

Managementsamenvatting

Branchevereniging Aedes, het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) en de bonden betrokken bij de cao Woondiensten hebben eind 2013 aan TNO gevraagd onderzoek te doen naar de belangrijkste trends en ontwikkelingen in en om de woningcorporatiebranche en hun personele consequenties. Doel van dit onderzoek was drieledig 1) de huidige en verwachte arbeidsmarktsituatie voor woningcorporaties te schetsen, 2) knelpunten te signaleren en mogelijke oplossingen aan te dragen en 3) inzicht te bieden in de toekomstige competentiebehoeften van de woningcorporatiebranche. Dit rapport is het eindverslag van dit onderzoek. Deze samenvatting geeft de belangrijkste bevindingen weer.

Trends, ontwikkelingen en personele consequenties (hoofdstuk 2)

De belangrijkste trends en ontwikkelingen en hun personele consequenties worden samengevat in schema 2.1 in het rapport. De algemene conclusie is dat er voor de komende jaren een forse krimp in de werkgelegenheid zal ontstaan. Die krimp komt met name voort uit een tweetal voor de branche belangrijke ontwikkelingen: een toename van de **financiële druk**, waardoor efficiencyverbeteringen hoog op de agenda komen, en een sterke **focus op de kerntaak**, waardoor corporaties minder taken hebben en krijgen. Beide ontwikkelingen hebben vergaande personele consequenties. De belangrijkste is dat er (aanzienlijk) minder mensen nodig zijn en dat dus de werkgelegenheid in de branche de komende jaren sterk terug zal lopen. In 2012 is die krimp ingezet. De verwachting is dat die krimp de komende jaren versterkt doorzet en dat die 20 tot 30% van de arbeidsplaatsen bij de corporaties zal raken.

Waar liggen knelpunten en welke zijn doelgroepen voor beleid (hoofdstuk 2 en 3)

Personeelsreducties als gevolg van genoemde ontwikkelingen worden verwacht voor vrijwel alle functiegroepen, van management en managementondersteuning, staf & beleid, personeel & arbeid tot facilitair, administratief en receptie & balie (klantcontact). Ook voor technisch (toezicht) personeel, personeel dat zich met projecten bezighoudt (voorbereiding, coördinatie en ontwikkeling) en personeel dat zich bezighoudt met verhuur, verkoop en bemiddeling en woning, wijkbeheer en leefbaarheid wordt een krimpende werkgelegenheid voorzien.

Schema 1 geeft per functiefamilie en per functieniveau aan waar corporaties op de korte termijn (toto 2015) krimp of groei van de werkgelegenheid verwachten en om hoeveel fte zij denken dat het daarbij gaat. Op basis van beschikbare arbeidsmarktinformatie is in het schema vervolgens in rood, oranje en groen aangegeven in hoeverre er in verschillende functiefamilies, op verschillende functieniveaus sprake is van een 'knelpunt' (rood/oranje) of niet (groen). Van een knelpunt is sprake als het voor een corporatie moeilijker wordt om:

- 1) mensen te herplaatsen als banen verdwijnen (plaatsingsproblemen bij krimp), óf
- 2) mensen te vinden als er banen bij komen (wervingsproblemen bij groei)

Daar waar sprake is van een knelpunt is ook sprake van een doelgroep voor arbeidsmarkt- en scholingsbeleid in het algemeen en een doelgroep voor het sectorplan woningcorporaties in het bijzonder. De 'rode' en de 'oranje' cellen in schema 1 vormen doelgroepen voor arbeidsmarktbeleid en sectorplan.

