie is veranderd. Vooral bij werknemers in kleinere corporaties en in corporaties in het oosten van het land is er weinig doorstroom. Een flinke meerderheid van de respondenten bij de woningcorporaties acht de doorstroomkansen binnen de corporatie niet zo goed. Een enkeling noemt de doorstroomkans zelfs zeer slecht. Niet meer dan 20% van de vertegenwoordigers van woningcorporaties ziet goede tot zeer goede doorstroomkansen binnen de eigen corporatie. Met dit soort gegevens is het daarom wonderlijk dat slechts 20% van de werknemers mogelijkheden ziet om bij de huidige werkgever door te stromen naar een hogere functie. Om de interne doorstroming en de ontwikkeling van kennis en kunde binnen de corporatie te verbeteren lijkt het daarom raadzaam na te gaan waarom de verschillende respondenten een zo beperkt vertrouwen hebben in de doorstroomkansen. Belangrijkste vraag daarbij is of dat met omgevingsfactoren te maken heeft (de mogelijkheden zijn er gewoonweg niet) of met motivatiefactoren. Zijn er weinig kansen, of worden de bestaande mogelijkheden gewoon onvoldoende onder de aandacht gebracht en benut?



In dit onderzoek valt in ieder geval op dat:

- gebrek aan perspectief een belangrijke bron van onvrede is
- medewerkers willen vertrekken omdat een hogere functie niet beschikbaar is
- er relatief weinig door- én uitstroom is
- cursussen zelden leiden tot promotie
- promotie zelden een reden is om aan een opleiding te beginnen
- er weinig vertrouwen is in de mogelijkheden om naar een hogere functie door te groeien.

Al met al veel signalen om aan te nemen dat de branche 'vast' zit. Aanbevolen wordt om nader te onderzoeken in hoeverre een aanpassing van arbeidsvoorwaarden kan leiden tot betere doorstroommogelijkheden binnen de eigen organisatie.

#### *Gedwongen uitstroom zeldzaam, veel pensionering, werven via internet populair*

De corporatiebranche wordt gekenmerkt door een beperkte uitstroom. Waar landelijk in totaal 10% van het personeel uitstroomt, is dat in de corporatiebranche maar 5%. De uitstroom die wel plaatsvindt, is vooral vrijwillig en gericht op positieverbetering. Gedwongen uitstroom is zeldzaam en als het plaatsvindt dan heeft het vooral te maken met kwalificaties die niet aansluiten bij de vraag. Dat is mogelijk de reden dat de meeste corporatiemedewerkers de kans op baanverlies klein achten. Er gaan in de branche wel relatief veel mensen met pensioen. Tegenover de beperkte uitstroom staat een instroom van 8%. Die instroom komt hoofdzakelijk van buiten de branche, vooral uit bouwbedrijven, de zakelijke dienstverlening en gemeenten en provincies. De personeelsadvertentie in lokale of regionale pers blijft het meest gebruikte wervingskanaal. Gebruik van internet is in tien jaar tijd uitgegroeid tot een van de populairste wervingskanalen. Van de mogelijkheden op internet wordt de website van de afzonderlijke corporaties het meest gebruikt door zowel corporaties zelf als door werknemers. Ook het eigen netwerk, dat voor werknemers de meest gebruikte weg is om aan ander werk te komen, wordt door de corporaties goed benut.

