



# Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2025

Onderzoek naar ontwikkelingen op de sectorale arbeidsmarkt



In opdracht van  
FLOW (Fonds Leren en Ontwikkelen  
Wooncorporaties)

Datum  
10 december 2025

Auteurs  
Mark Grotenhuis  
Tom Kleinepier  
Amber Remmelzwaal  
Floris de Graaf  
René van Hulle

Kenmerk  
r2025-0037MGR



ABF Research  
Verwersdijk 8, 2611 NH Delft  
+31 (0) 15 27 99 300 • [info@abf.nl](mailto:info@abf.nl) • [www.abfresearch.nl](http://www.abfresearch.nl)

Copyright ABF Research 2025 De informatie in dit rapport is met de grootste zorg samengesteld. ABF Research aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten, onnauwkeurigheden of onvolledigheden. Het gebruik van (onderdelen van) dit rapport is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>01 Inleiding</b>	<b>10</b>
1.1 Doelstelling	11
1.2 Databronnen	12
1.3 Leeswijzer	13
<b>02 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt</b>	<b>15</b>
2.1 Landelijke arbeidsmarktontwikkelingen	16
2.2 Ontwikkelingen in de sector	19
<b>03 Werknemers in de sector</b>	<b>23</b>
3.1 Omvang en ontwikkeling	24
3.2 Samenstelling naar persoonskenmerken	29
3.3 Samenstelling naar baankenmerken	32
<b>04 Arbeidsmobiliteit (in- en uitstroom)</b>	<b>39</b>
4.1 Omvang en ontwikkeling	40
4.2 Samenstelling	41
4.3 Herkomst van instromers	43
4.4 Bestemming van uitstromers	45
4.5 Behoud van personeel	46
4.6 Werving	48
4.7 Doorstroom binnen de organisatie	51
<b>05 Gezondheid &amp; vitaliteit</b>	<b>53</b>
5.1 Ziekteverzuim	54
5.2 Inzetbaar blijven	54
5.3 Fysieke en emotionele werkbelasting	56
5.4 Balans in werk en privé	58
<b>06 Vakkennis &amp; vaardigheden</b>	<b>61</b>
6.1 Werkinhoudelijke veranderingen en knelpunten	62
6.2 Leer- en ontwikkelactiviteiten van werknemers	67
6.3 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	74

6.4	Stagiaires & trainees	74
<b>07</b>	<b>Motivatie &amp; betrokkenheid</b>	<b>75</b>
7.1	Werkbeleving, collega's en leidinggevende	76
7.2	Arbeidsomstandigheden en werktevredenheid	77
<b>08</b>	<b>Werkcontext &amp; randvoorwaarden</b>	<b>81</b>
8.1	Tijd- en plaatsafhankelijk werken	82
8.2	Personeelsbeleid	83
<b>09</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>86</b>
9.1	Vergrijzing personeelsbestand	87
9.2	Werving van personeel	88
9.3	Behoud van personeel	90
9.4	Deeltijdwerkers	91
9.5	Tijd- en plaatsafhankelijk werken	92
9.6	Digitalisering, veranderende functie-eisen en duurzame inzetbaarheid	93
9.7	Gezondheid en vitaliteit	94
	<b>Bijlagen</b>	<b>96</b>
	Bijlage A: Onderzoeksverantwoording	97
	Bijlage B: Definities	103

# Samenvatting

Het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) laat periodiek arbeidsmarktonderzoek uitvoeren voor de corporatiesector. Sinds de vorige meting in 2021 heeft de sector te maken gekregen met nog meer dynamiek. Maatschappelijke veranderingen, technologische innovaties, verduurzaming en toenemende krapte op de arbeidsmarkt hebben een onmiskenbare invloed. Daarom is het cruciaal voor woningcorporaties om up-to-date inzicht te hebben in deze ontwikkelingen en de impact daarvan.

Dit rapport voorziet in deze informatiebehoefte. In zeven thematische hoofdstukken komen diverse onderwerpen rondom de arbeidsmarkt voor corporatiepersoneel aan bod. In deze samenvatting worden de kernuitkomsten per thema gepresenteerd. De cijfers hieronder hebben betrekking op 2024, tenzij anders vermeld. Bij standgegevens, zoals het aantal werknemers, is gekeken naar de laatste vrijdag voor kerst als peildatum.

## Werknemers in de sector

Ten eerste is gekeken naar de omvang en de samenstelling van het personeelsbestand. Bij de samenstelling is zowel gekeken naar persoonskenmerken (bijv. leeftijd) als baankenmerken (bijv. functie en omvang van het dienstverband) van werknemers. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen puntsgewijs samengevat.

- **Omvang personeelsbestand:** Het aantal dienstverbanden in de corporatiesector is de afgelopen vijf jaar fors gegroeid, van 25.100 eind 2019 naar 29.510 eind 2024, een stijging van 18 procent. Het aantal fte volgde een vergelijkbaar patroon.
- **Leeftijd werknemers:** Het personeel van corporaties is met een gemiddelde leeftijd van 47 jaar relatief oud. Ter vergelijking: in een vergelijkbare sector, zoals de zakelijke dienstverlening, is de gemiddelde leeftijd 43 jaar. Vooral mannen in de corporatiesector zijn relatief oud: 34 procent van hen is 55 jaar of ouder, tegenover 27 procent van de vrouwen.
- **Omvang werkweek:** Vier van de vijf werknemers in de corporatiesector werken minimaal 32 uur per week. De gemiddelde werkweek van 32,8 uur is vergelijkbaar met de bouw en zakelijke dienstverlening, maar beduidend hoger dan het landelijk gemiddelde. Slechts 1 op de 20 corporatiewerknemers wil meer uren werken, terwijl ongeveer 1 op de 6 liever minder uren zou werken.



## Arbeidsmobiliteit (in- en uitstroom)

Ten tweede is gekeken naar arbeidsmobiliteit, oftewel de in-, uit- en doorstroom van personeel. Bij doorstroom kan onderscheid gemaakt worden tussen doorstroom binnen de sector (van de ene corporatie naar de andere) en binnen de eigen organisatie (van de ene functie naar een andere). De cijfers hieronder hebben betrekking op doorstroom binnen de sector. De belangrijkste bevindingen zijn:

- **Omvang in-, uit- en doorstroom:** In lijn met de groei van het personeelsbestand stroomden in 2024 meer werknemers de corporatiesector in (3.750) dan uit (2.600). Daarnaast wisselden bijna 750 werknemers van werkgever binnen de sector, dus van de ene naar de andere corporatie. In vergelijking met andere sectoren is de sectorale in-, uit- en doorstroom in de corporatiesector relatief laag.
- **Leeftijd in- en uitstromers:** Er zijn duidelijke leeftijdsverschillen tussen zittend personeel en het in- en uitstromende personeel. Zowel instromers als uitstromers zijn relatief jong. Bij instroom is dat te verwachten, maar opvallend is dat dus ook relatief veel jonge werknemers de sector verlaten. Ook 55-plussers, en vooral 65-plussers, zijn vanzelfsprekend oververtegenwoordigd in de uitstroom.
- **Behoud van personeel:** Hoewel de corporatiesector als geheel een relatief lage mobiliteit kent, ervaren corporaties het behoud van met name jongere werknemers als een belangrijk knelpunt. Werkgevers geven aan dat vooral het gebrek aan doorgroeimogelijkheden daarbij een grote uitdaging vormt.
- **Werving van personeel:** Ondanks de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt geven ongeveer twee op de drie corporaties aan over het algemeen gemakkelijk kwalitatief goed personeel te kunnen vinden. Wel zijn er knelpunten bij specifieke functies, vooral bij vastgoed en projectontwikkeling en in mindere mate bij financiën. Daarnaast verwachten veel werkgevers dat het de komende jaren lastiger wordt om vacatures op het gebied van data en digitalisering te vervullen.



## Duurzame inzetbaarheid

Vervolgens is in vier hoofdstukken gekeken naar verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid. Hierbij zijn de kwadranten van TNO voor duurzame inzetbaarheid als uitgangspunt genomen.

### 1. Gezondheid & vitaliteit:

- **Ziekteverzuim:** Het ziekteverzuim in de corporatiesector steeg van 4,5 procent in 2020 naar 5,4 procent in 2024. Daarmee is het verzuim gestegen van beneden gemiddeld naar boven gemiddeld ten opzichte van de totale arbeidsmarkt: landelijk steeg het ziekteverzuim van 4,7 procent in 2020 naar 5,2 procent in 2024.
- **Inzetbaarheid in toekomst:** Ongeveer 30 procent van de medewerkers verwacht de komende vijf jaar volledig inzetbaar te blijven. De overige 70 procent voorziet dus mogelijke problemen, vooral met betrekking tot motivatie en betrokkenheid. Vakkennis en vaardigheden worden in dit kader relatief weinig benoemd.
- **Fysieke en emotionele belasting:** Er zijn duidelijke signalen dat werkdruk een belangrijk aandachtspunt vormt in de sector. Zo voelt 30 procent van de medewerkers zich minimaal maandelijks 'leeg' na het werk en 20 procent ervaart regelmatig emotionele uitputting. Bovendien vindt 40 procent van de werknemers dat de organisatie onvoldoende maatregelen neemt tegen werkdruk en stress.
- **Balans in werk en privé:** Over het algemeen is de balans in werk en privé goed: slechts 6 procent ervaart een slechte balans. Wel geeft 18 procent van de werknemers aan regelmatig over te werken.

### 2. Vakkennis & vaardigheden:

- **Werkinhoudelijke veranderingen:** Driekwart van de werkgevers verwacht dat digitalisering en technologische ontwikkelingen (o.a. AI) het werk fundamenteel zullen veranderen. Deze ontwikkeling wijst op een veranderende rol van de corporatiemedewerker.
- **Leer- en ontwikkelactiviteiten:** 64 procent van de werknemers volgde het afgelopen jaar een leeractiviteit. Scholing wordt vooral gevolgd om het huidige werk beter te kunnen doen, terwijl geen tijd en geen interesse de belangrijkste redenen zijn om geen leer- en ontwikkelactiviteit te volgen.
- **ILOB:** Ondanks het feit dat relatief veel werkgevers het gebruik van het Individueel Loopbaan Ontwikkelingsbudget (ILOB) stimuleren, maakt slechts een op de vijf werknemers er ook daadwerkelijk gebruik van. Het ILOB wordt vooral uitgegeven aan het onderhouden en verbeteren van kennis en ervaring voor de huidige functie.



### 3. Motivatie & betrokkenheid:

- **Collega's en leidinggevende:** Bijna 90 procent van de werknemers voelt zich betrokken bij collega's en ervaart dat hun leidinggevende voldoende aandacht en zorg besteedt aan het welzijn van medewerkers.
- **Tevredenheid:** De ruime meerderheid van de corporatiewerknemers (85%) is (zeer) tevreden over hun arbeidsomstandigheden en hun werk, iets hoger dan in vergelijkbare sectoren. Over de organisatie als geheel is men iets minder tevreden, maar nog altijd spreekt ongeveer driekwart zich positief uit.

### 4. Werkcontext & randvoorwaarden:

- **Tijd- en plaatsonafhankelijk werken:** Ruim 80 procent van de werknemers werkt (deels) thuis, gemiddeld 11 uur per week. Thuiswerken wordt vooral gedaan om meer werk gedaan te krijgen, werk en privé te combineren en reistijd en -kosten te besparen. Naar kantoor gaan gebeurt vooral om effectief samen te werken en af te stemmen met collega's.

## Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek zijn diverse aanbevelingen opgesteld voor zowel werkgevers als werknemers. In deze samenvatting wordt een selectie van de belangrijkste aanbevelingen uitgelicht:

- Werkgevers signaleren problemen met het behouden van jonge medewerkers, vooral door beperkte doorgroeimogelijkheden. Tegelijkertijd zal door vergrijzing de komende jaren veel personeel met pensioen gaan. Maak van deze uitstroom een kans: creëer doorgroeimogelijkheden voor jongere medewerkers.
- Neem vergrijzing ook expliciet mee in de strategische personeelsplanning. Breng tijdig in kaart welke kennis en ervaring dreigt te verdwijnen en organiseer een goede kennisoverdracht. Bespreek met oudere werknemers of zij (deels) willen doorwerken na de AOW-leeftijd om de overdrachtsperiode te verlengen.
- Het ziekteverzuim in de corporatiesector is gestegen van beneden gemiddeld in 2020 naar boven gemiddeld in 2024. Werkdruk lijkt hierbij een belangrijke factor. Geef daarom als werknemer tijdig aan wanneer de werkdruk te hoog is of dreigt te worden. Maak als werkgever gebruik van de Werkdruk/PSA-scan voor om werkdruk te onderzoeken. Daarnaast kan tijd- en plaatsonafhankelijk werken zowel fysieke als psychische klachten veroorzaken. Evalueer daarom als werkgever, samen met de OR, regelmatig de effecten van het beleid hieromtrent.



- Corporaties kunnen ondanks krapte op de arbeidsmarkt doorgaans voldoende gekwalificeerd personeel vinden, maar ervaren wel problemen in specifieke functies, zoals op het gebied van vastgoed en projectontwikkeling en financiën. Vergroot de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van de organisatie, vooral richting deze moeilijk te vervullen vakgebieden. Benadruk daarbij de maatschappelijke waarde van het werken bij een woningcorporatie: bijdragen aan voldoende, betaalbare en duurzame woningen.



# 01

## Inleiding



Er wordt veel onderzoek gedaan naar de corporatiesector. Vaak ligt de focus daarbij op de huurders (bijv. inkomen en woonlasten) of op de woningen zelf (bijv. verduurzamingsopgave). Wat minder aandacht krijgt, maar cruciaal is voor het goed functioneren van de sector, is het personeel van de corporaties. Momenteel werken zo'n 33.000 mensen bij een woningcorporatie (inclusief inhuur). Om ervoor te zorgen dat zij hun werk goed, gezond en gemotiveerd kunnen (blijven) doen, is het van groot belang inzicht te hebben in actuele en toekomstige arbeidsmarktknelpunten en -ontwikkelingen.

Het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) laat daarom periodiek onderzoek uitvoeren naar de arbeidsmarkt binnen de corporatiesector. Het laatste onderzoek vond plaats in 2021, midden in de coronacrisis. Inmiddels zijn we enkele jaren verder en ligt de pandemie achter ons, maar er dienen zich nieuwe uitdagingen op het personele vlak aan. Sommige daarvan, zoals de overgang naar tijd- en plaatsonafhankelijk werken, zijn een direct gevolg van de coronaperiode, terwijl andere samenhangen met bredere maatschappelijke trends, zoals vergrijzing en een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Kortom: een actueel beeld van de arbeidsmarkt in de corporatiesector is noodzakelijk.

## 1.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is een helder en actueel beeld schetsen van de arbeidsmarktontwikkelingen binnen de corporatiesector. Dit beeld kan door corporaties, cao-partijen en FLOW worden gebruikt voor strategisch personeelsbeleid, werving, scholing, duurzame loopbaanontwikkeling en het opstellen van (werk)plannen. Om te zorgen dat de resultaten van het onderzoek goed aansluiten bij de informatiebehoefte, is het onderzoek opgebouwd rond de volgende invalshoeken:

- Breed scala aan arbeidsmarktontwikkelingen: In het onderzoek wordt ingegaan op diverse aspecten van de arbeidsmarkt, zoals de omvang en samenstelling van het personeelsbestand, arbeidsmobiliteit (instroom, uitstroom, doorstroom), werving en behoud van personeel, werkbeleving en duurzame inzetbaarheid van personeel (met aandacht voor de vier kwadranten over duurzame inzetbaarheid van TNO).
- Perspectief van werkgever en werknemer: Het bestuur van FLOW bestaat uit vertegenwoordigers van werknemers (FNV, CNV, De Unie) en werkgevers (Aedes). In dit onderzoek wordt dan ook zowel de kant van werkgevers als werknemers belicht.



- Huidige en toekomstige situatie: Naast een analyse van de actuele stand van zaken worden ook mogelijke toekomstige knelpunten en kansen in kaart gebracht. Op basis daarvan worden concrete aanbevelingen gedaan voor beleid en praktijk.
- Sectorale en landelijke vergelijking: Het onderzoek richt zich primair op de arbeidsmarkt van de corporatiesector, maar er worden ook vergelijkingen gemaakt met andere sectoren en het landelijke beeld. Zo wordt duidelijk welke zaken sectorspecifiek zijn en welke breder spelen.

## 1.2 Databronnen

Het onderzoek is voornamelijk gebaseerd op kwantitatieve data. Hieronder worden de belangrijkste gebruikte databronnen toegelicht. Een uitgebreidere toelichting is terug te vinden in Bijlage A.

### CBS-microdata

Binnen een beveiligde Remote-Access (RA) omgeving van het CBS zijn diverse registerdata beschikbaar op het laagste schaalniveau (personen, banen, bedrijven, woningen, etc.). Deze microdata zijn afkomstig uit verschillende integrale registraties, zoals de Polisadministratie van het UWV, de Basisregistratie Personen (BRP) en gegevens van de Belastingdienst. De databestanden kunnen onderling worden gekoppeld, waardoor een compleet en gedetailleerd beeld kan worden gegeven van alle werkenden in Nederland. Bovendien kunnen personen in de tijd worden gevolgd, waardoor ook dynamische aspecten van de arbeidsmarkt, zoals instroom, uitstroom en doorstroom binnen en tussen sectoren, inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

### Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)

Daarnaast zijn de resultaten van de jaarlijkse Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) beschikbaar in de RA-omgeving van het CBS. Deze enquête bevat indicatoren zoals ziekteverzuimpercentage en de mate van tevredenheid over verschillende aspecten van het werk. Bij de werknemersenquête die voor dit onderzoek is uitgezet (zie hieronder), is waar mogelijk aangesloten op de vraagstelling van de NEA. Hierdoor kunnen de uitkomsten uit de eigen enquête goed worden vergeleken met die van andere sectoren en met het landelijke beeld.



### **Werkgevers- en werknemersenquête**

Niet alle relevante informatie over de arbeidsmarkt van woningcorporaties is beschikbaar in bestaande databronnen. Om deze ontbrekende informatie te verzamelen, zijn online enquêtes uitgezet onder zowel werkgevers als werknemers in de sector. In totaal hebben 109 woningcorporaties (ongeveer 40% van alle corporaties) deelgenomen aan de werkgeversenquête.

Daarnaast hebben corporaties en werknemersorganisaties de werknemersenquête verspreid onder werknemers, wat heeft geleid tot een respons van 2.150 werknemers (circa 7,3% van het totaal aantal werknemers in de sector). Om dubbel werk te voorkomen, is in de werkgeversenquête waar mogelijk aangesloten op de vraagstelling uit de Aedes P&O-monitor 2025. Corporaties die aan deze monitor hebben deelgenomen, hoefden hierdoor de overlappende vragen niet opnieuw in te vullen.

## **1.3 Leeswijzer**

### **Selectie van resultaten**

Er zijn tal van mogelijke analyses. Zo kunnen cijfers worden uitgesplitst naar kenmerken van medewerkers, zoals leeftijd, geslacht en functie. Daarnaast kunnen regionale verschillen, verschillen tussen grote en kleine corporaties en vergelijkingen met andere sectoren of het landelijke totaalbeeld interessant zijn. Ook is het mogelijk om ontwikkelingen door de tijd heen te volgen. Tot slot kunnen deze vergelijkingen op uiteenlopende manieren worden gecombineerd voor een nog diepgaander inzicht.

Het is echter niet haalbaar om bij elke statistiek alle mogelijke vergelijkingen te maken. Het rapport zou dan veel te omvangrijk worden. Wat betreft uitsplitsingen naar kenmerken van medewerkers en vergelijkingen met andere sectoren hebben wij als onderzoekers bepaald welke het meest zinvol zijn. Hiervoor bestaat geen objectief criterium, waardoor een zekere arbitraire afweging nodig is. Wat betreft regionale verschillen en verschillen tussen grote en kleine corporaties kunnen vaak geen betrouwbare uitspraken worden gedaan, omdat hiervoor te weinig corporaties aan de enquête hebben deelgenomen. Dergelijke vergelijkingen komen in het rapport daarom nauwelijks aan bod.



Ten slotte hanteren we voor vergelijkingen over de tijd het volgende principe: voor alle analyses waarbij dit mogelijk is, hebben wij gecontroleerd of er grote verschuivingen zijn ten opzichte van het laatste onderzoek van vier jaar geleden. Bij weinig tot geen veranderingen richten we ons uitsluitend op de meest recente cijfers. Bij duidelijke verschuivingen wordt dit benoemd.

## Opzet van het rapport

Dit rapport bestaat uit negen hoofdstukken, inclusief deze inleiding. In de komende hoofdstukken komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Hoofdstuk 2 – Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: Dit hoofdstuk biedt vooral context en achtergrond voor het rapport. Er wordt een beeld geschetst van landelijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waarna wordt ingegaan op specifieke ontwikkelingen binnen de corporatiesector.
- Hoofdstuk 3 – Werknemers in de sector: In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand van corporaties. Qua samenstelling wordt gekeken naar persoonskenmerken zoals leeftijd en geslacht, en naar baankenmerken zoals omvang van het dienstverband.
- Hoofdstuk 4 – Arbeidsmobiliteit: Dit hoofdstuk gaat in op instroom en uitstroom van personeel. Ook wordt gekeken naar doorstroom van personeel, zowel binnen de sector (van de ene naar de andere corporatie) als binnen de eigen organisatie (van de ene naar de andere functie).
- Hoofdstukken 5 t/m 8 – Duurzame inzetbaarheid: In deze vier hoofdstukken wordt ingegaan op de vier verschillende kwadranten van duurzame inzetbaarheid. Hoofdstuk 5 behandelt gezondheid & vitaliteit. Hoofdstuk 6 richt zich op vakkennis & vaardigheden. Het derde kwadrant, motivatie & betrokkenheid, komt aan bod in hoofdstuk 7. En het laatste kwadrant, werkcontext & randvoorwaarden, in hoofdstuk 8.
- Hoofdstuk 9 – Conclusies en aanbevelingen: In dit laatste hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen samengevat en worden conclusies getrokken, waaruit ten slotte aanbevelingen voor zowel werkgevers als werknemers volgen.
- Bijlagen: In bijlage A wordt een uitgebreide toelichting gegeven op de gebruikte databronnen binnen dit onderzoek. In bijlage B wordt een toelichting gegeven op belangrijke definities en begrippen die in deze rapportage voorkomen.



# Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

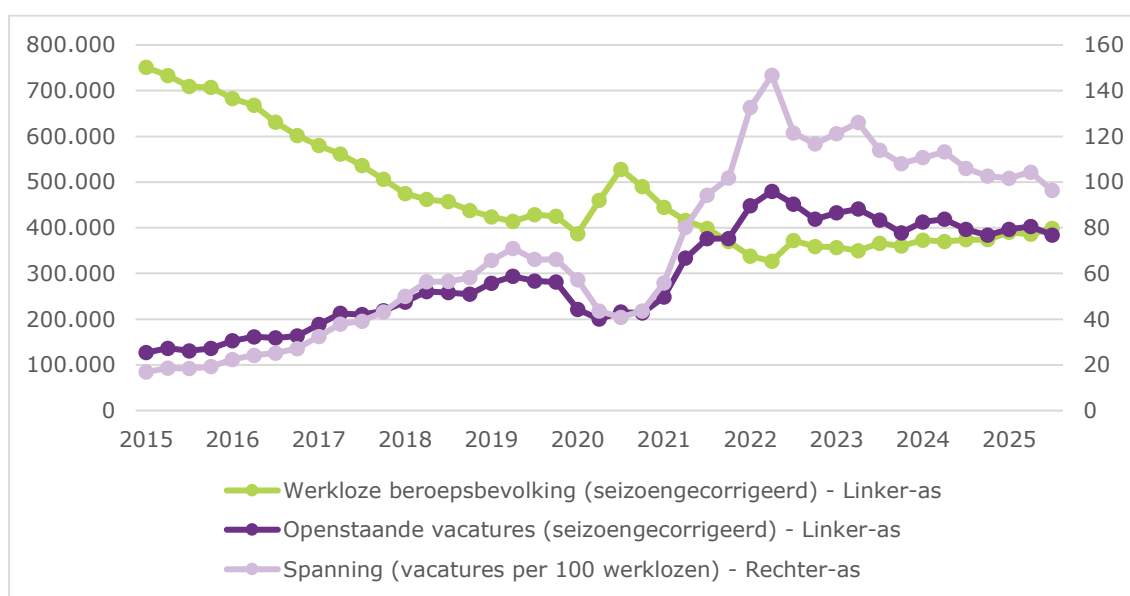


## 2.1 Landelijke arbeidsmarktontwikkelingen

### Demografische ontwikkelingen en structurele krapte

De Nederlandse arbeidsmarkt staat onder druk door aanhoudende personeelstekorten, vooral in sectoren zoals de zorg, techniek, het onderwijs en de IT. Een van de belangrijkste oorzaken is de vergrijzing. Het aantal 65-plussers blijft de komende jaren sterk toenemen, terwijl het aantal mensen in de zogenoemde 'werkende leeftijden' stagneert. Volgens het CBS zal in 2035 bijna een kwart van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder zijn, ten opzichte van ongeveer 20 procent in 2022. Deze pensioneringsgolf houdt naar verwachting tot 2040 aan, waardoor de verhouding tussen werkenden en niet-werkenden steeds schever wordt.

Figuur 2-1: Ontwikkeling werkloze beroepsbevolking, openstaande vacatures en spanning, per kwartaal (bron: CBS StatLine)



### Deeltijdcultuur

In Nederland wordt relatief veel in deeltijd gewerkt. Volgens het CBS werkte in 2023 iets minder dan de helft van alle werkenden (48%) in deeltijd. Ter vergelijking: het EU-gemiddelde lag in 2023 op 17 procent. De hoge mate van deeltijdwerk in Nederland draagt bij aan de arbeidsmarktkrapte, omdat veel functies niet door één werknemer kunnen worden ingevuld. Belangrijk is echter dat niet iedereen die in deeltijd werkt eenvoudig extra uren kan maken: veel mensen kiezen voor deeltijdwerk vanwege zorgtaken voor kinderen, mantelzorg, vrijwilligerswerk of andere persoonlijke redenen, waardoor opschalen niet altijd zonder (maatschappelijke) gevolgen is.



## **Onbenut arbeidspotentieel**

Hoewel een groot aandeel van de personen tussen de 18 en 65 jaar oud in Nederland een betaalde baan heeft in vergelijking met andere westerse landen, is er desalniettemin sprake van onbenut arbeidspotentieel. Groepen zoals mensen met een arbeidsbeperking, statushouders en langdurig werklozen nemen relatief weinig deel aan de arbeidsmarkt. Het activeren van deze groepen vraagt om extra ondersteuning, bijvoorbeeld via job coaching, aangepaste functies en programma's gericht op duurzame werktoeleiding.

## **Productiviteitsgroei en arbeidsinzet**

De productiviteitsgroei in Nederland blijft al jaren achter bij vergelijkbare landen. Dit betekent dat personeelstekorten worden opgelost door extra mensen in te zetten, in plaats van door procesoptimalisatie of technologische innovatie. Dit vergroot de druk op organisaties en maakt de afhankelijkheid van arbeidsaanbod groter, juist in een periode waarin dat aanbod structureel afneemt.

## **Technologische ontwikkelingen en de mismatch in vaardigheden**

Technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI), veranderen de inhoud van werk en verschuiven personeelstekorten naar andere functies. Door automatisering en digitalisering neemt de vraag toe naar professionals die digitale systemen kunnen ontwikkelen, beheren en beveiligen, terwijl routinematige en administratieve taken juist afnemen. Hierdoor ontstaan nieuwe tekorten in functies waarvoor hogere of andere vaardigheden nodig zijn.

Ook traditionele automatisering zorgt ervoor dat bepaalde banen verdwijnen doordat routinematige taken worden overgenomen door robots en geautomatiseerde systemen. Tegelijkertijd groeit de vraag naar hoogopgeleide professionals die deze technologieën kunnen ondersteunen. Vooral sectoren als productie, logistiek en IT ondervinden hiervan de gevolgen, wat laat zien dat technologische vooruitgang de arbeidsmarkt niet per se ontlast, maar eerder transformeert.

## **Flexwerk en flexibilisering**

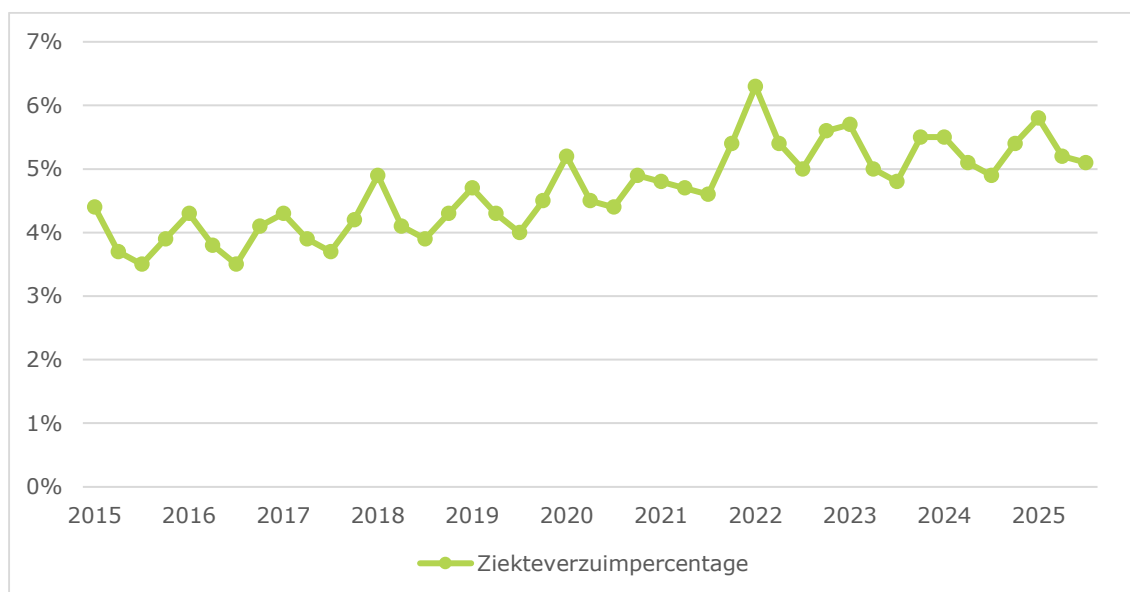
De Nederlandse arbeidsmarkt kent een groot aandeel flexibele contracten, zoals uitzendwerk, oproepcontracten en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Dit biedt werkgevers wendbaarheid om pieken en dalen in werkdruk op te vangen, maar leidt tegelijkertijd tot onzekerheid bij werknemers. Deze onzekerheid kan de sectorbinding en het behoud van medewerkers onder druk zetten, wat de structurele krapte verder versterkt.



## Werkdruk, mentale gezondheid en verzuim

De aanhoudende personeelstekorten zorgen voor een hoge werkdruk binnen veel organisaties. Deze werkdruk leidt tot hogere uitstroom en langdurig verzuim. Het ziekteverzuim in Nederland stijgt al jaren, waarbij stress- en burn-outklachten een belangrijke rol spelen. Dit belemmert niet alleen de continuïteit binnen organisaties, maar zorgt ook voor verlies van ervaren personeel en verhoogt de druk op het resterende team.

Figuur 2-2: Ontwikkeling ziekteverzuimpercentage, per kwartaal (bron: CBS StatLine)



## Arbeidsmigratie en internationale instroom

Arbeidsmigratie biedt een mogelijkheid om personeelstekorten op te vangen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen kennismigratie – expats met specialistische kennis – en overige arbeidsmigratie. Kennismigranten zijn vooral belangrijk voor de IT-sector en industriële bedrijven, terwijl overige arbeidsmigranten tekorten opvangen in sectoren als logistiek, landbouw en de vleesverwerkende industrie. Opvallend is dat het aantal kennismigranten in de afgelopen jaren sterk is afgenomen. In 2024 kwamen 16.000 kennismigranten van buiten de EU naar Nederland, 26 procent minder dan een jaar eerder en zelfs 39 procent minder dan twee jaar daarvoor.

## Veranderende werkcultuur en tijd- en plaatsafhankelijk werken

De manier waarop we werken is blijvend veranderd sinds de coronaperiode. Tijd- en plaatsafhankelijk is in veel sectoren ingeburgerd vanwege verschillende voordelen, zoals meer flexibiliteit, minder reistijd en een betere balans in werk en privé.



Tegelijkertijd worden de nadelen duidelijker zichtbaar: medewerkers voelen zich soms minder verbonden met collega's en zijn vanuit huis niet altijd even goed bereikbaar. Dit speelt mee in de keuze van een toenemend aantal werkgevers om werknemers weer vaker verplicht op kantoor te laten werken.

Daarnaast speelt fysieke nabijheid ook een belangrijke rol voor innovatie en informele kennisdeling. In de fysieke werkomgeving ontstaan spontaan gesprekken, korte interacties en informele uitwisselingen tussen collega's, wat veel lastiger is op afstand. Bovendien toont onderzoek van het RIVM aan dat thuiswerkers een hogere kans hebben op lichamelijke klachten zoals rug-, nek- en schouderpijn, en vaker gevoelens van sociale isolatie rapporteren.

## 2.2 Ontwikkelingen in de sector

Naast landelijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zijn ook specifiekere ontwikkelingen binnen de corporatiesector van belang. Hieronder wordt een aantal opgaven beschreven waar de sector mee te maken heeft. Aansluitend wordt ingegaan op wat dit betekent voor het personeel(sbeleid) van woningcorporaties.

### Nieuwbouw

Het zal inmiddels weinig mensen zijn ontgaan dat Nederland kampt met een groot tekort aan (betaalbare) woningen. Volgens de meest recente raming van ABF Research (juli 2025) bedraagt het huidige tekort 396.000 woningen (4,8% van de voorraad). Om het tekort terug te brengen tot het streefniveau van 2,0 procent zijn 226.000 woningen nodig. Tegelijkertijd blijft de bevolking, en vooral het aantal huishoudens, de komende jaren verder groeien. Om het woningtekort terug te brengen tot streefniveau en in te spelen op de verwachte huishoudensgroei, moeten in de komende tien jaar ongeveer een miljoen woningen worden gerealiseerd.

Woningcorporaties hebben een cruciale rol in deze opgave. In het Wetsvoorstel 'versterking regie volkshuisvesting', en daarvoor de Woondeals, is opgenomen dat 30 procent van de nieuwbouw in het sociale huursegment moet plaatsvinden. Hoewel sociale huurwoningen ook door private verhuurders worden gebouwd, ligt het grootste deel van de opgave bij de corporaties. De Nationale Prestatieafspraken (NPA), vastgesteld in 2022 en herijkt in 2024, concretiseren die verantwoordelijkheid. In de herijkte NPA is afgesproken dat corporaties vanaf 2029 jaarlijks 30.000 sociale huurwoningen opleveren, met de ambitie om deze aantallen al vanaf 2027 te halen. Overigens bouwden corporaties in 2024 circa 21.800 nieuwbouwwoningen.



Binnen de corporatiesector groeit de behoefte om slimmer te werken, onder meer door wet- en regelgeving gezamenlijk te vertalen naar eenduidige werkstandaarden. In de nieuwbouwopgave krijgt dit vorm via het parallel plannen van projecten door gemeenten en corporaties, wat de samenwerking aanzienlijk kan versnellen. Ook industrialisatie van de bouw, zoals het inzetten op industrieel en conceptueel bouwen, biedt kansen om sneller en betaalbaarder nieuwe woningen te realiseren, samen met marktpartijen en gemeenten.

### **Verduurzaming**

Corporaties staan ook voor belangrijke opgaven wat betreft hun bestaande bezit. Een van de grootste daarvan is verduurzaming, waarover in de NPA verschillende doelen zijn vastgelegd. Zo moeten corporaties uiterlijk in 2028 alle woningen in de sector met energielabel E, F of G hebben uitgefaseerd. Daarnaast is afgesproken dat corporaties 450.000 corporatiewoningen aardgasvrij zullen maken voor 2035. Voor wat betreft het uitfasen van de E-, F- en G-labels liggen corporaties over het algemeen goed op koers. Het aardgasvrij maken van woningen blijkt echter complexer. Dat komt onder meer door vertraging in wet- en regelgeving, onzekerheden rond warmtenetten en door netcongestie in verschillende regio's.

### **Onderhoud en verbetering**

Los van verduurzaming hebben corporaties een belangrijke taak in het reguliere onderhoud en de verbetering van hun bestaande woningen. In lijn met de NPA investeren corporaties tot en met 2030 jaarlijks €200 miljoen extra in woningverbetering. Het aanpakken van vocht- en schimmelproblemen staat daarbij hoog op de agenda, vanwege de complexiteit en uiteenlopende oorzaken ervan. Ook is er specifieke aandacht voor het verwijderen van loden leidingen en asbest.

### **Leefbaarheid**

Na de invoering van de Woningwet van 2015 moesten corporaties zich bijna uitsluitend richten op hun kerntaak: het huisvesten van huishoudens met lagere inkomens. Andere activiteiten, zoals investeringen in maatschappelijk onroerend goed (MOG) en leefbaarheid, werden beperkt of ondergebracht in aparte organisatorische takken. In 2022 is de Woningwet gewijzigd, waarna corporaties weer meer ruimte kregen om zich te richten op leefbaarheidsvraagstukken. Deze wetswijziging is onder meer het gevolg van een toename van huurders met psychische problematiek, die extra inzet vergt op begeleiding en het voorkomen van overlast. Ook staat de leefbaarheid van wijken en buurten weer nadrukkelijker op de politieke agenda.



## **Wonen en zorg**

Nederland vergrijst al jarenlang, en dit proces zal zich de komende decennia verder voortzetten. De vergrijzing brengt grote uitdagingen met zich mee voor onder andere de houdbaarheid van AOW, de arbeidsmarkt, betaalbaarheid van de zorg, maar ook zeker de huisvesting van ouderen. Daarnaast blijven ouderen steeds langer zelfstandig thuis wonen, mede dankzij betere gezondheid en extramuralisering. Dit leidt tot een sterk toenemende vraag naar woningen die aansluiten bij de wensen en behoeften van ouderen: geschikt voor mensen met fysieke en/of cognitieve beperkingen, dichtbij voorzieningen en met voldoende mogelijkheden voor ontmoeting. Voor woningcorporaties betekent dit dat zij meer geschikte ouderenwoningen moeten bouwen, bestaande woningen levensloopbestendig moeten maken en de doorstroming van ouderen in relatief grote woningen naar passendere huisvesting moeten stimuleren.

## **Digitalisering en datagedreven werken**

Naast de fysieke en sociale opgaven groeit binnen woningcorporaties ook de behoefte om datagedreven te werken en een gemeenschappelijke 'data-taal' binnen de sector te ontwikkelen. De hoeveelheid beschikbare informatie over woningen, wijken, onderhoud, energieprestaties en huurdersinteracties neemt snel toe. Tegelijkertijd worden beleidsopgaven complexer en neemt de druk toe om transparant te verantwoorden en efficiënter te sturen. Steeds meer corporaties investeren daarom in datasystemen, dashboards, datakwaliteit en analytische vaardigheden. Datagedreven werken biedt mogelijkheden om betere keuzes te maken in onderhoudsplanningen, de verduurzamingsopgave kosteneffectief uit te voeren, risico's eerder te signaleren, dienstverlening persoonlijker en proactiever te maken en de effectiviteit van beleid te evalueren en strategische keuzes te onderbouwen.

Deze ontwikkeling vraagt echter ook om nieuwe competenties binnen organisaties: van medewerkers wordt verwacht dat zij data kunnen interpreteren, digitale tools effectief inzetten en vertrouwd zijn met privacy- en dataveiligheidsvraagstukken. De overgang naar datagedreven werken is daarmee niet alleen een technologische verandering, maar ook een organisatorische en culturele.

## **Gevolgen voor corporatiemedewerkers en personeelsbeleid**

Woningcorporaties staan dus voor verschillende complexe opgaven, variërend van nieuwbouw en verduurzaming tot het verbeteren van leefbaarheid in buurten en sociale



ondersteuning. Wat betekent dit voor het personeel en het personeelsbeleid? In algemene zin kan worden gesteld dat het werk van medewerkers in de corporatiesector steeds complexer is geworden. Dit blijkt onder andere uit de volgende punten.

Ten eerste is het belangrijk te benadrukken dat het in bijna alle gevallen om gezamenlijke opgaven gaat: corporaties zullen intensief moeten samenwerken met uiteenlopende partijen. Zo kan de bouw van sociale huurwoningen alleen slagen wanneer corporaties, gemeenten en projectontwikkelaars goed met elkaar optrekken. Het verduurzamen van woningen binnen een VvE vraagt om nauw overleg met andere eigenaren. Voor het aanpakken van vocht- en schimmelproblemen kan samenwerking met waterschappen noodzakelijk zijn. En voor goede ondersteuning van ouderen is afstemming met zorgorganisaties onmisbaar.

Corporatiemedewerkers moeten projecten dus steeds integraler kunnen coördineren, belangen zorgvuldig kunnen afwegen en effectief communiceren met diverse stakeholders. Dit stelt hogere eisen aan hun communicatieve vaardigheden en hun vermogen om samen te werken met externe partijen. In de samenwerking met externe partijen is het bovendien steeds belangrijker dat corporaties functioneren als een netwerkorganisatie, waarin zij gezamenlijk optrekken met stakeholders en ketenpartners, zoals partijen in het sociaal domein en de energietransitie.

Ten tweede is er behoefte aan veel (nieuwe) specialistische kennis binnen de corporatiesector. Denk bijvoorbeeld aan kennis over de laatste ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming van woningen, de combinatie van wonen en zorg, levensloopbestendig bouwen en de aanpak van complexe vocht- en schimmelproblematiek. Mogelijk is werving van nieuw personeel nodig en/of moeten huidige medewerkers worden om- of bijgeschoold om bij te blijven in alle ontwikkelingen die elkaar in hoog tempo opvolgen.

Ten slotte zijn er bredere arbeidsmarktontwikkelingen (zie paragraaf 2.1) die naar verwachting ook de corporatiesector zullen beïnvloeden. Zo kan het voorkomen dat corporaties over voldoende gekwalificeerd personeel beschikken, maar toch last hebben van personeelstekorten in de keten. Bijvoorbeeld kan een tekort aan arbeidskrachten in de bouw ertoe leiden dat geplande projecten vertraging oplopen. In de komende hoofdstukken wordt, op basis van een analyse van registerdata en enquêtegegevens, verder inzicht gegeven in de belangrijkste uitdagingen en kansen voor het personeel van woningcorporaties.



 flow

03

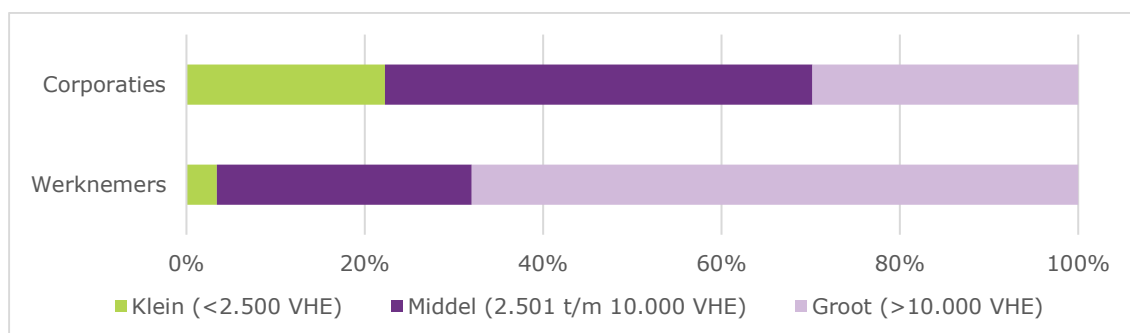
# Werknemers in de sector



### 3.1 Omvang en ontwikkeling

Eind december 2024 waren 29.510 dienstverbanden (CBS) actief in de corporatiesector bij 273 werkgevers (Aedes-datacentrum). Deze 29.510 dienstverbanden werden vervuld door 29.450 werknemers (CBS). Het merendeel van deze werknemers (68%) was actief bij de 30 procent grootste corporaties (meer dan 10.000 verhuureenheden, Aedes-datacentrum).