Schema 1 Prioritaire doelgroepen voor arbeidsmarkt en scholingsbeleid (2014-2015)

Functiefamilie	Verwachting (FTE) ¹	Functieschaal														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1. Verhuur, verkoop, bemiddeling	Krimp (-81)				V -4	V -19	V,M -22	M -24	M,H -6	H 0	H -4					
2. Woning-, wijkbeheer, leefbaarheid	Krimp (-44)		V 0	V -12	V -8	V +4	M +17	M -20	M,H +10	H -34	H -4	H -4				
3. Receptie, balie	Krimp (-60)		V -4	V -12	V -43	V -4	M +3									
4. Financiële administratie	Constant/Groei (+9)			V -8	V -20	V,M -26	V,M -12	M +8	M +7	M,H +58	H +8	H -4	H 0			
5. Planning & Control	Constant/Krimp (-18)							M 0	M,H +4	H -4	H -15	H +2	H,W 0	W -4		
6. ICT	Constant/Krimp (-34)				V -4	V,M 0	M +4	M -6	M,H -28	H +4	H 0	H -4				
7. Treasury	Constant (0)									H 0	H 0	H,W 0	H,W 0	W 0		
8. Techniek, één discipline	Krimp (-36)		V -8	V -8	V 0	V -20	V,M 0									
9. Techniek diverse disciplines	Krimp (-94)		V 0	V 0	V -87	V -14	V,M +7									
10. Techniek, installatie/elektra	Constant (+2)				V 0	V 0	V,M 0	M +7								
11. Technisch toezicht	Krimp (-79)							M -13	M -6	M -52	M,H 0	H -8				
12. Voorbereiding	Krimp (-41)					V,M 0	M -17	M -7	M,H -2	H -8	H -6					
13. Projectcoördinatie	Krimp (-16)						M 0	M 0	M,H 0	H +4	H -12	H +4	H,W -12			
14. Projectontwikkeling	Krimp (-44)										H -16	H,W -12	W -4	W -12	W 0	
15. Personeel & Organisatie	Krimp (-17)					V,M -5	M -2	M 0	M,H 0	H +1	H -11	H 0	H,W 0	W 0		
16. Facilitaire diensten	Krimp (-46)	V 0	V -14	V -8	V -8	V,M -4	M -10	M +3	M,H 0	H -3	H -4					
17. Communicatie, PR	Constant/Krimp (-10)						M +2	M -11	M,H 0	H +2	H -4	H 0				
18. Kwaliteitszorg	Constant/Krimp (-7)							M 0	M,H 0	H 0	H -7	W 0				
19. Juridische Zaken	Groei (0)									W 0	W 0	W 0				
20. Strategie & Beleid	Constant/Krimp (-48)						M 0	M 0	H +2	H +2	H -6	H,W -4	H,W -4	W -2	W -36	
21. Management	Krimp (+14)									H 0	H -8	H +2	H +16	W +12	W 0	W -8
22. Managementondersteuning	Krimp (-4)								M,H +4	H 0	H -4	H -4				
23. Secretariaat	Krimp (-63)				V 0	V,M -40	M -16	M -7	M 0							
24. Algemeen	Krimp (-6)	V 0	V 0	V 0	V 0	V,M 0	M -10	M 0	M,H -2	H 0	H +3	H 0	H,W 0	H,W 0	W 0	W +3
Totaal	Krimp (-729)	V 0	V -26	V -48	V -174	V,M -130	V,M -68	M -68	M,H -64	M,H +22	H -98	H,W -24	H,W -4	H,W -6	W -36	W -5
Prioriteit (krimp, maar geen ruimte voor plaatsing óf groei/constant en geen aanbod) = Doelgroep	V = Vmbo, M = Mbo H = Hbo W = Wo															
Aandacht (krimp en maar beperkt ruimte voor plaatsing óf groei/constant en weinig aanbod) = Aandachtsgroep																
Geen specifieke of acute actie nodig = Géén doelgroep																

¹ De inschatting van het aantal fte aan krimp of groei is afkomstig uit het Arbeidsmarktonderzoek Woningcorporaties 2012 en geldt de periode tot 2015 (FLOW, 2013).