#### *Bijna één op de tien werknemers wil weg uit de branche: onvrede over werk?*

Een kwart van alle corporatiemedewerkers is op zoek naar een andere baan. Dat is bijna tweemaal zoveel als landelijk. Een derde daarvan zoekt zelfs werk buiten de branche. De rest zoekt een andere baan bij de huidige corporatie of bij een andere corporatie, maar wil wel binnen de branche blijven werken. De helft van de mensen die een andere baan zoeken, solliciteert ook actief. Van de groep die actief solliciteert, doet de helft dat buiten de branche. Doorgaans solliciteert men vanwege persoonlijke redenen of gebrek aan loopbaanmogelijkheden. Een mogelijke andere oorzaak voor de relatief grote zoekactiviteit is dat corporatiemedewerkers minder tevreden zijn over hun werk dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. Waar van alle werknemers in Nederland meer dan 90% tevreden of zelfs zeer tevreden is, is dat bij de corporatiemedewerker 80%. Oorzaken voor de onvrede moeten ook worden gezocht in de hoge tijdsdruk. Bijna 50% van alle medewerkers komt vaak tijd te kort. Een kwart noemt (een gebrek aan) loopbaanperspectieven als bron van onvrede. Daarnaast kan het zijn dat door de fusies en reorganisaties in het recente verleden, bijvoorbeeld de aard van het werk, de werkomgeving en de werksfeer veranderd zijn. Men zou zich niet meer op zijn of haar plaats kunnen voelen als gevolg van die veranderingen. Het is de corporaties en de branche aan te raden de tevredenheid van de medewerkers met enige regelmaat te peilen om zo de precieze bron van onvrede te vinden en deze gericht aan te pakken. Een aanbeveling aan de branche is corporaties hiertoe aan te zetten en mogelijk te faciliteren, bijvoorbeeld door een benchmark medewerkertevredenheid op te zetten, een branchebrede nulmeting te verrichten of 'sjablonen' aan te reiken voor tevredenheidonderzoek binnen de branche.

### *Imago branche in de afgelopen tien jaar minder gunstig geworden*

Eén op de drie werkgevers in de corporatiebranche schat het imago van de branche als werkgever onder het eigen personeel neutraal in. Een vergelijking van deze resultaten met die uit het arbeidsmarktonderzoek van 1995/1996 laat zien dat het imago minder gunstig is geworden. Tien jaar geleden noemde nog ruim 90% van de werkgevers het imago 'gunstig', in 2007 is dat nog maar 68%. Het imago bij werknemers buiten de branche schat 60% van de werkgevers als gunstig in. Ook zittend personeel ziet minder toekomstperspectief in de branche en zoekt vaker naar werk buiten de branche. Reden voor de branche om nader onderzoek te doen naar het imago van de corporatie als werkgever onder bijvoorbeeld scholieren of andere doelgroepen voor de werving. Een dergelijk onderzoek zou gepaard kunnen gaan met onderzoek naar het imago van branches waarvan de corporatiebranche de meeste concurrentie ondervindt, namelijk de bouwsector, de financieel zakelijke dienstverlening en de gemeenten. De branche heeft nog steeds een gunstig imago wat betreft de goede arbeidsvoorwaarden, de maatschappelijke betrokkenheid en de aantrekkelijke werksituatie. Mogelijk kan hierop ingestoken worden bij PR-activiteiten. Eén van deze activiteiten zou de imagocampagne kunnen zijn. Weinig corporaties zetten dit middel in in de strijd om schaars personeel, maar gezien het minder goede imago, is een dergelijke campagne het overwegen waard. De goede arbeidsvoorwaarden zouden in combinatie met de grote maatschappelijke betrokkenheid de kern kunnen vormen van de boodschap. Recent onderzoek laat immers zien dat de schoolverlaters van de 21ste eeuw zoeken naar een baan waarin naast goede voorwaarden ook sociale en maatschappelijke betrokkenheid voorop staan.

### *Veel stages, maar niet op academisch niveau*

Het in dienst nemen van stagiaires is een ook in de corporatiebranche veel gebruikte manier om goede werknemers aan te trekken. Bijna twee van de drie corporaties had in 2006 één of meer stagiaires in dienst. Er zijn maar weinig corporaties die stagiaires op wo-niveau in dienst hadden. De meeste stagiaires kwamen vanuit het hbo of het mbo. Een aanbeveling aan de branche is om extra aandacht te besteden aan het openstellen van stageplaatsen voor studenten van de universiteit.