Figuur 3-1: Corporaties en werknemers naar grootte van de corporatie, december 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)

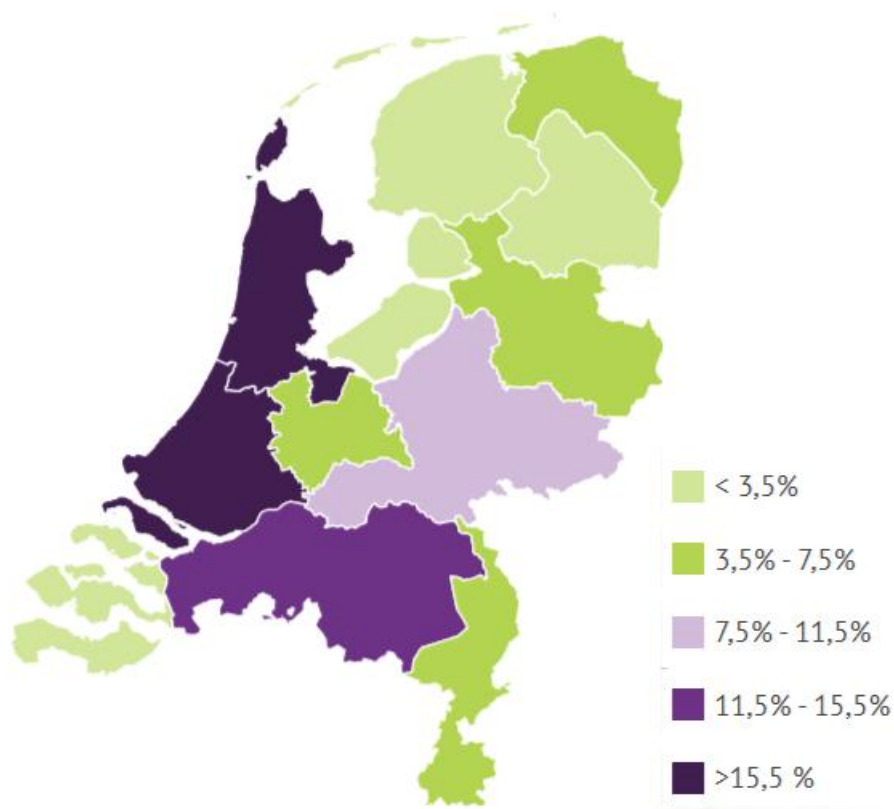


De verdeling van de werknemers uit de corporatiesector over de provincies, houdt gelijke tred met de verdeling van het aantal huishoudens over de provincies. In tabel 3-1 zijn alle huishoudens in Nederland meegenomen, niet alleen huishoudens woonachtig in een corporatiehuurwoning.

Tabel 3-1: Werknemers corporatiesector, eind 2024, en huishoudens per provincie, 1 januari 2025 (bronnen: CBS-microdata, bewerking ABF Research, CBS StatLine)

	Aantal dienstverbanden	Percentage dienstverbanden	Aantal huishoudens	Percentage huishoudens
Groningen	1.170	4%	308.400	4%
Friesland	890	3%	306.800	4%
Drenthe	625	2%	228.100	3%
Overijssel	2.140	7%	531.800	6%
Flevoland	435	1%	194.200	2%
Gelderland	3.070	10%	981.200	12%
Utrecht	2.100	7%	645.500	8%
Noord-Holland	5.900	20%	1.454.500	17%
Zuid-Holland	6.780	23%	1.816.000	22%
Zeeland	480	2%	183.300	2%
Noord-Brabant	4.230	14%	1.227.500	15%
Limburg	1.690	6%	553.100	7%
Totaal	29.510	100%	8.430.400	100%

Figuur 3-2: Verdeling werknemers over provincies, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)

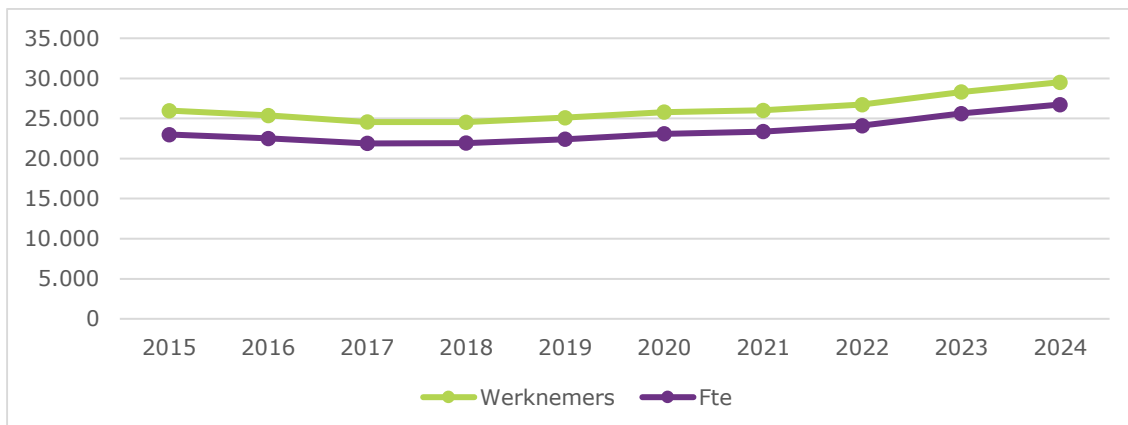


Het aantal dienstverbanden in de corporatiesector is de afgelopen 5 jaar elk jaar gegroeid, van 25.100 eind 2019 naar 29.510 eind 2024 (een stijging van 18 procent). De ontwikkeling van het aantal fte volgt een vergelijkbaar patroon, van 22.420 eind 2019 naar 26.725 eind 2024 (een stijging van 19 procent).

Het aantal huurwoningen in het bezit van woningcorporaties is in dezelfde periode met 1,5 procent toegenomen. Dat de werkgelegenheid sterker gestegen is dan het aantal huurwoningen, heeft diverse oorzaken. Te denken valt aan verduurzaming en energietransitie, meer aandacht voor sociale problematiek, toenemende complexiteit van regelgeving, digitalisering en datagedreven werken en de rolverbreding van woningcorporaties.

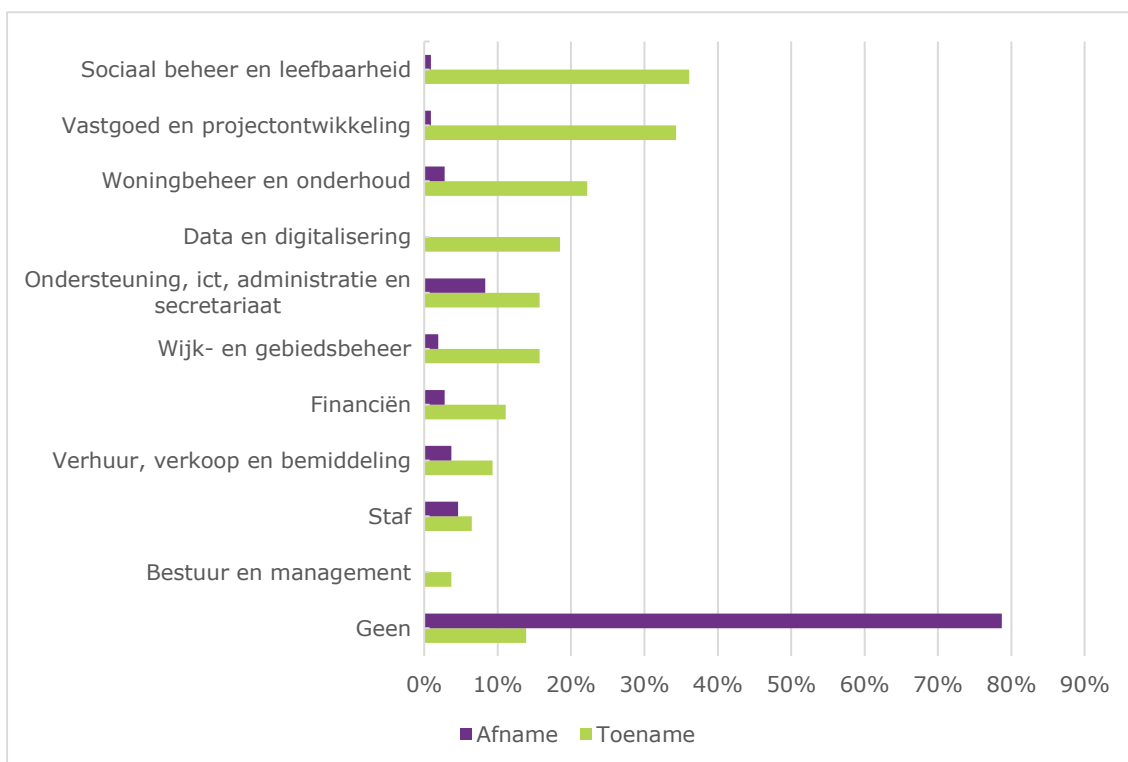


Figuur 3-3: Ontwikkeling werknemers en fte, eind 2015-eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



Gevraagd naar de ontwikkeling van de werkgelegenheid per vakgebied geeft 79 procent van de werkgevers aan dat in geen enkel vakgebied een afname van de werkgelegenheid heeft plaatsgevonden. Daartegenover geeft slechts 14 procent aan dat in geen enkel vakgebied een serieuze toename heeft plaatsgevonden. Voor de vakgebieden 'Vastgoed en projectontwikkeling' en 'Sociaal beheer en leefbaarheid' hebben veel werkgevers een toename van de werkgelegenheid ervaren.

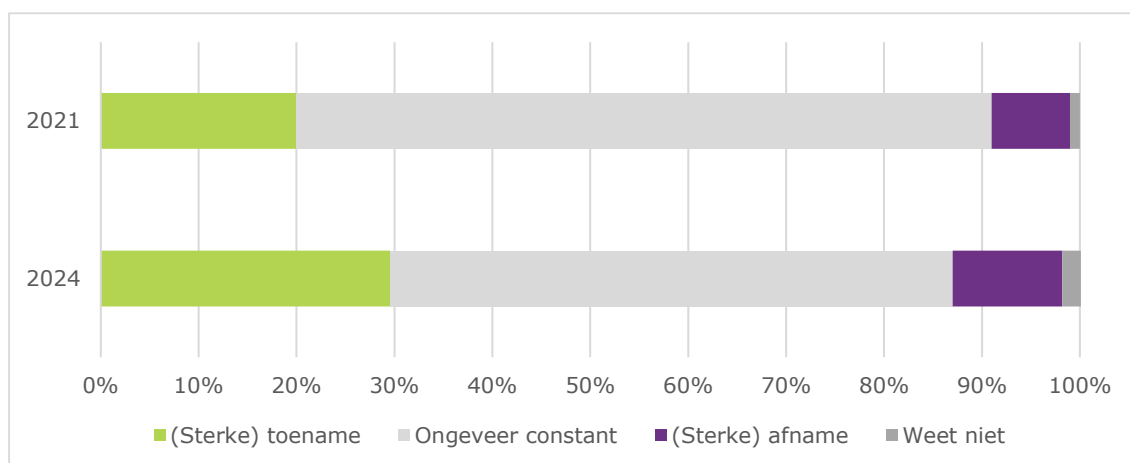
Figuur 3-4: Vakgebieden met grootste toe-/afname werkgelegenheid afgelopen jaar, 2025 (bron: werkgeversenquête)



## Verwachtingen werkgelegenheid

Opvallend genoeg is zowel het aandeel werkgevers dat een (sterke) toename verwacht, als het aandeel dat een (sterke) afname verwacht van de werkgelegenheid binnen de eigen corporatie, gestegen. De groep die verwacht dat de werkgelegenheid binnen de eigen corporatie ongeveer constant blijft, is nog steeds het grootst maar neemt dus wel af ten opzichte van vier jaar geleden.

Figuur 3-5: Verwachte ontwikkeling werkgelegenheid binnen de eigen corporatie (bron: werkgeversenquête)

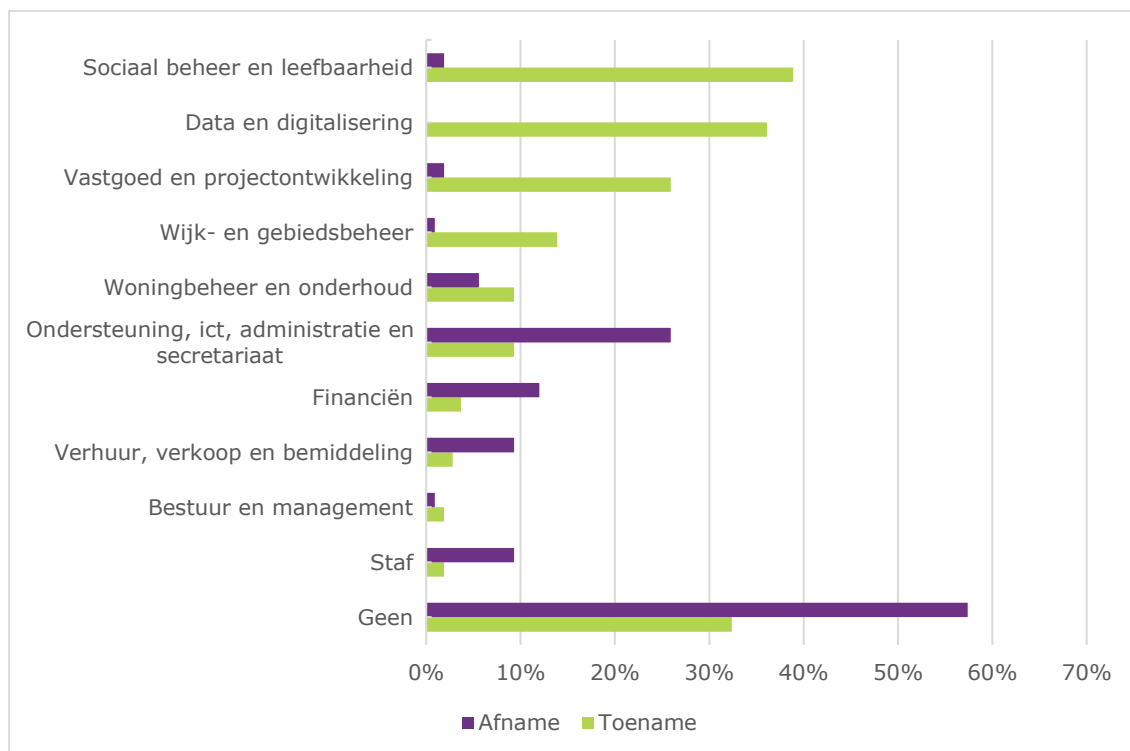


Sociaal beheer en leefbaarheid is het vakgebied waar de meeste werkgevers een grote toename verwachten van de werkgelegenheid, gevolgd door data en digitalisering. Het merendeel van de werkgevers (57%) verwacht geen grote afname binnen een specifiek vakgebied, terwijl slechts een derde geen grote toename verwacht binnen een specifiek vakgebied. Dit komt overeen met [Figuur 3-5](#), waar meer werkgevers een (sterke) toename verwachten dan een (sterke) afname. Zowel de vakgebieden waar de grootste toename wordt verwacht als de vakgebieden waar de grootste afname wordt verwacht, komen overeen met de vakgebieden waar men vier jaar geleden een toename (of afname) verwachtte.

Ten slotte valt op dat 19 procent van de werkgevers het afgelopen jaar een toename in werkgelegenheid heeft ervaren in data en digitalisering en dat 36 procent hier de komende vijf jaar een toename van de werkgelegenheid verwacht. Voor alle andere vakgebieden is het verschil niet zo groot.



Figuur 3-6: Vakgebieden met grootste verwachte toe-/afname werkgelegenheid voor de komende vijf jaar, 2025 (bron: werkgeversenquête)



### Flexibele schil

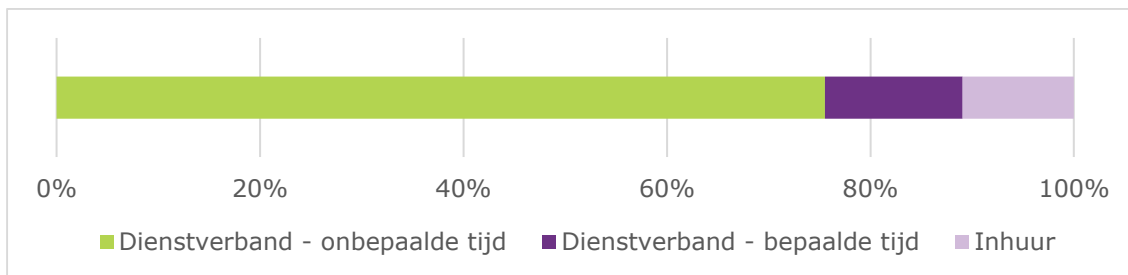
Eind 2024 was 11 procent van het totaal aantal werkende personen werkzaam met een dienstverleningsovereenkomst (inhuur). In fte uitgedrukt is dat percentage iets lager (8%). Dit betekent dat ingehuurde arbeidskrachten gemiddeld minder uren werken dan arbeidskrachten die op de eigen loonlijst staan. Het percentage ingehuurd personeel is ongeveer hetzelfde als in 2021.

Het aandeel werknemers op de loonlijst met een dienstverband voor onbepaalde tijd is in dezelfde periode met een paar procentpunt teruggelopen, maar bedraagt nog altijd zo'n 85 procent van alle werknemers op de loonlijst. Ruim drie kwart van de werknemers met een contract voor bepaalde tijd heeft de afspraak bij goed functioneren in vaste dienst te komen. Een vergelijkbaar percentage geeft aan een tijdelijk contract te hebben omdat ze pas kort in dienst zijn.

De inhuur en de werknemers op de loonlijst met een contact voor bepaalde tijd vormen samen een flexibele schil van 23,4 procent van het totaal aantal werkende personen.



Figuur 3-7: Aandeel werkenden in loondienst (naar contractduur) en ingehuurd, eind 2024 (bron: werkgeversenquête en CBS-microdata, bewerking ABF Research)

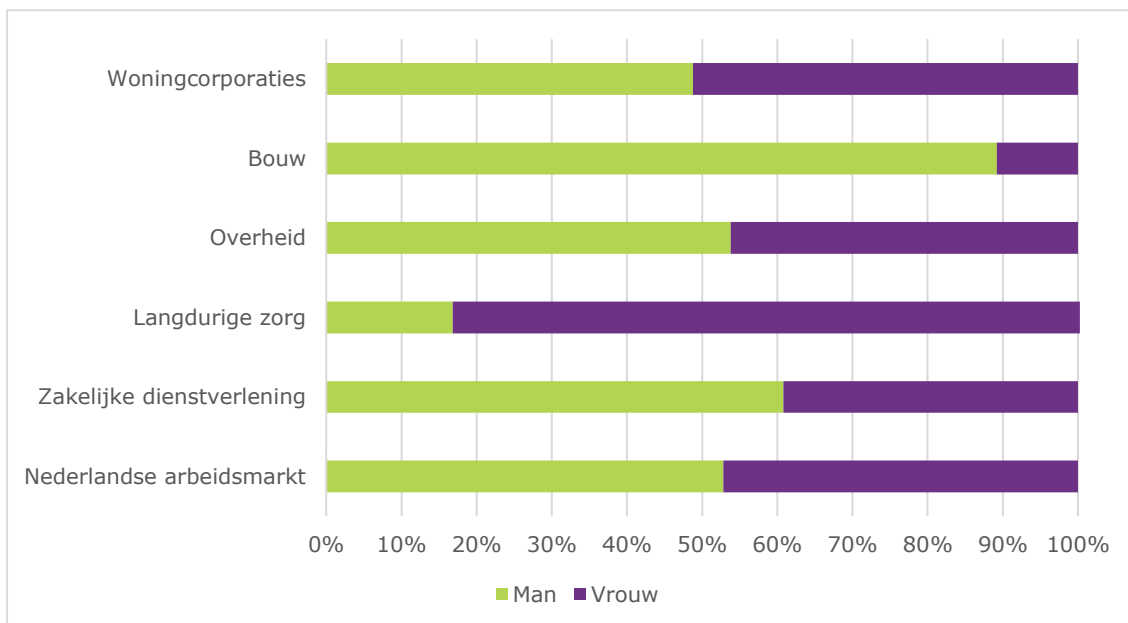


## 3.2 Samenstelling naar persoonskenmerken

### Geslacht

De corporatiesector kent ongeveer evenveel mannelijke als vrouwelijke werknemers, waarbij de vrouwen licht in de meerderheid zijn. Tien jaar geleden waren de mannen nog licht in de meerderheid. Op de Nederlandse arbeidsmarkt verschilt het aandeel vrouwelijke werknemers sterk tussen de verschillende sectoren, ook in sectoren die qua type werkzaamheden en personeelssamenstelling relatief dicht bij de corporatiesector liggen.