Welke uitdagingen zijn de belangrijkste? (hoofdstuk 3, 4 en 5)

Als gevolg van de toenemende financiële druk en het terugtrekken op de kerntaak kan de branche met minder mensen toe en worden in de komende jaren groepen werknemers boventallig. Samen met hun werknemers en bonden staan corporaties dus vooral voor de uitdaging om een nieuw perspectief te bieden aan werknemers van wie afscheid genomen zal moeten worden. Sectoraal arbeidsmarktbeleid zou in eerste instantie gericht moeten worden op het stimuleren van 'van werk naar werk mobiliteit (vwnw-mobiliteit)' voor de prioritaire doelgroepen uit schema 1, namelijk managers, staf & beleidsfunctionarissen, projectontwikkelaars, - voorbereiders en –coördinatoren, maatschappelijk werkers en bestuurs- en bouwkundigen.

Goede perspectieven voor sommigen...

Voor vwnw-mobiliteit is werkgelegenheid nodig. Die werkgelegenheid lijkt er voort enkele doelgroepen ook te zijn. Laag, middelbaar en hoger opgeleide elektrotechnici en hoger geschoolde (hbo) secretariaatsmedewerkers bijvoorbeeld zouden vrij eenvoudig elders aan een baan moeten kunnen komen (zie paragraaf 3.3 en schema 3.1). Voor de elektrotechnici zou dat bijvoorbeeld als installateur, bouwvakker of monteur kunnen in de metaal, de bouw, de handel of de transport (zie schema 3.1). Voor hoger geschoolde secretariaatsmedewerkers zou dat als (medisch) secretaresse of bijvoorbeeld commercieel medewerker of receptionist, administratief medewerker kunnen in uiteenlopende sectoren.

Maar beperkte perspectieven voor de meesten

Voor alle overige groepen is de arbeidsmarktsituatie echter ook buiten de corporatiebranche erg ongunstig. Er is meer aanbod van schoolverlaters en werkzoekenden, dan dat er banen zijn op de arbeidsmarkt en dus gelden voor de meeste groepen matige tot slechte perspectieven. Dat matige tot slechte perspectief geldt bovendien voor heel Nederland, met als enige uitzondering de provincie Flevoland (zie paragraaf 3.4). Op termijn lijken de kansen op een baan overigens ook in een aantal andere regio's gunstiger te worden. Het realiseren van 'vwnw-mobiliteit' wordt in algemene zin door de huidige arbeidsmarktsituatie echter ernstig bemoeilijkt.

Wat is nodig voor betere perspectieven?

Behoud van werk, bij corporaties of elders via vwnw-mobiliteit, is, gezien de huidige en verwachte arbeidsmarktsituatie, alleen mogelijk als er per direct door werknemers en werkgevers gericht wordt geïnvesteerd in een versterking van de interne danwel externe arbeidsmarktpositie. Dat vereist allereerst een helder beeld van aanwezige, eerder verworven, competenties (EVC) en kennis en van door de corporaties vereiste competenties en kennis (zie ook schema 2.2 en 2.3). Vervolgens is een investering nodig in *toekomstgerichte scholing* die voortbouwt op die eerder verworven competenties, maar die ook gericht is op het verwerven van in de toekomst vereiste kennis en competenties.

Voor behoud van werk bij de woningcorporaties zijn competenties nodig zoals 'samenwerken', 'resultaatgerichtheid', 'kostenbewustzijn', 'signaleren van zorgbehoeften', 'onderhandelen', 'ondernemerschap', 'communicatie' en 'netwerken'. Ook vraagt de corporatie van de toekomst om bijvoorbeeld actuele juridische en financiële kennis van vastgoedbeheer en contractmanagement.

Voor succesvolle vwnw-mobiliteit, ook als die bijvoorbeeld grensoverschrijdend is, is verder nodig dat werknemers zich (blijvend) oriënteren op de eigen toekomst en de eigen loopbaan en dat zij zich goed (leren) presenteren door eigen competenties en kennis ook goed onder woorden te brengen. Inzicht in aanwezige en ontbrekende competenties met behulp van EVC en een gestructureerde en realistische loopbaanoriëntatie kan hierbij helpen en mensen ook vertrouwen geven. Een goed loopbaanadvies en een goede sollicitatietraining doen dan de rest. Het is zondermeer wenselijk om hierbij ook de in dit rapport opgenomen informatie over arbeidsmarktperspectieven en uitwijkberoepen en –sectoren per opleiding te betrekken en de informatie over perspectieven op de Duitse en de Belgische arbeidsmarkt (hoofdstuk 4).