### *Jaarlijks invullen functiematrix zeer informatief voor de branche*

Om de personele bezetting in de branche zuiver en volledig in beeld te brengen is in het onderzoek aan de corporaties gevraagd de functiematrix uit het *Handboek functie-indeling woondiensten* volledig in te vullen voor de eigen corporatie. Dit bleek voor veel corporaties echter een grote opgave. Een aanbeveling aan de branche is deze informatie structureel te gaan verzamelen in combinatie met andere stukken bedrijfstakinformatie. Een aanbeveling aan de brancheorganisatie is die informatieverzameling ook structureel te faciliteren door bijvoorbeeld (internet)-tools daartoe te ontwikkelen en aan te bieden.

### *Ten slotte: tien jaar later....*

Het laatste arbeidsmarktonderzoek dat FLOW (toen nog FSOW) uitzette dateert alweer uit het jaar 1996. Dat maakt het interessant om daar waar mogelijk de situatie in de branche in 2006/2007 te vergelijken met de situatie van toen. De belangrijkste conclusies zijn dan:

- De man-vrouwverdeling is conform het landelijke beeld, maar vrouwen zijn nog steeds ondervertegenwoordigd, ook in leidinggevende functies.
- Nog steeds werken er relatief veel oudere werknemers in de branche.
- Het gemiddelde opleidingsniveau is gestegen.
- Er werken nu meer flexwerkers in de branche, er zijn minder vaste contracten.
- Er werken steeds meer parttimers in de branche.
- Er zijn minder doorstromers, maar meer werknemers die een andere baan zoeken.
- Grootste instroom nog altijd afkomstig vanuit de bouw en de gemeentesector.

- De redenen om de branche te verlaten zijn dezelfde gebleven: kennis verbreden, andere omgeving zoeken en hogere functie ambiëren.
- Meer medewerkers zien in 2007 kans op hogere functie bij huidige corporatie.
- Internet in 1996 niet genoemd als wervingskanaal wordt nu door 1 op de 3 corporaties gebruikt.
- De open sollicitatie wint aan populariteit.
- Er is een minder optimistische groeiverwachting dan in 1996.
- Deelname aan opleiding en cursussen is toegenomen.
- De ondersteuning bij loopbaanplannen wint terrein.
- Het imago van de branche is volgens de corporaties verslechterd.

### 7.3 Zeventien aanbevelingen

De in dit rapport beschreven resultaten uit het *Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2007* brengt ons tot zeventien aanbevelingen aan de branche en de woningcorporaties.