Figuur 3-8: Verdeling naar geslacht, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)

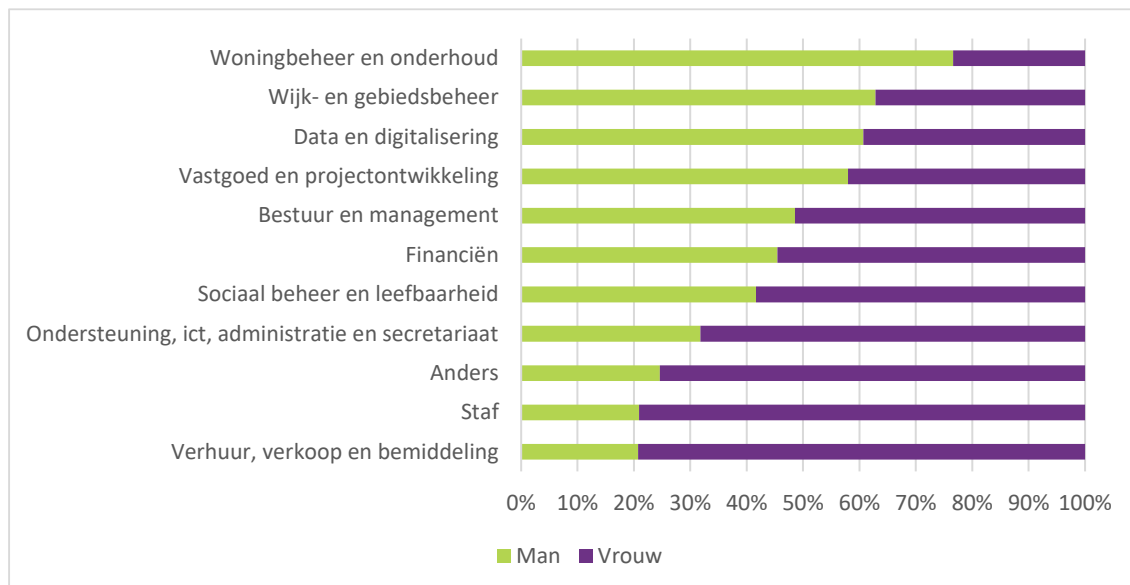


Hoewel de man-vrouwverdeling in de corporatiesector redelijk gelijk is, zijn er veel verschillen tussen de verschillende vakgebieden. In 'Woningbeheer en onderhoud' is



meer dan drie kwart van de werknemers man, terwijl 'Staf' en 'Verhuur, verkoop en bemiddeling' voor bijna 80 procent uit vrouwen bestaan.

Figuur 3-9: Verdeling naar geslacht per vakgebied, eind 2024 (bron: werknemersenquête)



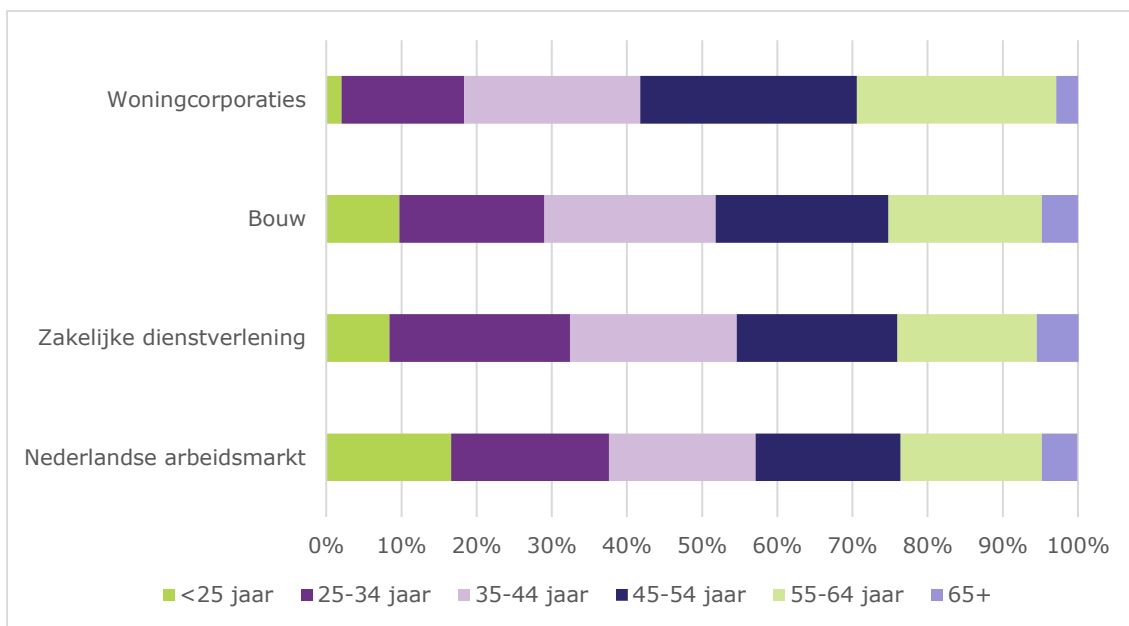
## Leeftijd

De corporatiesector kent relatief veel oudere werknemers: 30 procent van de werknemers is 55 jaar of ouder. Dit is precies hetzelfde aandeel als vier jaar geleden. Er ligt de komende jaren dus nog steeds een flinke vervangingsvraag, maar deze is niet groter of kleiner dan vier jaar geleden. Mannen zijn oververtegenwoordigd in de groep werknemers van 55 jaar of ouder: 34 procent van de mannelijke werknemers is 55 jaar of ouder, tegenover 27 procent van de vrouwelijke werknemers.

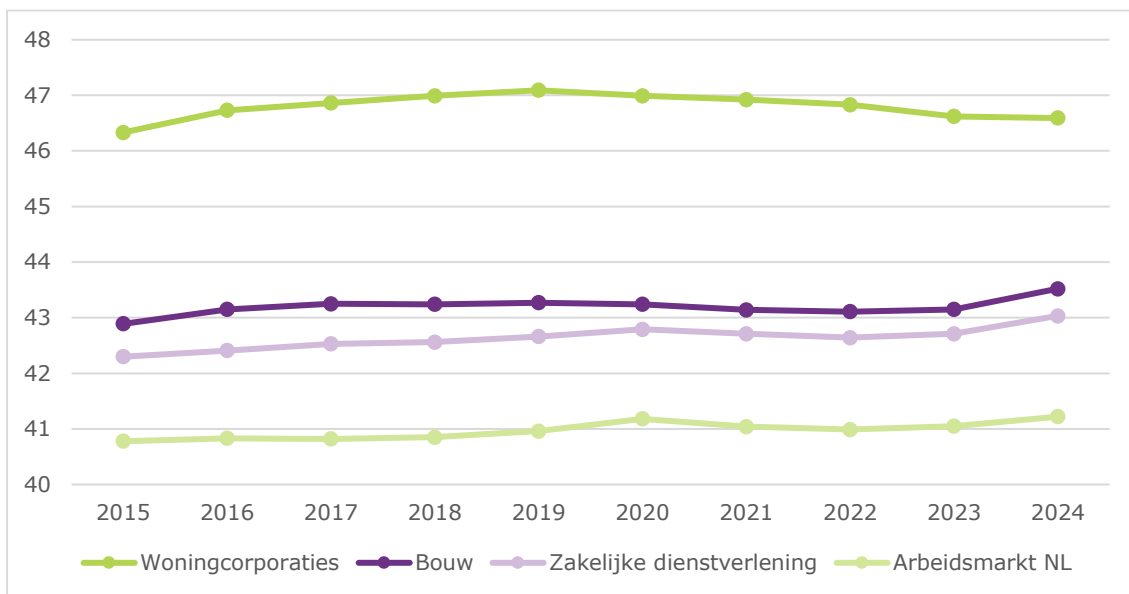
Het hoge aandeel oudere werknemers vertaalt zich in een gemiddelde leeftijd van 46,6 die beduidend hoger ligt dan in vergelijkbare sectoren (43,0 in de zakelijke dienstverlening en 41,2 op de totale arbeidsmarkt). De gemiddelde leeftijd in de corporatiesector is de laatste jaren wel gedaald, terwijl dit in andere sectoren juist is gestegen. Het is echter niet te verwachten dat de corporatiesector qua gemiddelde leeftijd van de werknemers snel in de buurt zal komen van deze sectoren.



Figuur 3-10: Verdeling naar leeftijdsklasse, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



Figuur 3-11: Ontwikkeling gemiddelde leeftijd, eind 2015-eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



### Opleidingsniveau

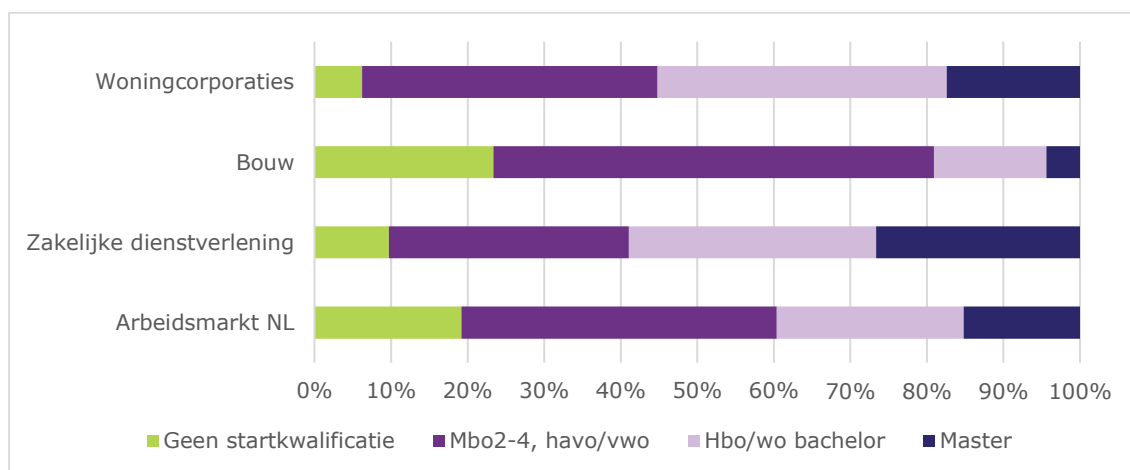
Het aandeel werknemers zonder startkwalificatie in de corporatiesector is laag. De sector valt vergeleken met andere sectoren vooral op door een hoog aandeel werknemers met een bachelor-diploma. Dit beeld is al jaren hetzelfde.



De volgende vakgebieden kennen een relatief hoog aandeel hoger opgeleiden:

- Staf
- Bestuur en management
- Data en digitalisering
- Vastgoed en projectontwikkeling
- Sociaal beheer en leefbaarheid

Figuur 3-12: Verdeling naar opleidingsniveau, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



### Migratieachtergrond

Het aandeel werknemers met een migratieachtergrond in de corporatiesector is de afgelopen 8 jaar gestegen van 13,2 procent eind 2016 tot 16,9 procent eind 2024. De corporatiesector kent hiermee een lager aandeel werknemers met een migratieachtergrond dan gemiddeld op de Nederlandse arbeidsmarkt (27,7%), maar ook minder dan in de bouw (21,4%) en de zakelijke dienstverlening (29,3%). Bovendien is het aandeel werknemers met een migratieachtergrond in die sectoren de afgelopen jaren een stuk harder gestegen.

## 3.3 Samenstelling naar baankenmerken

### Vakgebied en functie

Zo'n 43 procent van de werknemers heeft een functie in een ondersteunend, administratief of strategisch vakgebied (staf, financiën, ondersteuning, ict, administratie, secretariaat, bestuur, management, data, digitalisering). Daarnaast werkt 48 procent in een meer uitvoerend vakgebied. Van het totale personeel geeft 13 procent aan een leidinggevende functie te hebben, bijvoorbeeld als (afdelings-) manager of teamleider.



Tabel 3-2: Verdeling naar functie, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)

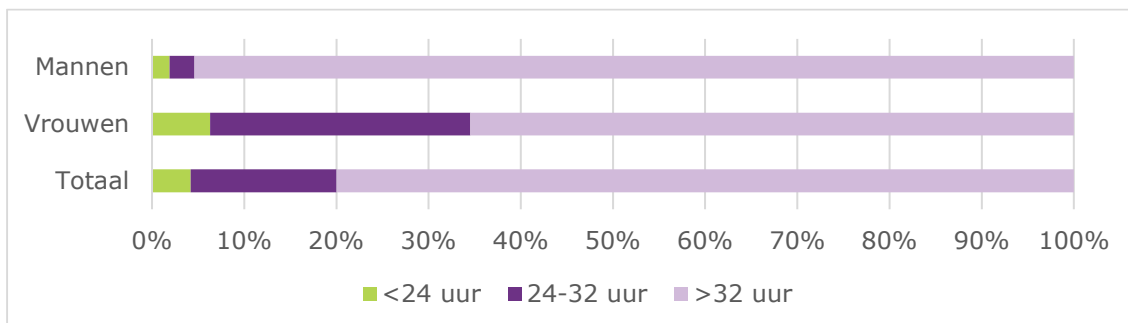
Categorie	Vakgebied	Percentage werknemers
Uitvoerend	Woningbeheer en onderhoud	14%
	Vastgoed en projectontwikkeling	13%
	Sociaal beheer en leefbaarheid	10%
	Verhuur, verkoop en bemiddeling	8%
	Wijk- en gebiedsbeheer	4%
Ondersteunend, administratief of strategisch	Staf	15%
	Financiën	12%
	Ondersteuning, ict, administratie en secretariaat	10%
	Bestuur en management	4%
Anders	Data en digitalisering	3%
	Anders	9%

### Omvang werkweek

Vier op de vijf werknemers in de corporatiesector heeft een baan van minimaal 32 uur per week.

- Onder het mannelijke personeel ligt dit aandeel boven de 95 procent, terwijl dit bij vrouwen op 65 procent ligt. Dit is zowel voor mannen als voor vrouwen hoger dan in de vergelijkbare sectoren.
- De leeftijdsklasse van 25 tot 35 jaar bevat het hoogste aandeel met een werkweek van minimaal 32 uur (86,5%)
- Van de werknemers tussen de 35 en 65 jaar heeft iets minder dan 80 procent een baan van minimaal 32 uur. Binnen deze groep zit verder weinig verschil tussen de jongere en oudere werknemers.

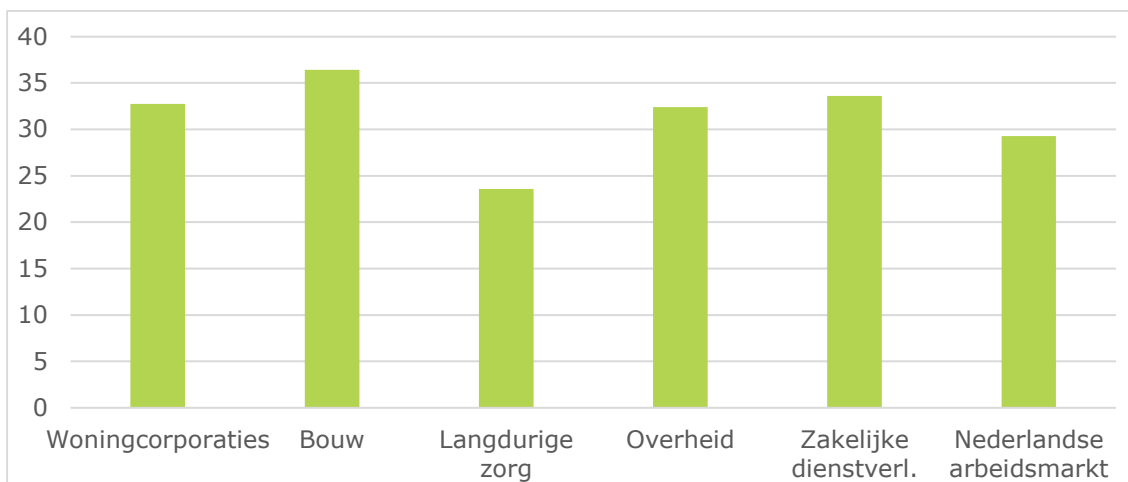
Figuur 3-13: Verdeling naar omvang werkweek, per geslacht, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



De gemiddelde werkweek (32,8 uur) is vergelijkbaar met de bouw en zakelijke dienstverlening, maar aanzienlijk hoger dan in de totale arbeidsmarkt.



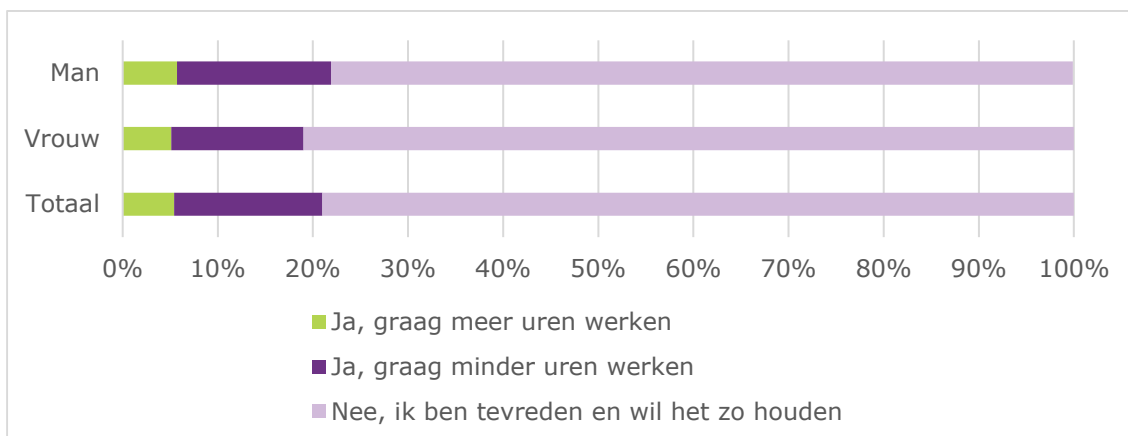
Figuur 3-14: Gemiddelde omvang werkweek, eind 2024 (fulltime = 36 uur per week; bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



Bijna vier op de vijf werknemers zijn tevreden met het aantal uren dat zij momenteel werken. Ongeveer één op de twintig werknemers zou graag meer uren willen werken, terwijl ongeveer één op de zes werknemers juist minder uren zou willen werken. Tussen mannen en vrouwen en tussen leeftijdsgroepen zijn nauwelijks verschillen zichtbaar, met uitzondering van 65-plussers, die vaker aangeven minder uren te willen werken.

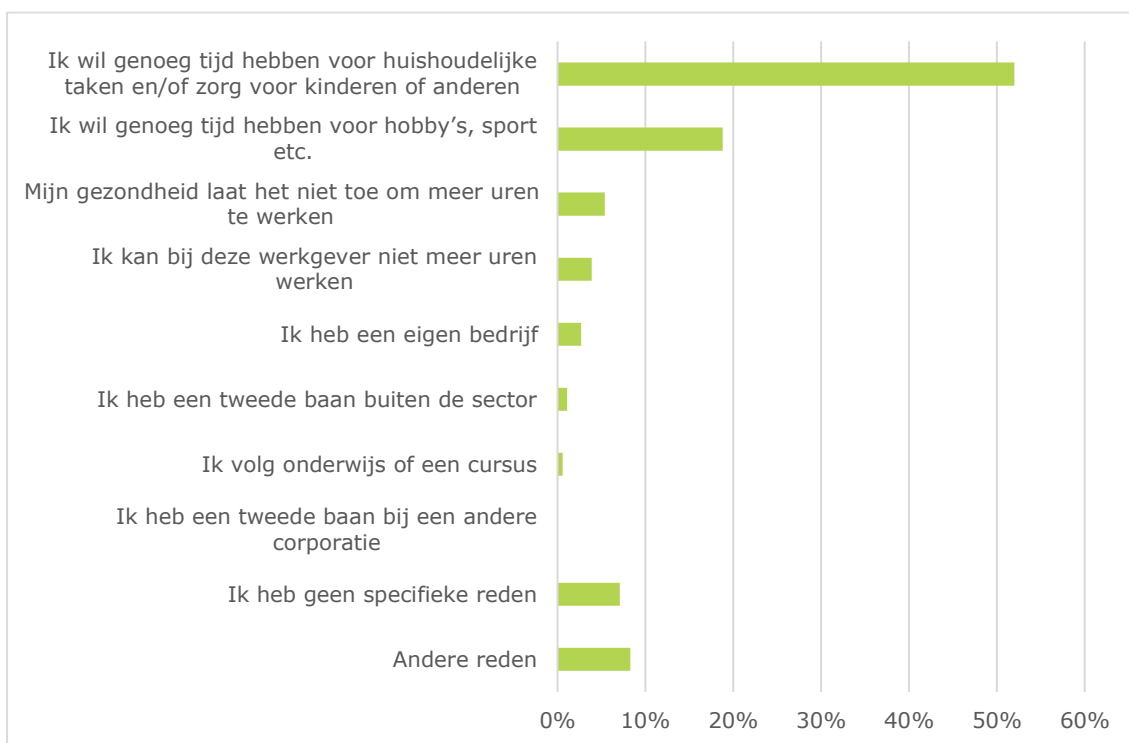
Eerder zagen we dat vrouwen regelmatig in deeltijd werken, maar de wens van werknemers om meer uur te gaan werken is beperkt. Het lijkt zelfs waarschijnlijker dat het aantal deeltijdwerkers zal toenemen, doordat relatief veel werknemers liever minder uren zouden willen werken.

Figuur 3-15: Zou men meer of minder willen werken, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



Van de deeltijdwerkers geeft de helft aan dat zorgtaken voor bijvoorbeeld huishouden of kinderen de belangrijkste reden is deeltijd te werken. Met het oog op het onbenut arbeidspotentieel is het interessant dat (slechts) vier procent aangeeft niet meer uren te kunnen werken bij hun werkgever.