Werknemers zitten (nu nog) vast

Een minstens zo belangrijke uitdaging voor de woningcorporaties is dat, daar waar er juist een toenemende behoefte is aan vwnw-mobiliteit en scholing die daaraan bijdraagt, werknemers en werkgevers in de branche zelf nauwelijks werk maken van mobiliteit en daaraan gelieerde scholing. Werknemers 'zitten vast' in de corporatiebranche (zie ook de paragrafen 3.2.8 en 5.1.2) en lijken steeds vaster te komen zitten.

Mobiliteit, mobiliteitsbereidheid en zoekgedrag bij medewerkers nemen af, er wordt meer dan in andere branches met vaste en voltijdscontracten gewerkt, en corporaties zijn veel ontevredener met inzetbaarheid en leerbereidheid van hun medewerkers dan werkgevers in andere branches. Bovendien blijkt scholing in de branche vooralsnog niet te leiden tot een grotere kans op promotie of functieverandering, terwijl werknemers juist wel steeds vaker aangeven scholing te volgen met dat doel.

Het vitaliseren van vakmanschap en het stimuleren van 'beweging' bij werknemers in termen van mobiliteit en ontwikkeling vormt, in combinatie met het vinden van een nieuw perspectief binnen en buiten de corporatiebranche een belangrijke uitdaging voor de branche. Een uitdaging die niet alleen vraagt om motivatie bij medewerkers, maar ook om sterk en duidelijk leiderschap in termen van richting, ruimte en ruggensteun voor zowel de blijvers als mogelijke vertrekkers.

Conclusies

- Woningcorporatie krimpt en zal steviger gaan krimpen (20-30%).
- Lastig baan te houden, maar ook om buiten de branche een nieuwe baan te vinden.
- Geldt voor vrijwel heel Nederland.
- Belangrijkste knelpunten vwnw-mobiliteit bij:
 - o Verhuur, verkoop en bemiddeling op de niveaus F, G, H en J
 - o Woning, wijkbeheer en leefbaarheid op de niveaus G, I, J en K
 - o Financiële administratie op de niveaus E, F en K, L
 - o ICT op de niveaus D, G en H
 - o Technisch toezicht op de niveaus F, G, H en J
 - o Projectvoorbereiding op de niveaus H, I en J
 - o Projectontwikkeling op de niveaus J, K, L en M
 - o Personeel en organisatie op de niveaus E, F en J
 - o Kwaliteitszorg op niveau J
 - o Strategie & Beleid op de niveaus K, L, M, N
 - o Management op de niveaus J en O
- Beweging overall is echter noodzakelijk, want alle werknemers 'zitten vast'.
- Oplossingen zoeken in:
 - o Urgentiebesef bij werknemers
 - o Stimuleren loopbaanoriëntatie, zowel interne als externe arbeidsmarkt
 - o Versterk inzicht in aanwezig en ontbrekend menselijk kapitaal (bijv. EVC)
 - Specifiek in aanwezigheid benodigde competenties voor de sector
 - Samenwerken, netwerken, communicatie, resultaatgericht kostenbewustzijn, signaleren zorgbehoeften, onderhandelen ondernemerschap
 - Juridisch, financieel, vastgoedbeheer, contractmanagement
 - Confrontatie EVC en benodigde kennis competenties "should I stay or should I go"
 - o Versterken arbeidsmarktpositie door toekomstgerichte scholing specifiek voor de branche en gericht op benodigde kennis en competenties of gericht op baan elders
 - o Inzet middelen voor sollicitatietraining, loopbaanadvies, proefstages, snuffeldagen, combinatiebanen, hybride werken etc.
 - o Verkennen mogelijkheden over de grens. Duitse en Belgische arbeidsmarkt bieden mogelijk betere perspectieven dan de Nederlandse.