1. Het lijkt erop dat slechts een beperkt deel van de medewerkers zich bewust is van de consequenties van de ontwikkelingen in de branche wat betreft de inhoud en de complexiteit van het werk. De branche als geheel, maar ook de corporaties afzonderlijk zouden er dus goed aan doen te inventariseren in hoeverre zittend personeel zich bewust is van veranderingen en de consequenties ervan voor het dagelijkse werk. Mogelijk kan op essentiële punten de communicatie over consequenties van aanstaande veranderingen worden verbeterd, zodat zittend personeel zich optimaal kan voorbereiden op bijvoorbeeld nieuwe samenwerkingsverbanden, fusies of andere organisatorische veranderingen.
2. De hele branche verwacht arbeidsmarktkrapte. Bestrijden daarvan is een uitdaging die vraagt om een gezamenlijke aanpak, die door de brancheorganisatie en FLOW kan worden gecoördineerd. De aanpak dient zich primair te richten op het bereiken van jonge hoogopgeleide mensen, bijvoorbeeld door meer aandacht te besteden aan stages voor academici. Daarnaast zal in de gezamenlijke aanpak ook moeten worden ingezoomd op opleiding van zittend personeel. Opleiding zou zich in ieder geval moeten richten op samenwerking (verschillende collega's op verschillende locaties) en op het versterken van het innovatieve vermogen van medewerkers. Bij het laatste moeten leidinggevenden van nu zeker niet worden vergeten. Zij zijn immers degenen die, naast een eigen inbreng, ook het innovatieve vermogen van medewerkers moeten herkennen, stimuleren en belonen.
3. Het vertrouwen van woningcorporaties in groei van de werkgelegenheid is zeker niet in elke regio aanwezig. Dat pleit ervoor de bereidheid en de mogelijkheden van geografische mobiliteit van medewerkers te peilen. Vooral de medewerkers in de regio Noord, waar de verwachte werkgelegenheidsgroei beperkt is, zouden wellicht op andere plaatsen in Nederland aan de slag kunnen gaan, mits men daartoe bereid is natuurlijk en de mogelijkheden aanwezig zijn.
4. De meeste corporaties hebben één of enkele werknemers in dienst die niet voldoende toegerust zijn voor het werk van nu en het werk in de nabije toekomst. Het ontbreekt dan vooral aan vakspecifieke kennis, een voldoende hoog opleidingsniveau of aan communicatieve vaardigheden. Er wordt echter heel wat aan scholing gedaan in de branche en dat roept de vraag op of datgene wat de branche aan scholing doet wel in voldoende mate aansluit op datgene wat de branche feitelijk nodig heeft. Er is behoefte aan analyse van de passendheid van het huidige opleidingsaanbod bij de precieze opleidingsvraag van de branche. Dit geldt overigens niet alleen voor de aansturing van de branche, maar ook voor ieder van de woningcorporaties afzonderlijk, bijvoorbeeld door het inpassen van de scholingsbehoefte in andere HRM-instrumenten of door het voeren van structureel overleg met het onderwijs in de regio. Dat overleg wordt nu nog beperkt gevoerd, maar kan bijdragen aan de verdere optimalisering van de aansluiting van initieel onderwijs, arbeidsmarkt en postinitieel onderwijs.
5. In de branche wordt relatief weinig overwerk verricht en er wordt ook relatief weinig thuisgewerkt. Toch beoordelen veel werknemers in de corporatiebranche de tijdsdruk als relatief hoog. Iets minder dan de helft van alle werknemers komt vaak tijd te kort. Het is dan ook aanbevelenswaard om als branche, maar zeker ook als afzonderlijke woning-

corporatie, alert te zijn en te blijven op de ervaren tijdsdruk van de werknemers. Nader onderzoek naar de onderliggende factoren voor de hoge tijdsdruk moet worden overwogen. Aanbeveling is om in RI&E's en PAGO's hier extra aandacht aan te besteden.