Figuur 3-16: Belangrijkste aanleiding voor een deeltijdbaan, 2025 (bron: werknemersenquête)



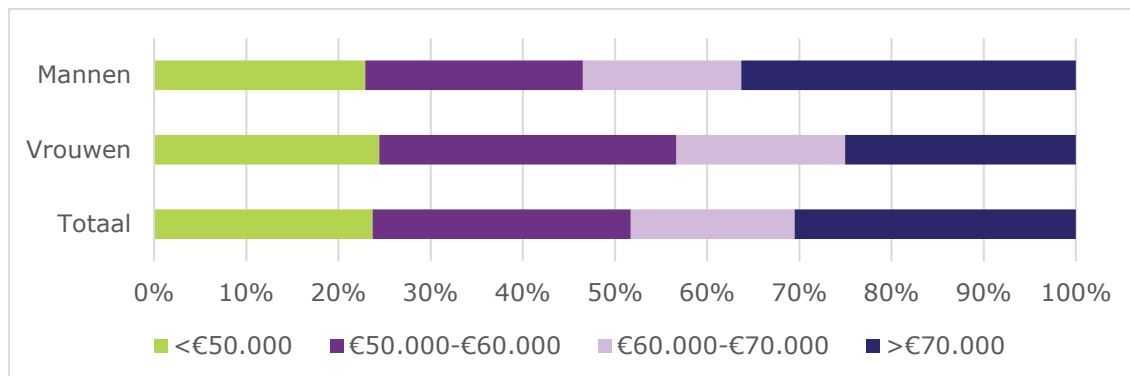
## Inkomen

Ruim drie kwart van de werknemers in de corporatiesector heeft, omgerekend naar een voltijddienstverband, een volledig bruto jaarinkomen<sup>1</sup> van meer dan 50.000 euro. Het modaal inkomen in 2024 in Nederland lag op ongeveer 44.000 euro. Mannen in de corporatiesector verdienen meer dan vrouwen, ook wanneer de lonen zijn omgerekend naar een voltijddienstverband. Een goede vergelijking tussen de lonen van mannen en vrouwen kan echter pas gemaakt worden als rekening gehouden wordt met opleidingsniveau, ervaring en functie. In de corporatiesector zijn mannen bijvoorbeeld gemiddeld genomen ouder, en daardoor vaker langer in dienst, dan vrouwen en dat zorgt voor een vertekening.

<sup>1</sup> Het volledig bruto jaarinkomen omvat het maandelijkse basisloon, vakantiegeld, loon uit overwerk, een eventuele 13<sup>e</sup> maand of eindejaarsuitkering en incidentele bonussen.



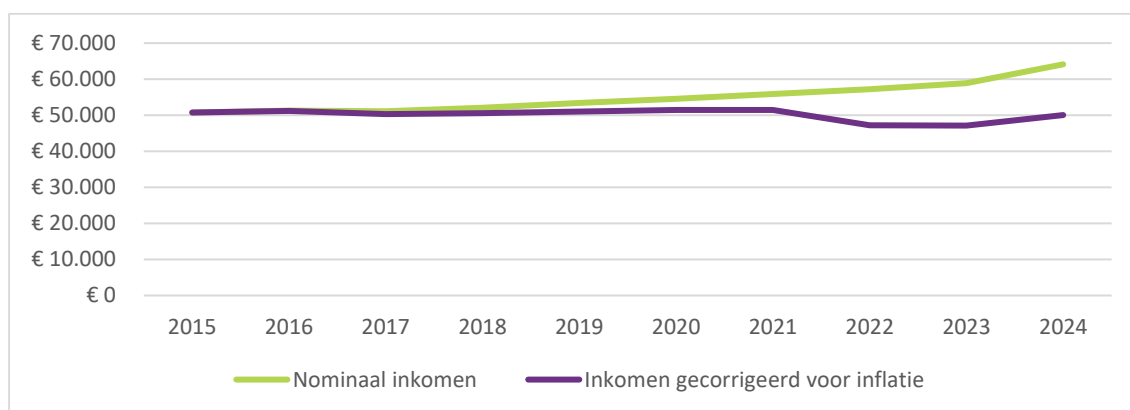
Figuur 3-17: Verdeling naar inkomensklasse, per geslacht, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



Tussen 2015 en 2024 is het gemiddeld volledig bruto jaarinkomen (omgerekend naar een voltijddienstverband) nominaal met 26,4 procent gestegen<sup>2</sup>. In dezelfde periode is de afgeleide consumentenprijsindex (cpi) echter met 28 procent gestegen. Gecorrigeerd voor inflatie zijn de lonen dus gedaald. Kanttekening hierbij is wel dat hierbij geen rekening wordt gehouden met andere verschuivingen zoals verandering van functieverdeling en daling van de gemiddelde leeftijd in de sector.

Kijkend naar de ontwikkeling van 2015 tot 2024 valt vooral op dat de loonontwikkeling vanaf 2022 de inflatie niet meer bijhoudt, toen de afgeleide cpi door onder andere de oorlog in Oekraïne op 11,8 procent uitkwam. Het verschil is het afgelopen jaar wel weer een stuk teruggelopen.

Figuur 3-18: Ontwikkeling nominaal inkomen en inkomen gecorrigeerd voor cpi, 2015-2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)

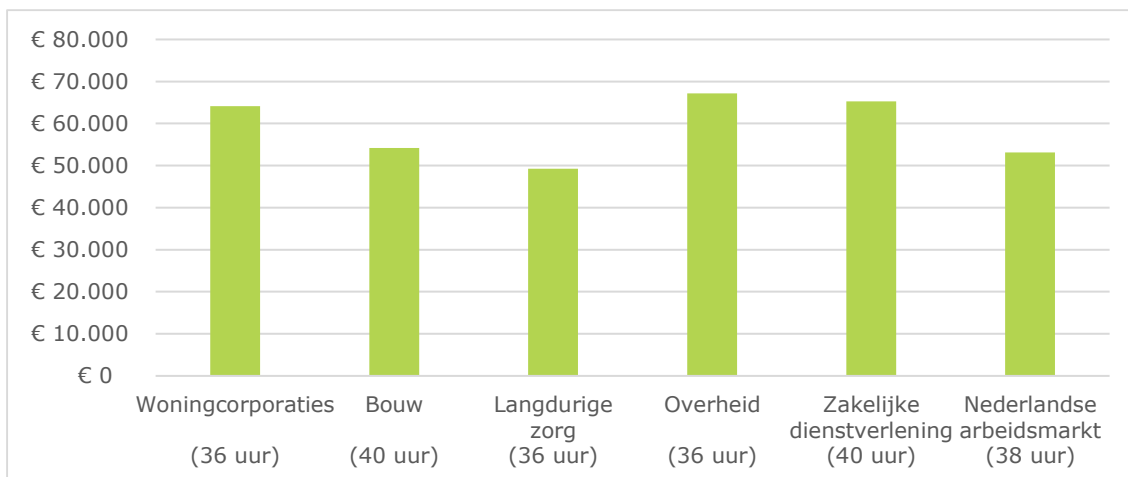


<sup>2</sup> Het gemiddeld volledig bruto jaarinkomen (omgerekend naar een voltijddienstverband) is het daadwerkelijk uitbetaalde loon aan werknemers. Dit is niet per definitie gelijk aan de structurele loonsverhogingen binnen de cao, bijvoorbeeld omdat vertrekkende en nieuwe werknemers niet dezelfde lonen hoeven te hebben en omdat werknemers in salaris kunnen groeien op basis van een beoordelingssysteem naast de structurele loonsverhoging conform cao.



In vergelijking met andere sectoren en de gehele Nederlandse arbeidsmarkt zijn de lonen in de corporatiesector relatief hoog. Dit hangt sterk samen met het opleidingsniveau in de sector. Het gemiddelde inkomen is hoger als het opleidingsniveau hoger is. Rekening houdend met opleidingsniveau verhoudt de corporatiesector zich logisch tot andere sectoren.

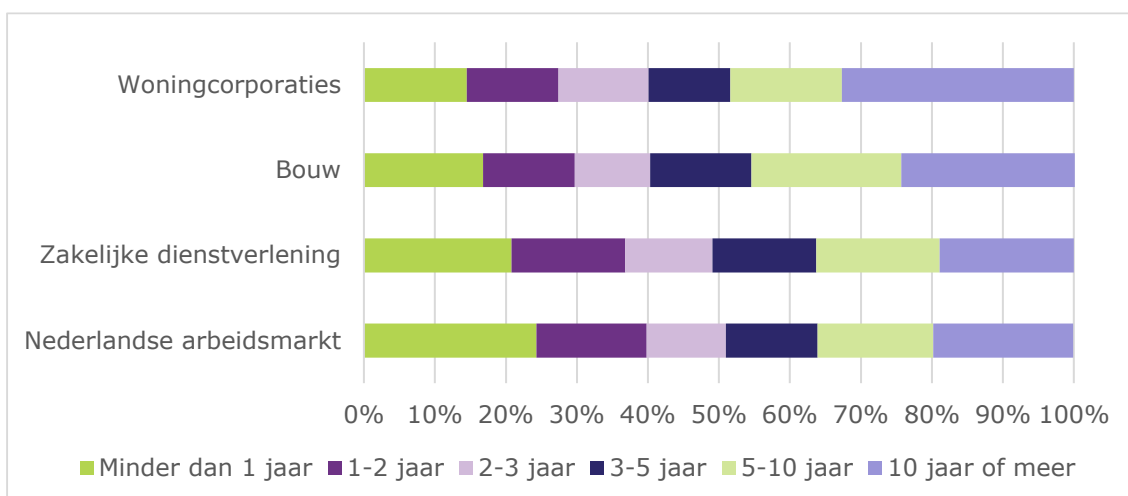
**Figuur 3-19:** Gemiddeld volledig bruto jaarinkomen, tussen haakjes de gemiddelde omvang van een voltijd werkweek, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



### Lengte dienstverband

Werknemers in de corporatiesector blijven relatief lang bij dezelfde werkgever. Bijna de helft van de huidige werknemers is al minimaal 5 jaar bij dezelfde werkgever. De cijfers uit **Figuur 3-20** in combinatie met een groei van de sector impliceren een lage uitstroom. Meer informatie over in- en uitstroom volgt in het volgende hoofdstuk.

**Figuur 3-20:** Verdeling naar lengte dienstverband, eind 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)





 flow

04

# Arbeidsmobiliteit (in- en uitstroom)

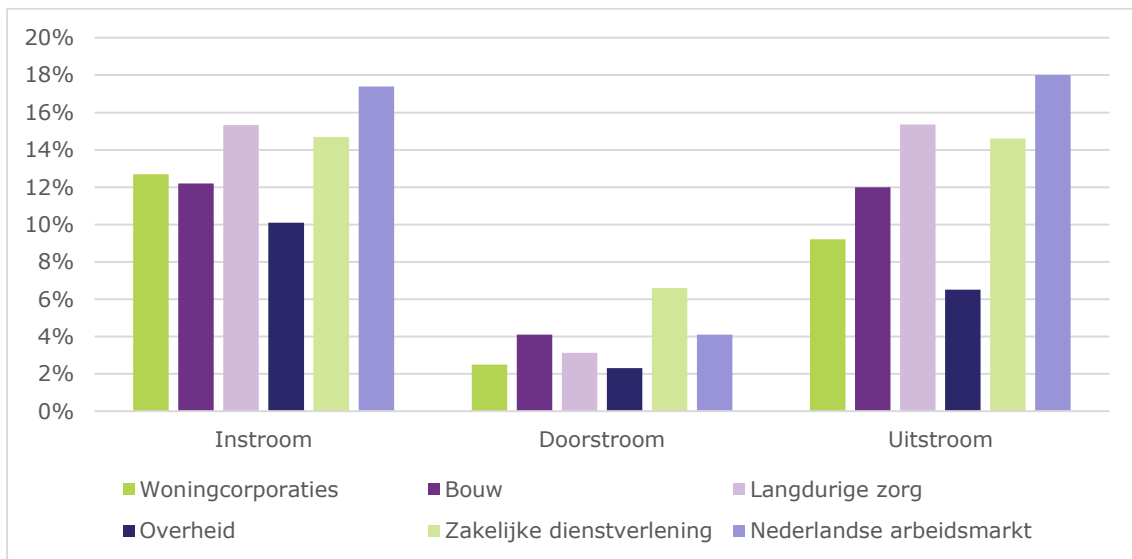


## 4.1 Omvang en ontwikkeling

In 2024 startten ruim 3.750 werknemers met een baan in de corporatiesector, terwijl iets minder dan 2.600 werknemers de sector verlieten. De bijna 750 personen die binnen de sector van werkgever wisselden, zijn bij deze aantallen niet meegenomen.

De corporatiesector kent een relatief lage mobiliteit. Alleen in de sector overheid is de in- en uitstroom duidelijk lager, maar dit is de sector die traditioneel de laagste in- en uitstroom kent op de Nederlandse arbeidsmarkt. De relatief lage mobiliteit hangt ook samen met het hoge aantal lange dienstverbanden in de sector. Net als de in- en uitstroom is ook de doorstroom binnen de sector in de corporatiesector relatief laag. Hier speelt de relatief beperkte omvang van de corporatiesector en het beperkt aantal corporaties per regio ook een rol.

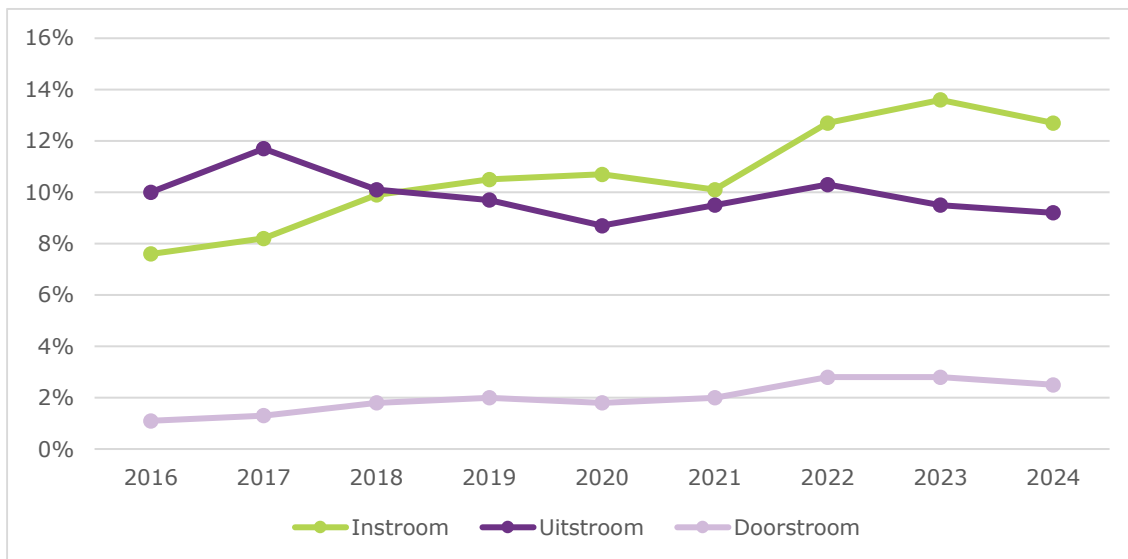
Figuur 4-1: Relatieve omvang instroom, doorstroom binnen de sector en uitstroom, 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



In hoofdstuk 3 was te zien dat het aantal werknemers in de sector de afgelopen 6 jaar elk jaar was toegenomen. Daaruit volgt hier logischerwijs dat de instroom in die 6 jaren ook telkens hoger was dan de uitstroom.



Figuur 4-2: Ontwikkeling instroom, doorstroom binnen de sector en uitstroom (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)

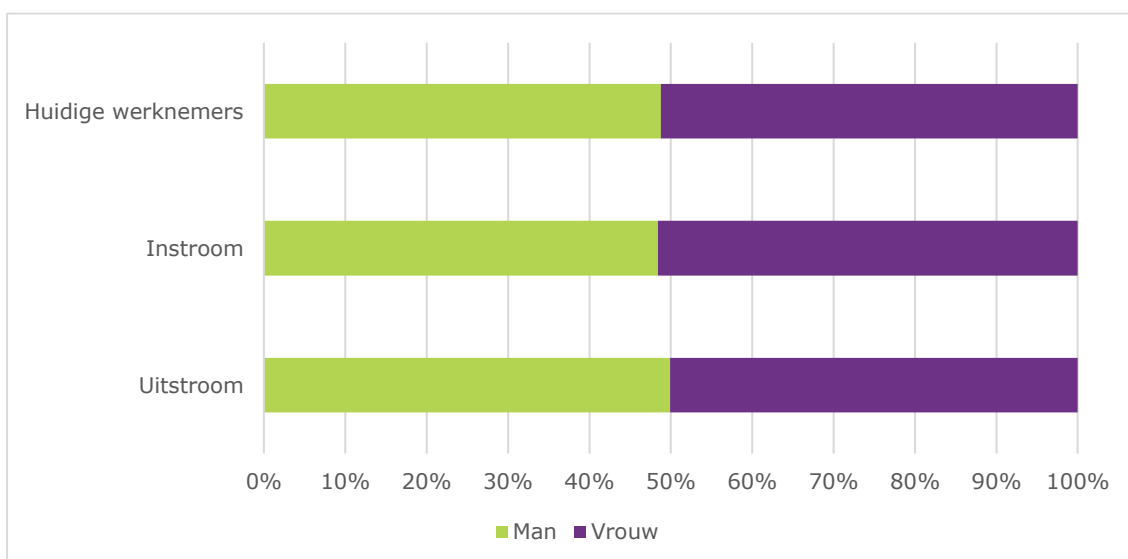


## 4.2 Samenstelling

### Geslacht

Er stromen ongeveer net zoveel vrouwen de corporatiesector in en uit als mannen. Dat de in- en uitstroom qua verdeling vergelijkbaar is met die van alle huidige werknemers, betekent waarschijnlijk dat een nieuw evenwicht is bereikt en niet langer het aandeel vrouwen zal toenemen zoals dat wel in voorgaande jaren gebeurde.

Figuur 4-3: Verdeling werknemers, instroom en uitstroom naar geslacht, 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



## Leeftijd

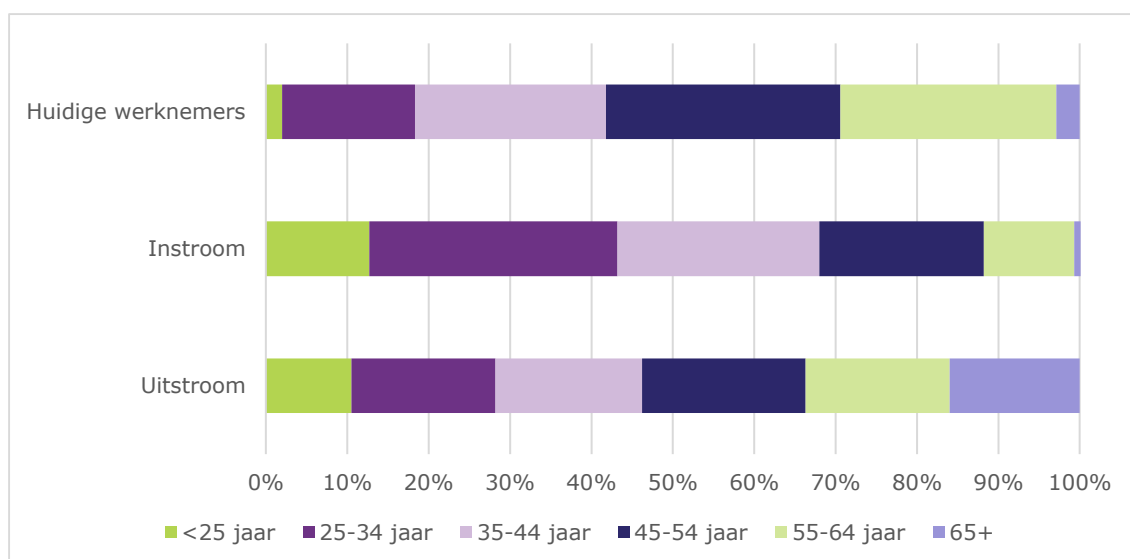
Op het gebied van leeftijd zijn wél grote verschillen te zien tussen de in- en uitstroom en het huidige werknemersbestand. Dit spreekt deels ook voor zich doordat personen altijd ouder zullen uitstromen dan dat ze zijn ingestroomd.

Het aandeel jonge werknemers (<35 jaar) onder zowel de in- als uitstromers is relatief hoog. Bij instroom sluit dit direct aan bij hetgeen je zou verwachten, maar ook voor uitstromers geldt dat dit een bekend fenomeen is als gevolg van jonge werknemers die vaak van baan wisselen.

Gemiddeld zijn instromers 38 jaar oud. Dat is in vergelijking met de meeste andere sectoren en de totale arbeidsmarkt relatief oud (totale arbeidsmarkt: 31 jaar en bouw en zakelijke dienstverlening: 33 jaar).

De gemiddelde leeftijd van uitstromers is 46 jaar. Dit is lager dan de gemiddelde leeftijd van het totale werknemersbestand. Enerzijds is er natuurlijk een grote groep mensen die op het eind van hun carrière uitstromen, maar het gemiddelde wordt gedrukt door de jonge werknemers die relatief vaak van baan wisselen. Dit is in andere sectoren ook terug te zien en meestal is het verschil in gemiddelde leeftijd tussen werknemers en uitstromers daar nog groter.

