

Samenvatting

Achtergrond en opzet van het onderzoek

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



Kort samengevat was het doel van het onderzoek: inzicht geven in – de implicaties voor het arbeidsmarkt- en scholingsbeleid van de in FLOW vertegenwoordigde sociale partners van – de huidige en toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van woningcorporaties aan de hand van: (1 en 4) de activiteiten van de woningcorporaties, (2 en 5) de omvang en samenstelling van de personele bezetting bij de woningcorporaties en (3 en 6) de vraag naar en het aanbod van personeel op de interne en externe (sectorale en regionale) arbeidsmarkt. In het kader van het onderzoek zijn onder meer documentstudie en online enquêtes onder werkgevers en werknemers in de corporatiebranche uitgevoerd. Aan deze enquêtes hebben 110 corporaties en 2.284 werknemers meegewerkt. Voorliggend rapport doet verslag van het onderzoek.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

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

Activiteiten en ontwikkelingen bij woningcorporaties

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

Personele bezetting nu en in de toekomst

Omvang van het personeelsbestand

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

Samenstelling van het personeelsbestand

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

Personeelskosten

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



Toekomstverwachtingen

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

Stromen op de huidige arbeidsmarkt

Doorstroom van zittend personeel

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

Uitstroom van zittend personeel

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

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

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

Instroom van nieuw personeel

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



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

Arbeidsmarkt(beleid) in de toekomst

Duurzame inzetbaarheid

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

onderhoud. In acht van de tien gevallen is of was de scholing gericht op een beroep binnen de corporatiebranche.

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

Aanpassing van het aantal arbeidsuren

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

Vacaturevervulling



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

Verwachte knelpunten in het personeelsbeleid.

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

Conclusies van de onderzoekers

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

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

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

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

Aanbevelingen van de onderzoekers

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



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