6. Om arbeidsmarktkrapte te voorkomen is het zinvol de mogelijkheden tot het uitbreiden van het aantal uren in deeltijdcontracten bij zowel mannen als vrouwen nader te bezien. Zeker bij de corporaties in het oosten van Nederland lijken de mogelijkheden voor uitbreiding aanwezig. De ruimte die in de nieuwe CAO is geschapen voor werknemers om in overleg met de werkgever in plaats van 36 ook 40 uur te kunnen werken biedt corporaties kansen om zonder extra werving onderbezetting aan te pakken.
7. In dit rapport is berekend dat een uitbreiding van de kinderopvangmogelijkheden extra arbeidscapaciteit vrijmaakt. Past die extra vrijgemaakte arbeidscapaciteit precies bij de gevraagde arbeidscapaciteit, dan zou ongeveer een zevende van de actuele behoefte aan extra arbeidscapaciteit kunnen worden ingevuld. Dat qua kennis en ervaring precies die arbeidscapaciteit wordt vrijgemaakt die nodig is, is niet aannemelijk. Maar onderzoeken van de mogelijkheden lijkt de moeite waard.
8. Iets meer dan de helft van de werknemers van woningcorporaties denkt niet voor een hogere functie in aanmerking te komen en er zijn meer redenen om aan te nemen dat werknemers in de branche relatief 'vast' zitten. Gebrek aan perspectief is een veelgenoemde reden voor vertrek, opleiding richt zich nauwelijks op promotie en het doorstroom- en uitstroompercentage liggen beduidend lager dan in andere branches. Een aanbeveling aan de branche, maar ook aan afzonderlijke corporaties, is na te gaan waarom werknemers eigenlijk zo weinig vertrouwen hebben in de eigen interne doorstroomkansen. Belangrijkste vraag daarbij is of de omgevingsfactoren hiervoor verantwoordelijk zijn of juist de eigen motivatie.
9. In tien jaar tijd blijkt het imago van de corporatiebranche als werkgever te zijn verslechterd. Een aanbeveling aan de branche en de afzonderlijke corporaties is dus na te gaan wat de oorzaken hiervan zijn en ervoor te zorgen dat het imago van de branche weer terugkomt op het niveau van tien jaar geleden toen 90% dat imago 'gunstig' noemde. Een dergelijk onderzoek zou gepaard kunnen gaan met onderzoek naar het imago van branches waarvan de woningcorporatiebranche de meeste concurrentie ondervindt, zoals de bouwsector, de financieel zakelijke dienstverlening en de gemeenten. Imagocampagnes worden nauwelijks genoemd als oplossing voor wervingsproblemen. Juist omdat het imago zoveel minder lijkt te zijn dan tien jaar geleden, zou een imagocampagne veel baat kunnen hebben. Daar komt bij dat onderzoek uitwijst dat de huidige generatie schoolverlaters naast een degelijk pakket arbeidsvoorwaarden, juist veel waarde hecht aan maatschappelijke en sociale betrokkenheid in de werkomgeving. Gunstige arbeidsvoorwaarden en maatschappelijke betrokkenheid zijn twee aspecten die de corporatie onderscheidt van andere branches.
10. Het onderzoek laat zien dat werk complexer wordt, dat er sprake is van upgrading en dat veel corporaties moeite hebben met het invullen van vacatures in de hogere schalen. Problemen in de werving ontstaan onder andere doordat sollicitanten niet aan de juiste opleidingseisen voldoen. Corporaties proberen hun wervingsproblemen op te lossen door bijvoorbeeld personeel zelf op te leiden, maar nog nauwelijks door stages aan te bieden voor academici. Een aanbeveling aan de branche is om vooral aan het inrichten en aanbieden van stageplaatsen voor academici de komende tijd extra aandacht te besteden. Dat zou ook kunnen door het overleg met onderwijsinstellingen te intensiveren.