Figuur 4-4: Verdeling werknemers, instroom en uitstroom naar leeftijdsklasse, 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)

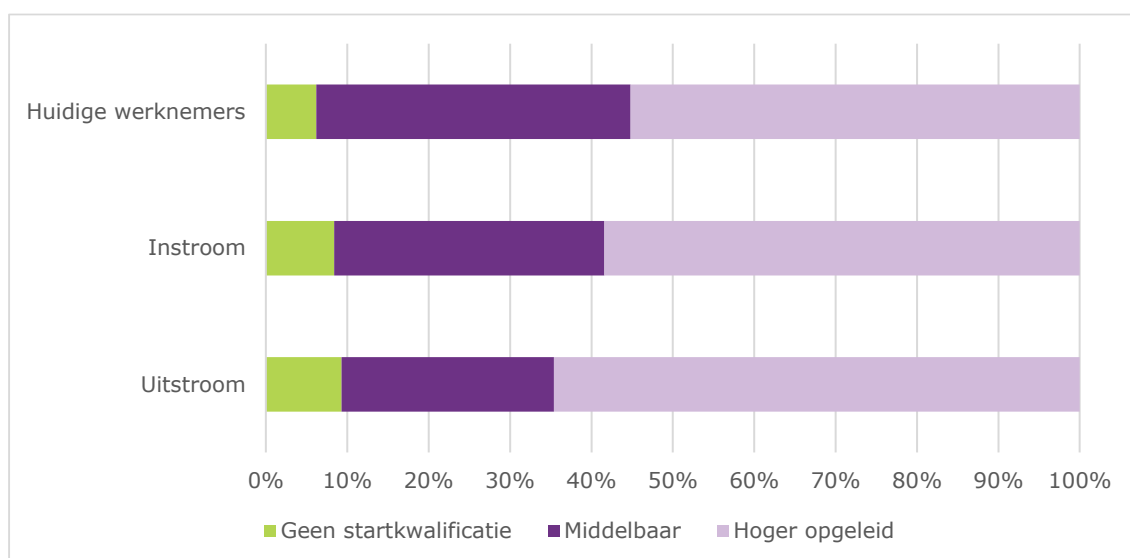


## Opleidingsniveau

Nieuwe medewerkers zijn gemiddeld hoger opgeleid dan de huidige werknemers. Dit beeld is al jaren hetzelfde, maar het aandeel hoger opgeleiden in de sector neemt al jaren niet toe maar zelfs af. Dit komt doordat ook relatief veel hoger opgeleiden de sector verlaten.

Op de totale Nederlandse arbeidsmarkt is overigens een vergelijkbaar beeld te zien: hoger opgeleide (vooral jonge) werknemers wisselen vaker van baan. Ook voor de totale arbeidsmarkt geldt dat het aandeel hoger opgeleiden de afgelopen 5 jaar niet of nauwelijks is toegenomen, terwijl hoger opgeleiden oververtegenwoordigd zijn in de instroom.

Figuur 4-5: Verdeling werknemers, instroom en uitstroom naar opleidingsniveau, 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)

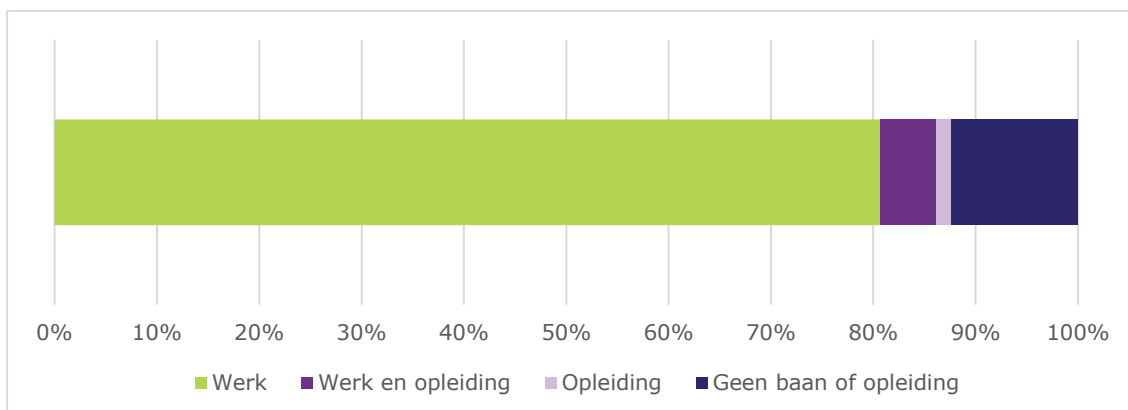


## 4.3 Herkomst van instromers

Het grootste gedeelte (86%) van de instromers is afkomstig uit een andere baan. Een klein gedeelte hiervan heeft recent ook een opleiding afgerond. Het totaal aandeel instromers dat de afgelopen anderhalf jaar een opleiding in het bekostigde onderwijs heeft afgerond, blijft echter ruim onder de 10 procent. Ten slotte is ook zo'n 12 procent van de instromers niet afkomstig uit een baan of opleiding. Van deze groep is de helft afkomstig uit een WW-uitkering en een kwart uit een arbeidsongeschiktheidsuitkering.

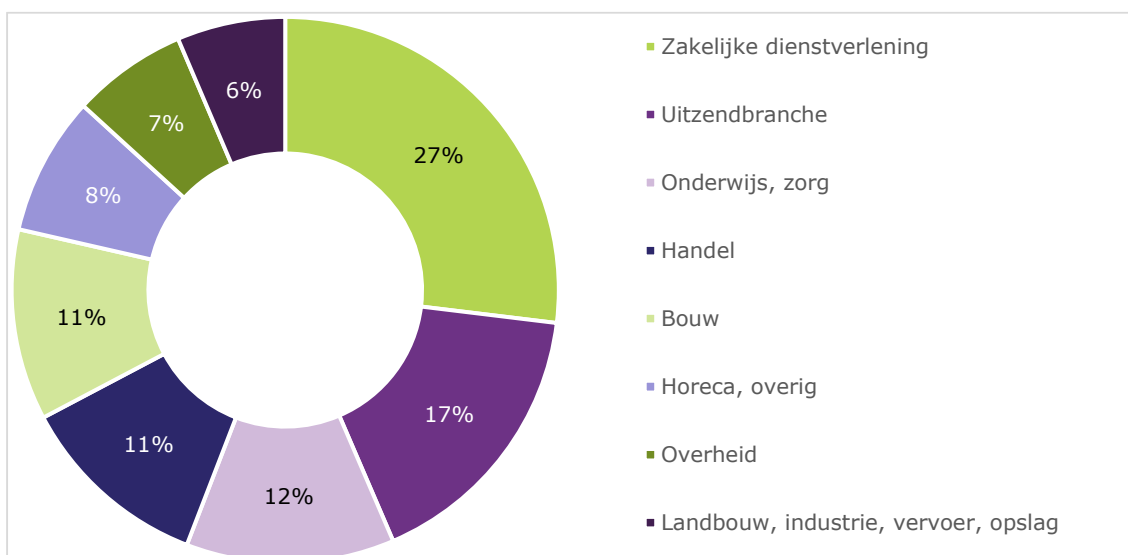


Figuur 4-6: Instroom naar arbeidsmarktsituatie, 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



Van de werknemers die vanuit een andere baan de sector instromen, is ruim een kwart afkomstig uit de zakelijke dienstverlening (exclusief woningcorporaties). Verder valt op dat ongeveer 1 op de 6 werknemers uit de uitzendbranche komt. Het is daarbij zeer goed mogelijk dat deze personen dus al in de corporatiesector werkzaam waren, maar daar niet op de loonlijst stonden. Betrouwbare informatie hierover is helaas niet beschikbaar. Ten slotte valt op dat de overige instroom afkomstig is uit het brede spectrum van de arbeidsmarkt, iets wat voor andere sectoren niet vaak op deze manier te zien is. Dit speelt doorgaans bij kleinere sectoren waar niet specifiek voor wordt opgeleid.

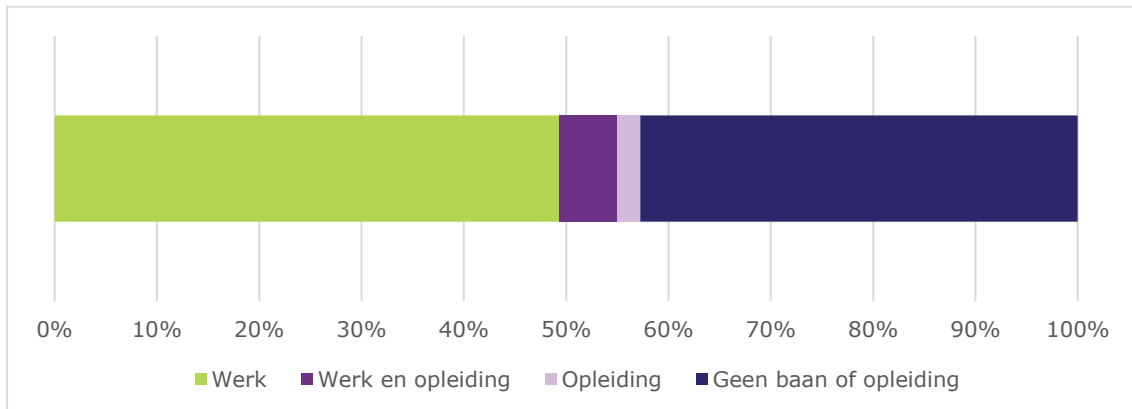
Figuur 4-7: Verdeling instroom uit baan naar herkomstsectoren, 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



## 4.4 Bestemming van uitstromers

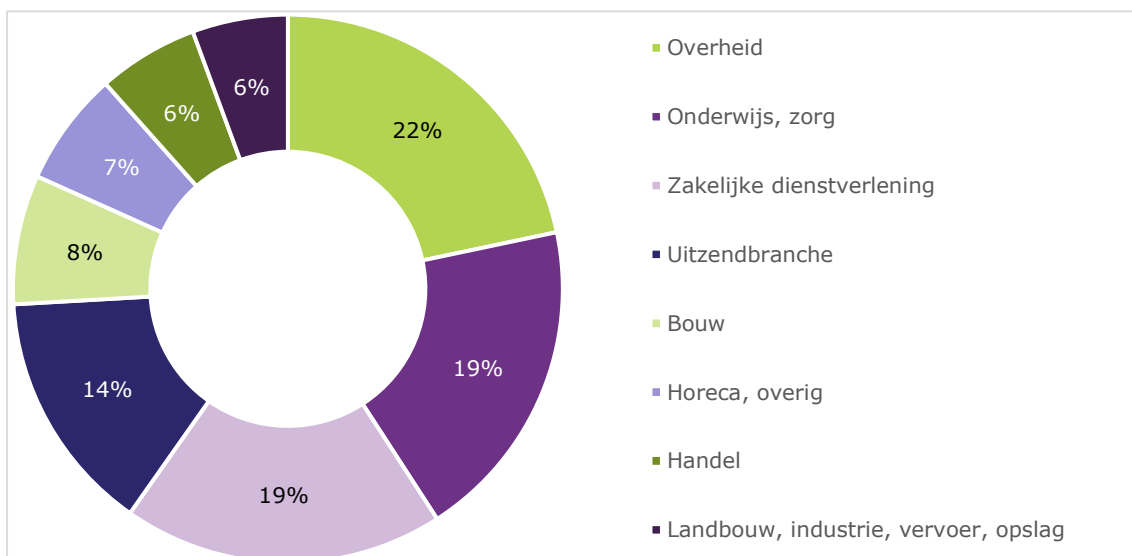
Ruim de helft van de uitstromers gaat elders aan het werk, terwijl ruim 40 procent niet aan het werk gaat en ook geen opleiding gaat volgen. Het grootste gedeelte van deze groep stroomt uit naar een (pensioen)uitkering.

Figuur 4-8: Uitstroom naar arbeidsmarktsituatie, 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



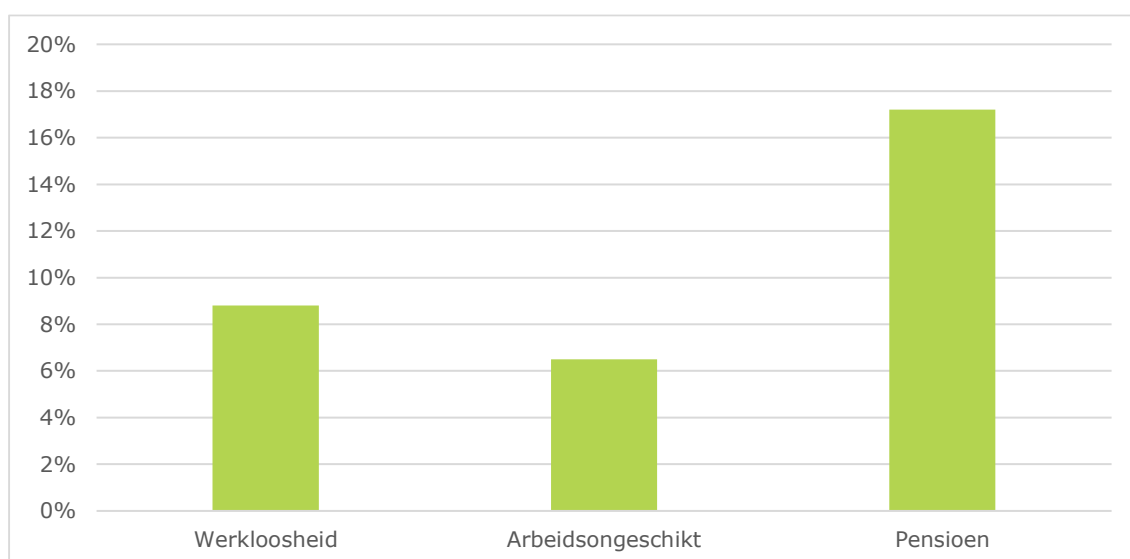
Van de werknemers die uitstromen naar een andere baan, gaat ruim 40 procent aan de slag bij de overheid, in het onderwijs of in de zorg. Daarna volgen pas de zakelijke dienstverlening en de uitzendbranche, wat de populairste herkomstsectoren bij de instromers waren.

Figuur 4-9: Verdeling uitstroom naar baan naar bestemmingssectoren, 2024 (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



Bijna een derde van de uitstromers stroomt uit naar een (pensioen)uitkering. Dit is ongeveer drie kwart van de groep die niet uitstroomt naar een baan of opleiding. Zeventien procent van de uitstromers is met pensioen gegaan en zij zullen zeer waarschijnlijk niet meer terugkeren op de arbeidsmarkt. Gezien de ontwikkeling in leeftijd van het huidige werknemersbestand valt het te verwachten dat het aantal uitstromers naar een pensioenuitkering redelijk constant blijft (gemiddeld zo'n 500 per jaar).

Figuur 4-10: Uitstroom naar (pensioen)uitkeringen, woningcorporaties, 2023<sup>3</sup> (bron: CBS-microdata, bewerking ABF Research)



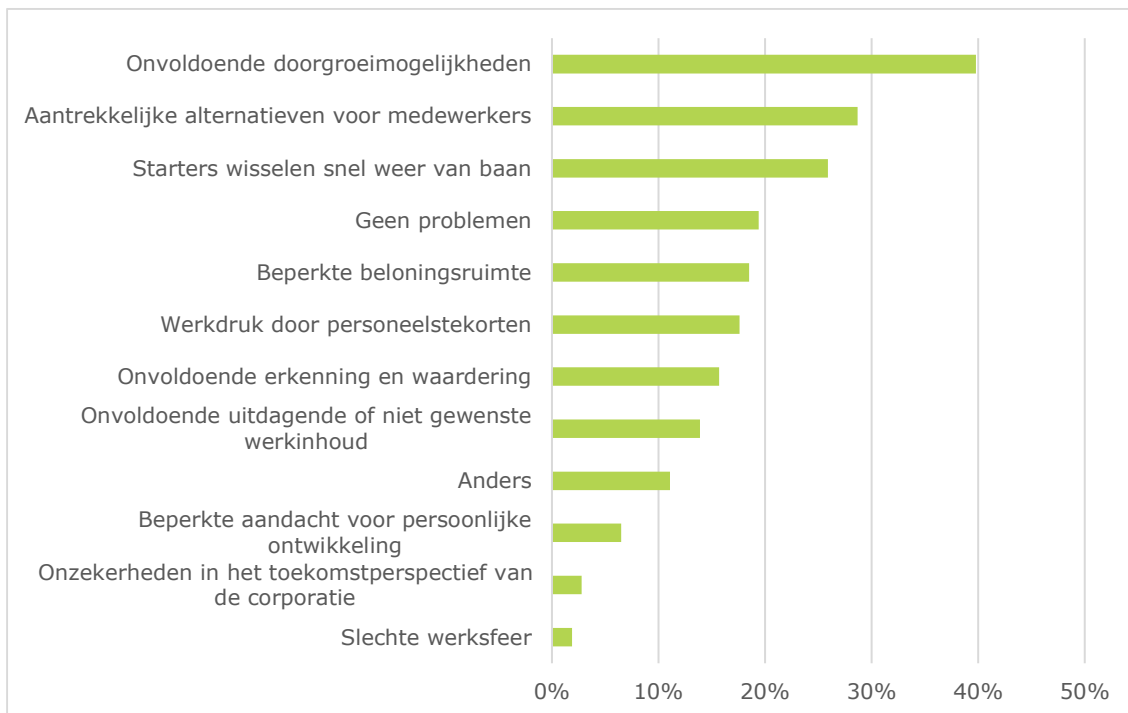
## 4.5 Behoud van personeel

Werkgevers ervaren het ontbreken van voldoende doorgroeimogelijkheden voor het personeel als belangrijkste probleem bij het behouden van personeel. Dit komt, al is het in mindere mate, overeen met de door werknemers ervaren problemen bij de doorstroom binnen de organisatie (zie paragraaf 4.7). Beperkingen in de doorstroom binnen de organisatie leiden uiteindelijk dus tot het vertrek van personeel. Ook hier geldt, net als bij de doorstroming van personeel, dat de problemen vier jaar geleden ook al speelden.

<sup>3</sup> Uitkeringsgegevens over 2024 zijn nog niet bekend, waardoor hier het jaar 2023 als peiljaar is genomen.

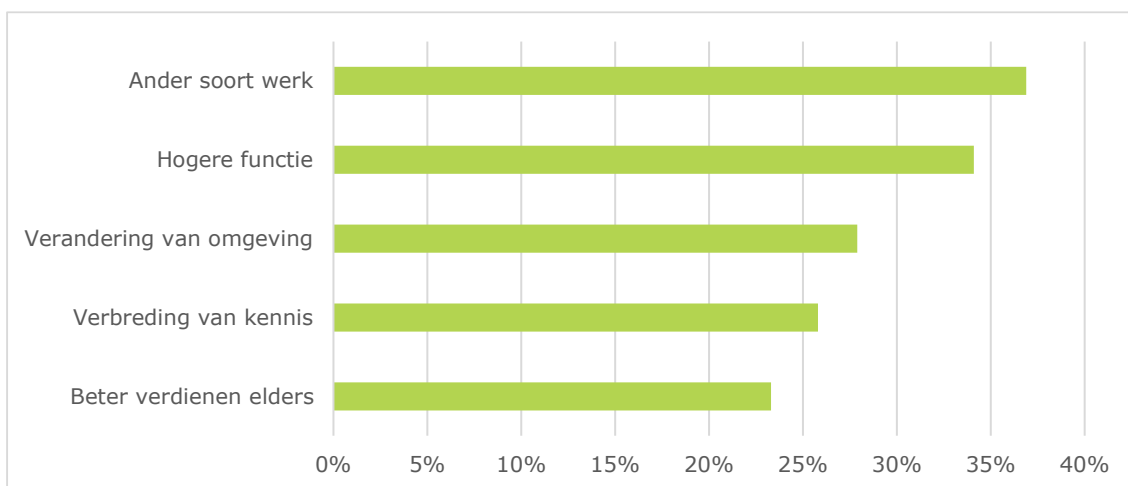


Figuur 4-11: Belangrijkste problemen die werkgevers ervaren bij het behouden van personeel, 2024 (bron: werkgeversenquête)



Het ontbreken van doorgroeimogelijkheden lijkt nu ook bij de belangrijkste redenen voor werknemers om ander werk te zoeken. Waar vier jaar geleden het verbreden van kennis de belangrijkste reden was, geeft men nu aan vaker ander soort werk te willen doen of een hogere functie te willen bekleden.