11. Verbeteren, maar vooral ook zichtbaar maken van en praten over doorstroommogelijkheden is een belangrijke aanbeveling aan de corporaties. Ontwikkeling en opleiding zijn echter nog nauwelijks een onderwerp in beoordelingsgesprekken. Persoonlijke opleidingsplannen zijn weliswaar redelijk ingeburgerd, maar nog altijd heeft twee derde geen POP. Aanbeveling zou zijn POP's in te bedden in de gesprekscyclus met de werknemer (planning en voortgang) en zo meer aandacht te krijgen voor doorstroommogelijkheden. Mensen laten zien wat kan, kan meer zelfvertrouwen genereren, zodat meer mensen een hogere functie voor zich weggelegd zien en daar hun opleidingsinspanningen ook op kunnen richten. Promotie is nu nog nauwelijks een reden om een cursus of opleiding te volgen. Een gebrek aan perspectief is echter wel een reden om de branche te verlaten. Corporaties blijven ook de komende jaren nog fuseren en samenwerking zoeken met andere corporaties. Dat vergroot waarschijnlijk ook de mogelijkheden om binnen de (uitbreidende) corporatie door te stromen.
12. Vooral kleine corporaties halen weinig schoolverlaters binnen via stages. Kleine corporaties laten daarmee mogelijk kansen liggen. Logisch omdat er ook minder ruimte is voor begeleiding en voltijdse stages moeilijker in te passen zijn in het dagelijkse organisatie-ritme. Een aanbeveling is echter wel om de mogelijkheden voor stages nader te bezien. Stageprojecten zouden bij meerdere kleine corporaties kunnen worden opgezet.
13. Er is in de corporatiebranche nog maar weinig aandacht voor re-integrerende gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Vooral voor de functies waar moeilijk mensen voor worden gevonden, zouden corporaties deze of andere 'nieuwe' doelgroepen kunnen benaderen. Voor functiefamilies als financiële administratie, voorbereiding, projectcoördinatie en projectontwikkeling zijn er wellicht prima mogelijkheden.
14. Bij werving scoort de Aedes-website niet hoog onder werknemers, maar wel wat beter onder werkgevers (ongeveer een kwart van de werkgevers maakt hiervan gebruik). De vraag is of dit wervingskanaal wel voldoende bekend is bij corporaties en werknemers. Een aanbeveling is dat Aedes de eigen vacaturesite meer onder de aandacht brengt. Daarbij zou vooral de intrasectorale mobiliteit centraal kunnen staan. De mobiliteit binnen de branche dus.
15. Het woondienstencafetariasyteem (WCS) wordt door een kwart van de werknemers niet genoemd als HR-instrument binnen de corporatie. Het cafetariasyteem zou dus meer aandacht moeten krijgen, zodat werknemers beter zicht hebben op hun mogelijkheden. Iedere werknemer zou op zijn minst moeten weten dat de mogelijkheid er is.
16. Een aanbeveling aan de branche en de corporaties is ook om serieus werk te maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid om er zeker van te zijn dat de competenties van de vele 55-plussers in de branche optimaal worden benut. Dat aandacht nodig is wordt bevestigd door het gegeven dat in 2007 nog geen 20% van alle 55-plussers in een corporatie werkt mét een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het feit dat relatief weinig 55-plussers opleidingen volgen, dat juist de 55-plussers veel overuren maken en minder uren zouden willen gaan werken, bevestigt de behoefte aan gedifferentieerd HR-beleid.
17. Een laatste aanbeveling aan de branche en FLOW is het om de functiematrix, zoals die in dit onderzoek veelvuldig is gebruikt, structureel te gaan benutten om jaarlijks informatie te verzamelen over de omvang en het in-, door- en uitstromen van personeel en bijvoorbeeld de vacatures en knelpunten in de personeelsvoorziening. Die informatie vormt samen met andere stukken bedrijfstakinformatie een uitstekend monitorinstru-

ment voor de branche als geheel én voor corporaties afzonderlijk, om het ingestoken ontwikkel- en arbeidsvoorwaardenbeleid, maar ook het corporatiespecifieke HR-beleid, te evalueren en bij te stellen.

## A Literatuur

Beckers, I. en Langenberg, H. (2006) Hoge arbeidsdeelname, maar lage arbeidsduur. Sociaal-Economische trends, 4e kwartaal 2006. Voorburg/Heerlen: CBS. Zie ook: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/507B31C9-5379-49B3-865C-6F81FF1E95A9/0/2006k4v4p09art.pdf>

Bekker, S., Ester, P., Evers, G., Gielen, A., Josten, E., Kerkhofs, M., Román, A., Schippers, J. en Voogd-Hamelink, M. de (2007) Trendrapport Vraag naar arbeid 2006. Tilburg: OSA.

Bossche, S van den, Hupkens, C, Ree, S de en Smulders, P (2007) Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2006; Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.

Fouarge, D., Gielen, A., Grim, R., Kerkhofs, M., Román, A., Schippers, J. en Wilthagen, T. (2006) Trendrapport Aanbod van arbeid 2005. Tilburg: OSA.

Fonds Scholing en Ontwikkeling Woningcorporaties (1996) Arbeidsmarktonderzoek Woningcorporaties 1995. Huizen: FSOW.

Smulders, P. (2003) Nederlanders over hun werk: methodologie en tabellenboek TNO Arbeidsituatie Surveys 2000 en 2002. Hoofddorp: TNO.

Ybema, J.F., Sanders, J.M.A.F. en De Vroome, E. (2006) Cohortstudie Arbeid, Verzuim en Gezondheid (AVG); Methodologie en eerste resultaten 2004-2006. Hoofddorp: TNO.