Figuur 4-12: Belangrijkste redenen waarom werknemers van woningcorporaties ander werk zoeken, 2024 (bron: werknemersenquête)

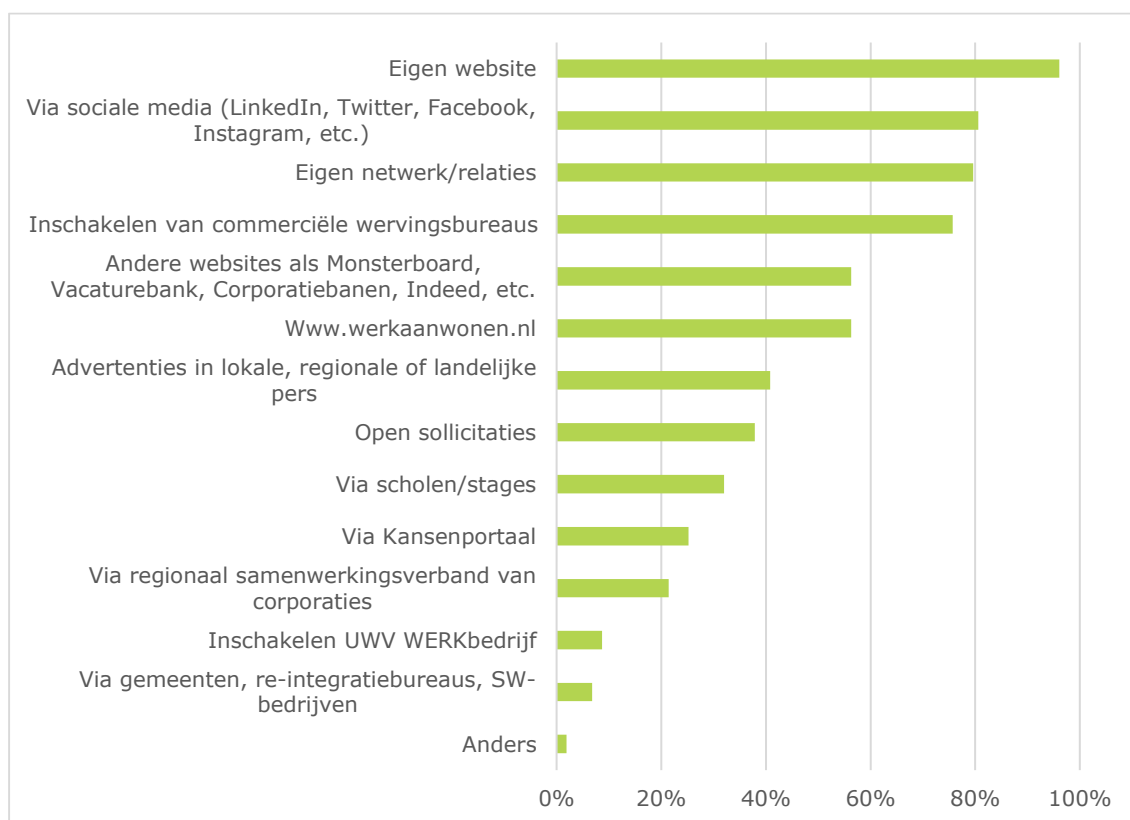


Van alle werknemers is zo'n 13 procent momenteel op zoek naar een andere baan, iets meer dan vier jaar geleden. Dit kan een baan bij een bedrijf buiten de corporatiesector zijn, maar het merendeel geeft aan binnen de sector (of binnen de eigen corporatie) naar een nieuwe baan te zoeken.

## 4.6 Werving

De top 5 van belangrijkste kanalen waar door werkgevers personeel is geworven, is exact gelijk aan die van vier jaar geleden. Wat opvalt, is dat de percentages voor alle kanalen hoger zijn dan vier jaar geleden. Meer werkgevers hebben dus gebruikgemaakt van deze kanalen. Dit sluit aan bij de toename van de instroom en kan ook samenhangen met de groei die corporaties gemiddeld genomen doormaken.

Figuur 4-13: Belangrijkste kanalen waar door werkgevers personeel is geworven, 2024 (bron: werkgeversenquête)



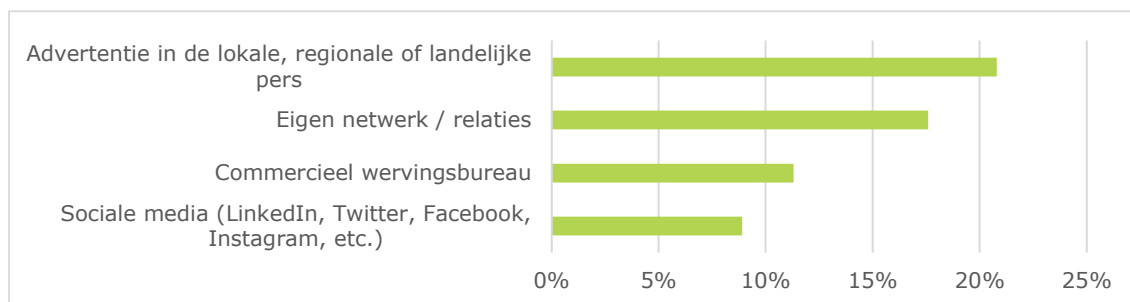
### Hoe zijn werknemers bij hun werkgever terechtgekomen?

Ruim 20 procent van de werknemers geeft aan via een advertentie in de pers bij hun werkgever terecht te zijn gekomen. Dit is opvallend, omdat dit vier jaar geleden veel minder het geval was en werknemers toen vaak via andere manieren bij hun werkgever



terecht kwamen. Mogelijkerwijs hebben werkgevers door de krapte op de arbeidsmarkt meer geïnvesteerd in advertenties.

Figuur 4-14: Belangrijkste manieren waarop werknemers bij hun werkgevers terecht zijn gekomen, 2024 (bron: werkgeversenquête)

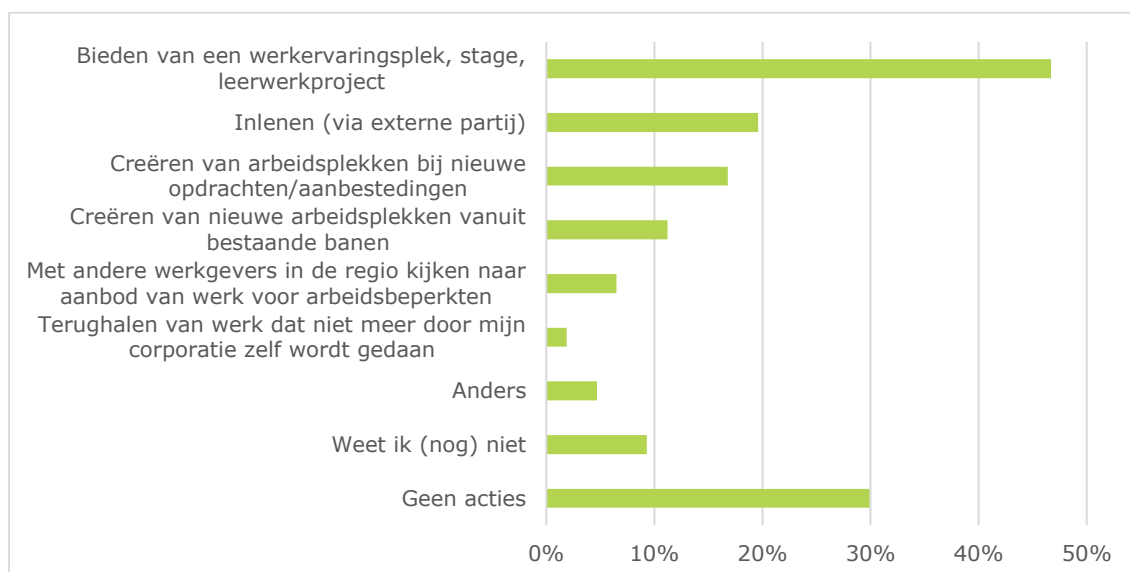


### Aannemen werknemers met arbeidsbeperking

In 2024 heeft 61 procent van de corporaties actie ondernomen om werknemers met een arbeidsbeperking aan te nemen. Dit heeft er mede toe geleid dat bijna de helft van de corporaties eind 2024 minimaal één werknemer in dienst had met een arbeidsbeperking. Grote corporaties hebben relatief vaker werknemers in dienst met een arbeidsbeperking dan kleine werkgevers.

Het bieden van een werkervaringsplek, stage of leerwerkproject was veruit de populairste actie: bijna de helft van de werkgevers heeft dit in 2024 aangeboden.

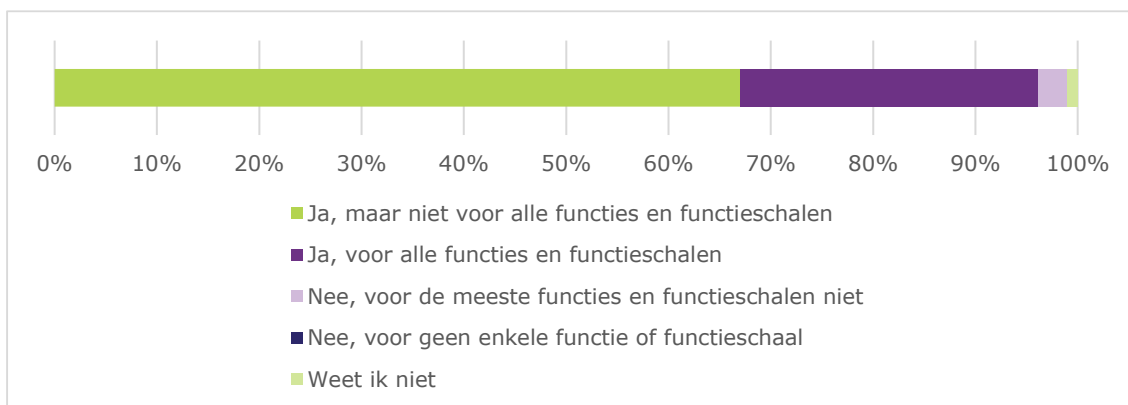
Figuur 4-15: Ondernomen acties door werkgever om werknemers met een arbeidsbeperking aan te nemen, 2024 (bron: werkgeversenquête)



## Een uitdaging in een krappe arbeidsmarkt: het vinden van personeel

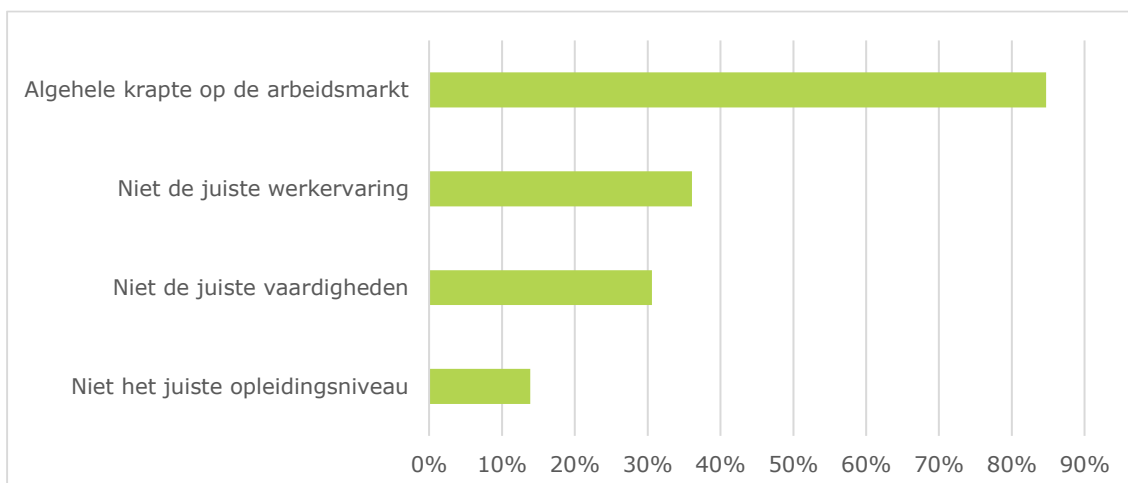
Twee derde van de werkgevers geeft aan over het algemeen gemakkelijk kwalitatief goed personeel te kunnen vinden, maar niet voor alle functies en functieschalen. Slechts een klein gedeelte van de werkgevers geeft aan voor de meeste functies en functieschalen geen personeel te kunnen vinden. De ervaringen van werkgevers liggen opvallend dicht bij de ervaringen uit 2021.

Figuur 4-16: Mate waarin werkgevers gemakkelijk voldoende kwalitatief goed personeel konden vinden, 2023-2024 (bron: werkgeversenquête)



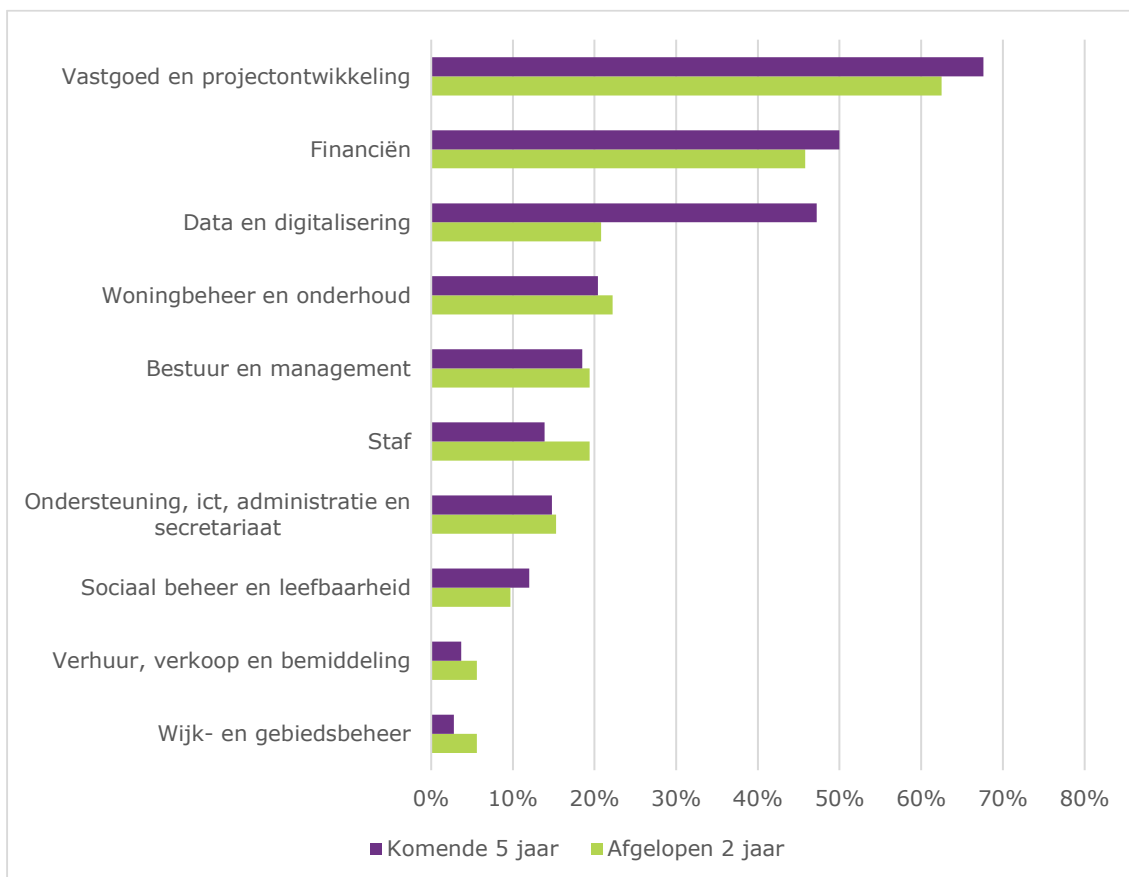
Deze algehele krapte op de arbeidsmarkt wordt nog vaker dan vier jaar geleden aangeduid als hét probleem dat werkgevers ervaren bij de werving van kwalitatief goed personeel. Het probleem lijkt ook in meer regio's te worden ervaren. Daarnaast valt op dat andere oorzaken, zoals het ontbreken van de juiste ervaring, vaardigheden of opleiding, juist minder vaak als probleem worden ervaren.

Figuur 4-17: Problemen die werkgevers ervaren bij de werving, 2024 (bron: werkgeversenquête)



Vastgoed en projectontwikkeling is zowel het vakgebied waar werkgevers de meeste problemen hebben ervaren bij het vinden van goed personeel als het vakgebied waar ze dit probleem het meest verwachten de komende vijf jaar. Ook op het vakgebied van financiën verwachten werkgevers ongeveer net zoveel problemen te ervaren als de afgelopen jaren. Op het gebied van data en digitalisering worden duidelijk meer problemen verwacht. Volgens het UWV behoren beroepen op het gebied van ict, specialistische dienstverlening en openbaar bestuur & juridische beroepen momenteel tot de zeer krappe beroepen op de arbeidsmarkt, wat betekent dat het erg moeilijk is vacatures voor deze beroepsgroepen te vervullen.

Figuur 4-18: Vakgebieden waarbij werkgevers de meeste problemen hebben ervaren en verwachten te ervaren bij het vinden van goed personeel, 2024 (bron: werkgeversenquête)



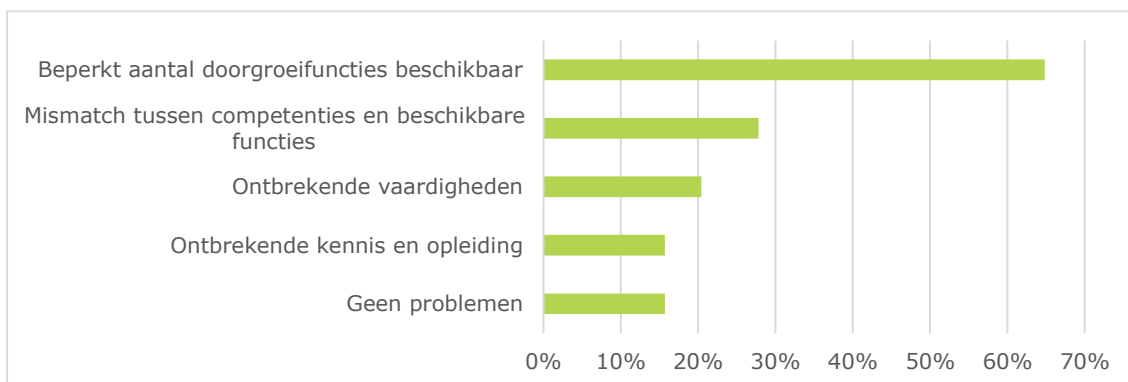
## 4.7 Doorstroom binnen de organisatie

Vijf op de zes werkgevers ervaren problemen bij de doorstroming van medewerkers binnen de eigen organisatie. Met name het beperkte aantal beschikbare doorgroefuncties is hier debet aan. Ook vier jaar geleden werd dit gezien als het



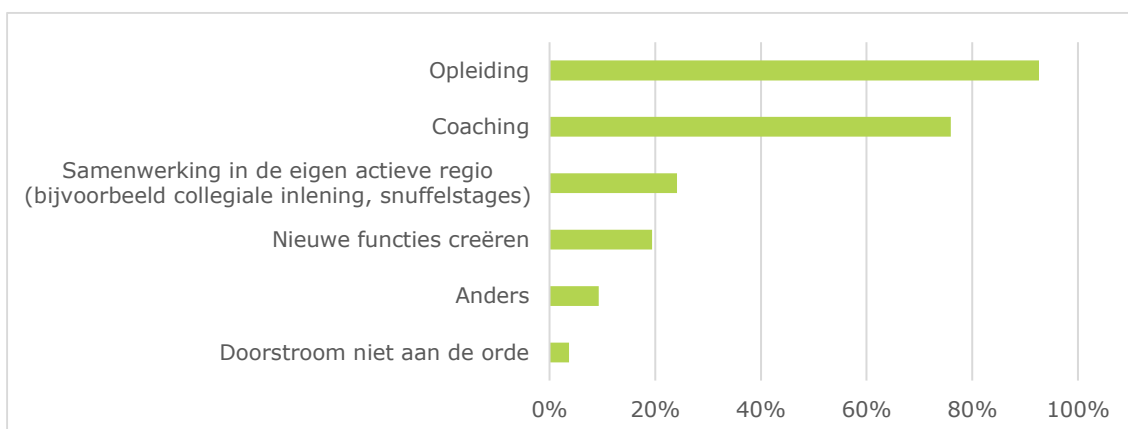
grootste probleem. Kennelijk is het niet gelukt dit probleem succesvol aan te pakken, want het aantal werkgevers dat dit ervaart is verder toegenomen.

Figuur 4-19: Belangrijkste problemen die werkgevers zien bij de doorstroming van medewerkers binnen de eigen corporatie, 2024 (bron: werkgeversenquête)



Werkgevers proberen doorstroom binnen de eigen organisatie vooral te faciliteren door middel van opleiding en coaching. Hierbij lijkt het echter te ontbreken aan geschikte doorstroomfuncties. In [Figuur 4-11](#) was al te zien dat werkgevers onvoldoende doorgroeimogelijkheden als belangrijkste reden zien dat werknemers vertrekken. En in [Figuur 4-12](#) gaven werknemers aan ander werk en een hogere functie als belangrijkste redenen te zien om ander werk te zoeken. Indien werknemers wel worden opgeleid, maar vervolgens binnen de eigen organisatie geen doorgroefuncties beschikbaar zijn, ontstaat de loopbaanmismatch. Ten slotte valt op dat werkgevers ten opzichte van vier jaar geleden veel minder vaak de samenwerking zoeken in de eigen actieve regio (halvering).

Figuur 4-20: De wijze waarop werkgevers doorstroom binnen de eigen organisatie faciliteren, 2024 (bron: werkgeversenquête)



# Gezondheid & vitaliteit



De ruime meerderheid (80%) van de werknemers in de corporatiesector ervaart de eigen gezondheid over het algemeen als (zeer) goed). Slechts 2 procent geeft aan een slechte gezondheid te ervaren.

## 5.1 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in de corporatiesector lag in 2024 (volgens de werkgevers) op 5,4 procent. Dit is een stijging ten opzichte van 2020, toen het ziekteverzuimpercentage op 4,5 procent lag. Ook op de Nederlandse arbeidsmarkt is het ziekteverzuim in dezelfde periode gestegen, namelijk van 4,7 procent naar 5,2 procent (CBS).

Het is opvallend dat het verzuim in de corporatiesector in 2020 lager lag dan op de gehele Nederlandse arbeidsmarkt en in 2024 hoger. Het ziekteverzuim in de corporatiesector is dus een stuk harder gestegen. Dit is ook terug te zien in de ziekmeldingsfrequentie: deze is in dezelfde periode bijna verdubbeld van 0,75 naar 1,45<sup>4</sup>.

Het hoge ziekteverzuim wordt met name veroorzaakt door de groep werknemers die tussen de zes weken en een jaar verzuimd. Het aandeel verzuim is veel kleiner bij de groepen werknemers die langer dan een jaar of tussen de één en zes weken verzuimen.

## 5.2 Inzetbaar blijven

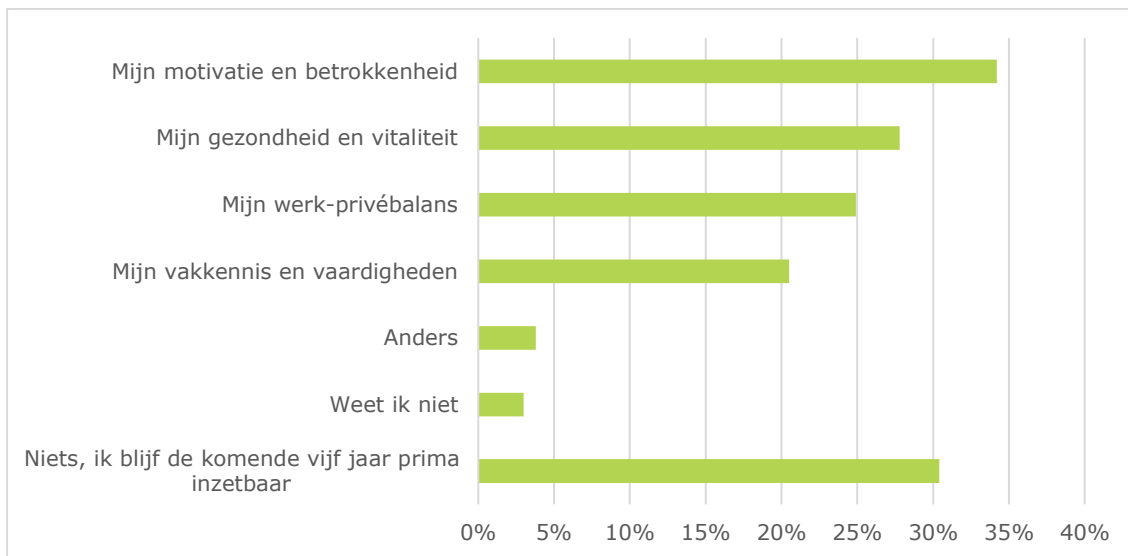
Van alle werknemers in de corporatiesector verwacht 30 procent de komende vijf jaar prima inzetbaar te blijven. Een op de drie werknemers verwacht een probleem qua motivatie en betrokkenheid.

---

<sup>4</sup> Deze cijfers lijken afkomstig uit verschillende bronnen (2020: werknemersenquête, 2024: werkgeversenquête). Rondom het verschil tussen deze cijfers moet dan ook extra voorzichtigheid in acht worden genomen. Dit laat echter onverlet dat de ziekmeldingsfrequentie duidelijk flink is gestegen.



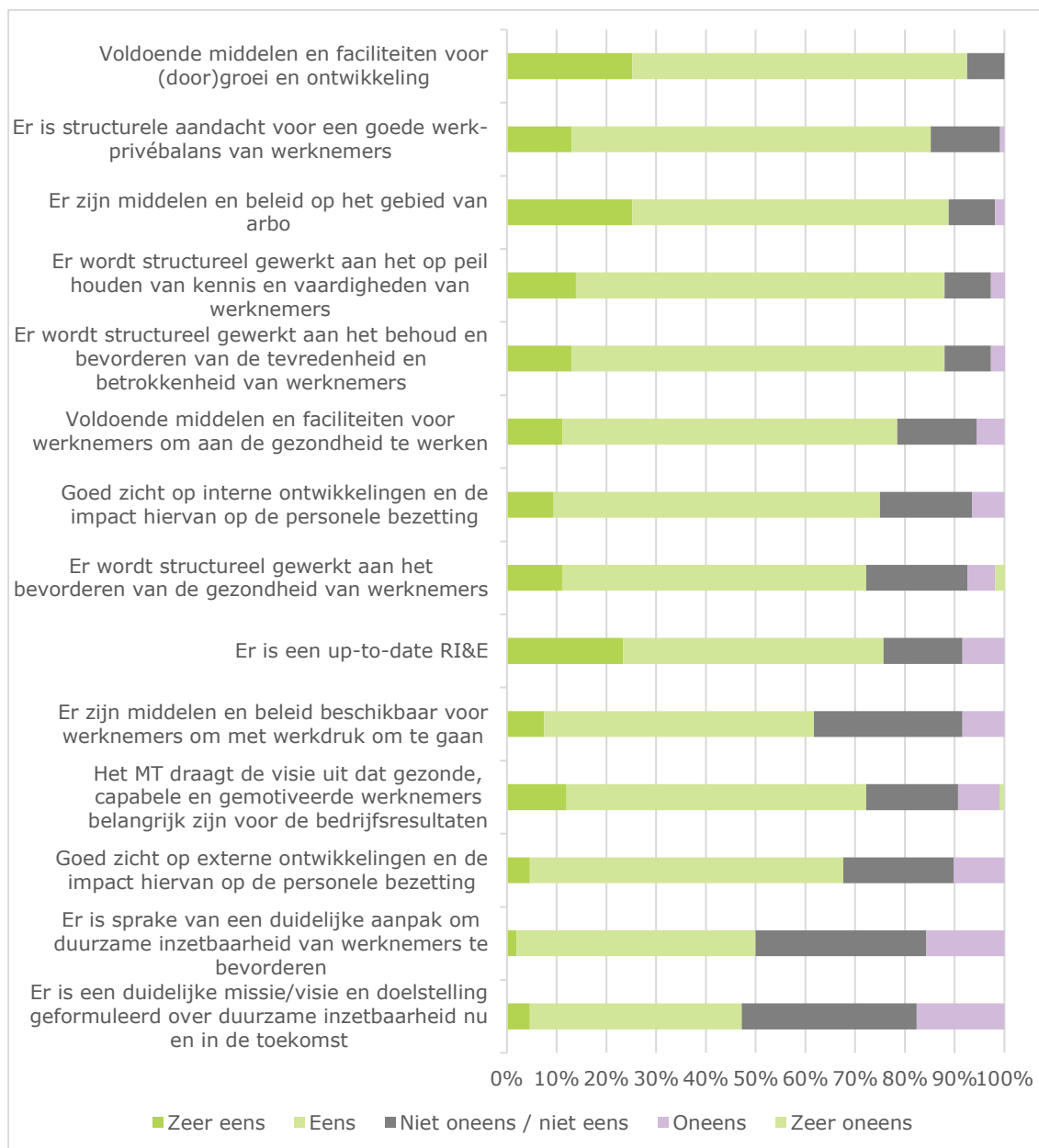
Figuur 5-1: Grootste uitdagingen om de komende vijf jaar inzetbaar te blijven, 2025 (bron: werknemersenquête)



Een op de zes werknemers mist bij hun corporatie een duidelijke missie, visie of doelstelling over duurzame inzetbaarheid nu en in de toekomst. Een vergelijkbaar aandeel mist een duidelijke aanpak om duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. Aan de andere kant ziet de helft van de werknemers wel een (zeer) duidelijke aanpak om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en een duidelijke missie, visie of doelstelling over duurzame inzetbaarheid. Bijna alle werknemers zijn van mening dat er voldoende middelen en faciliteiten voor (door)groei en ontwikkeling en dat er structurele aandacht is voor een goede balans in werk en privé van werknemers.



Figuur 5-2: Mening werkgevers over hun beleid m.b.t. (duurzame) inzetbaarheid, 2025 (bron: werkgeversenquête)

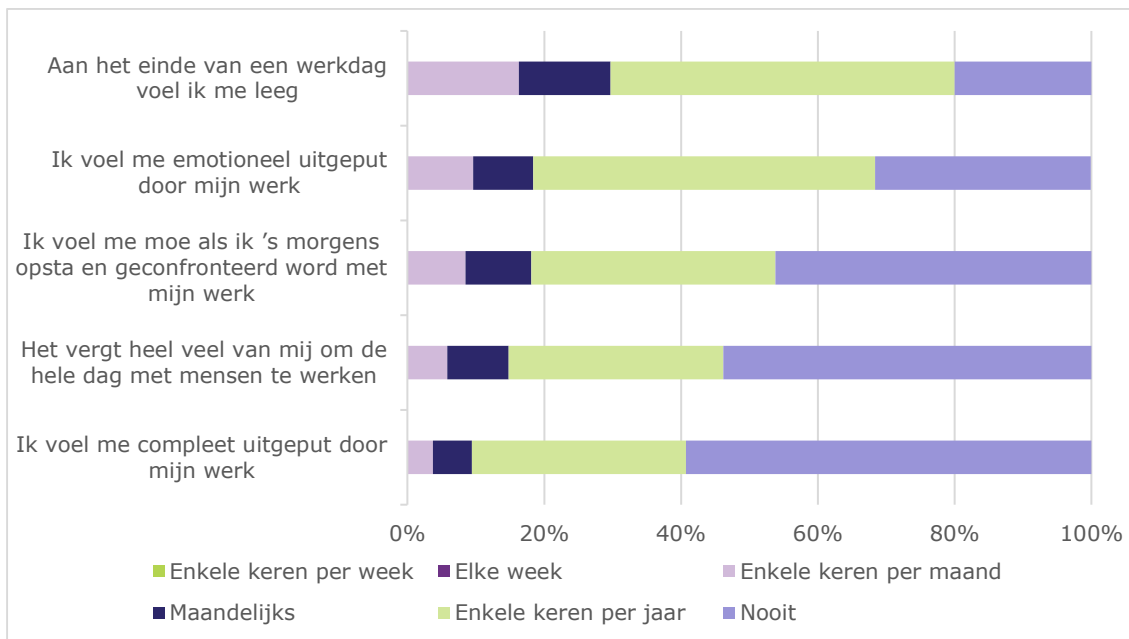


### 5.3 Fysieke en emotionele werkbelasting

Dertig procent van de werknemers voelt zich minimaal maandelijks leeg aan het einde van een werkdag. Een kleine 20 procent voelt zich minimaal maandelijks emotioneel uitgeput door het werk of voelt zich 's ochtends bij het opstaan voor een werkdag al moe bij de gedachte aan werk. Zo'n 10 procent voelt zich minimaal maandelijks compleet uitgeput door het werk.

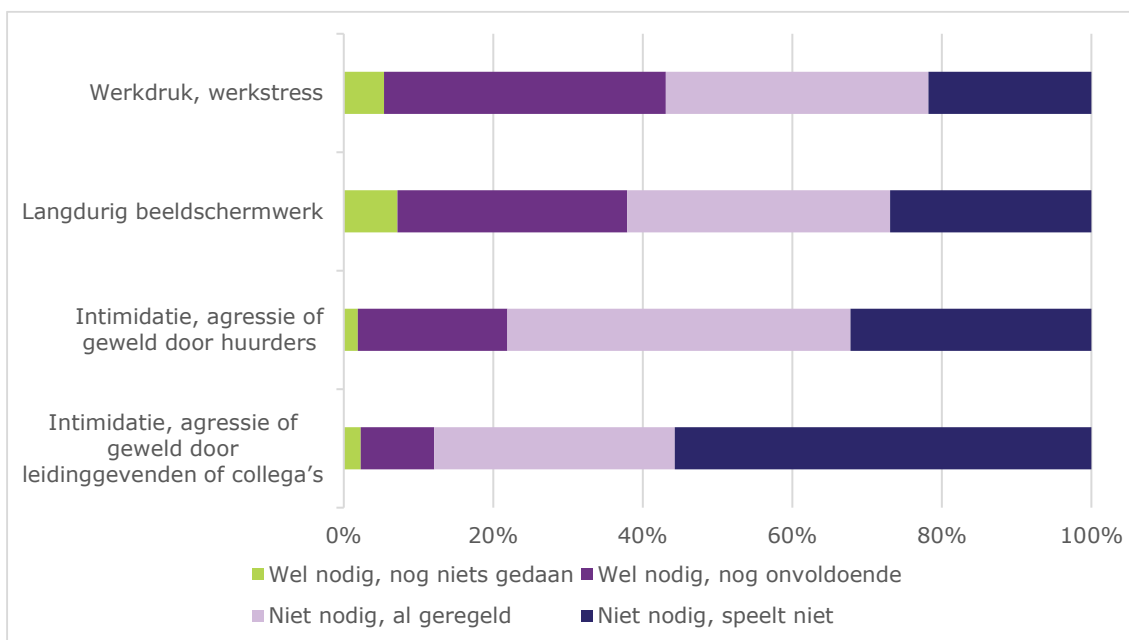


Figuur 5-3: Frequentie waarin werknemers problemen ervaren op het gebied van gezondheid en vitaliteit, 2025 (bron: werknemersenquête)



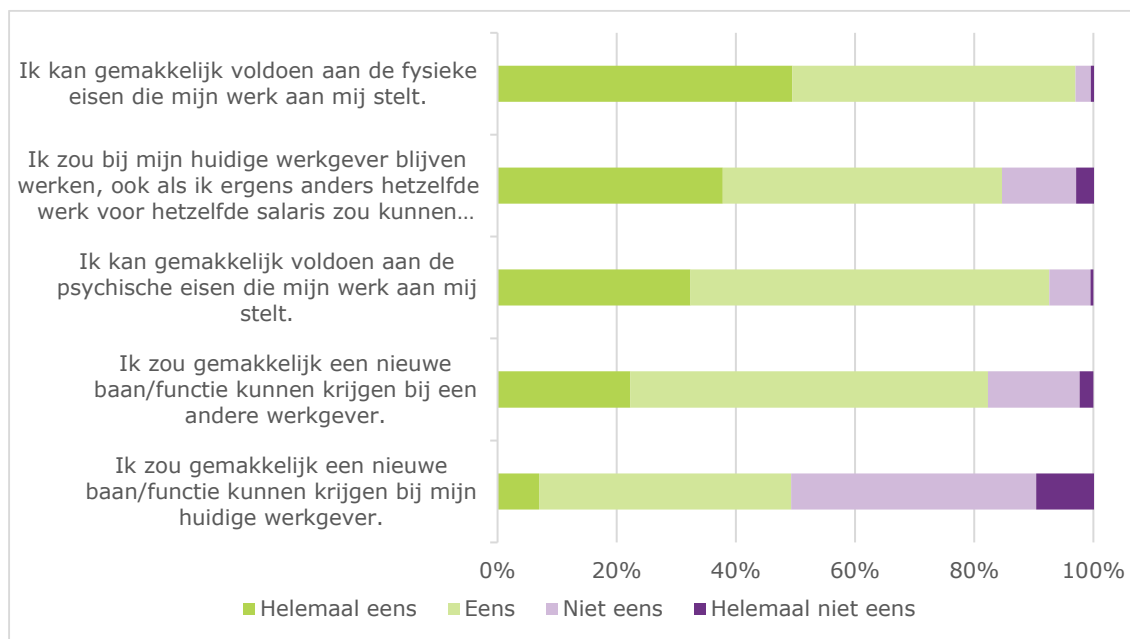
Ruim 40 procent van de werknemers geeft aan dat hun corporatie geen of niet voldoende maatregelen neemt om de werkdruk en -stress te verminderen. Een op de vijf werknemers geeft aan dat hun corporatie te weinig doet tegen intimidatie, agressie of geweld door huurders.

Figuur 5-4: Mening werknemers over maatregelen werkgevers op het gebied van gezondheid en vitaliteit, 2025 (bron: werknemersenquête)



Meer dan 90 procent van de werknemers in de corporatiesector is het er (helemaal) mee eens gemakkelijk te kunnen voldoen aan de fysieke en psychische eisen die het werk hen stelt.

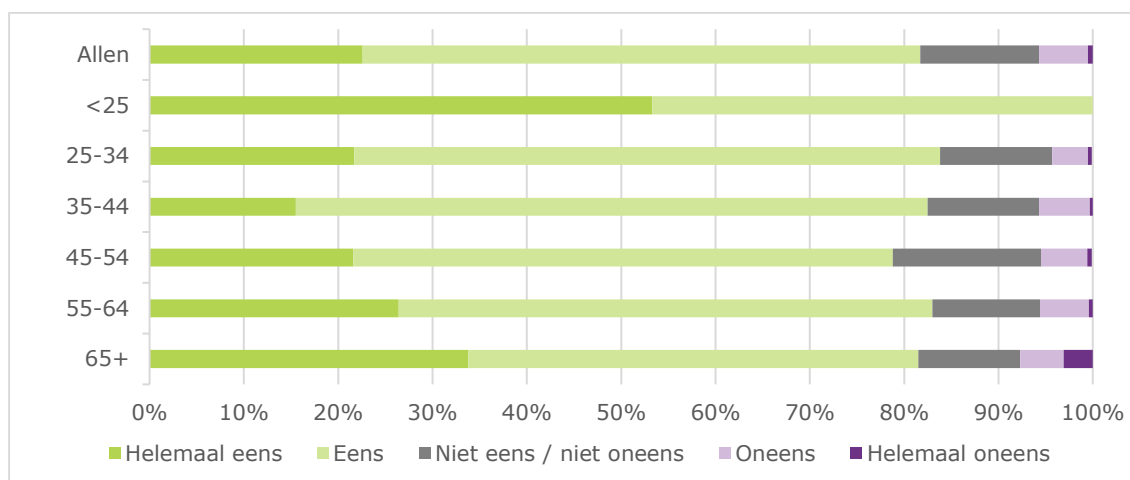
Figuur 5-5: Mening werknemers over gezondheid en vitaliteit, 2025 (bron: werknemersenquête)



## 5.4 Balans in werk en privé

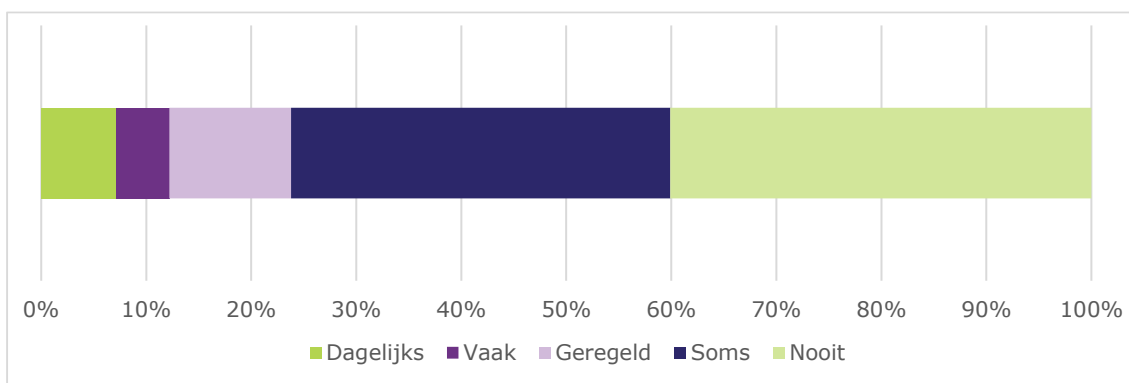
Slechts een beperkt deel van de werknemers (6%) vindt de balans in werk en privé over het algemeen niet goed. Dit aandeel verschilt nauwelijks per leeftijdsgroep. Ook tussen vakgebieden en opleidingsniveaus zijn de verschillen beperkt.

Figuur 5-6: Ervaren balans in werk en privé door werknemers, 2025 (bron: werknemersenquête)



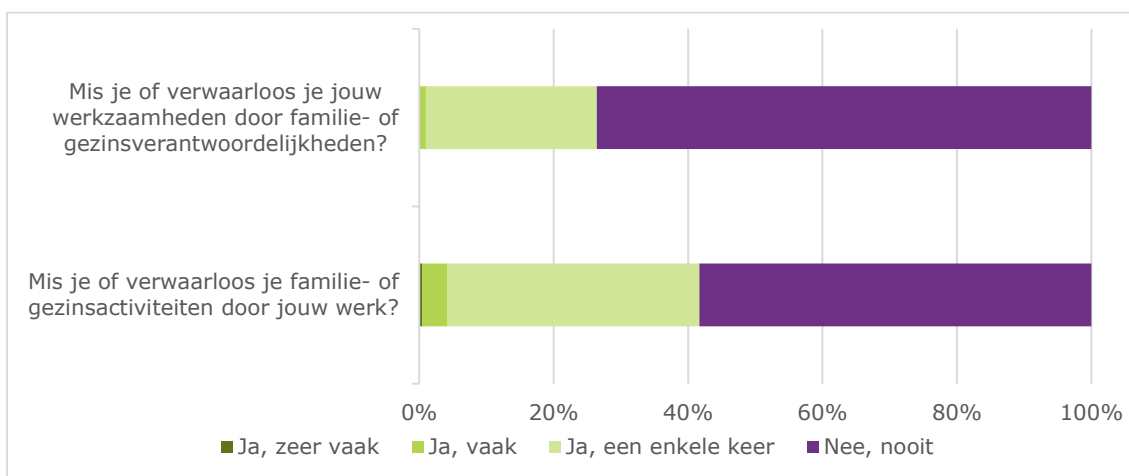
Zes op de tien werknemers in de corporatiesector hebben zorgtaken of verricht mantelzorg. Dat is een aanzienlijk aandeel, dat vaak gepaard gaat met extra belasting in het dagelijks leven. Bijna een kwart geeft aan dit geregeld, vaak of zelfs dagelijks te doen. Niet verrassend hangt dit samen met hun gewenste arbeidsduur: hoe vaker werknemers mantelzorg verrichten, hoe vaker zij aangeven eigenlijk minder uren te willen werken. Aan de andere kant is het niet zo dat werknemers die geen mantelzorg verrichten, relatief vaker aangeven meer uren te willen werken.

Figuur 5-7: Hoe vaak verrichten werknemers mantelzorg, 2025 (bron: werknemersenquête)



Drie kwart van de werknemers geeft aan werkzaamheden nooit te missen of verwaarlozen door familie- of gezinsverantwoordelijkheden. Een kleiner gedeelte geeft aan nooit familie- of gezinsactiviteiten te missen of verwaarlozen door werk. Voor de werknemers die aangeven dat familie of gezin en werk wel een dergelijke invloed op elkaar hebben, geldt voor het grote merendeel dat dit slechts een enkele keer gebeurt.

Figuur 5-8: Invloed werk op privé en invloed privé op werk, 2025 (bron: werknemersenquête)



## Overwerk



Als het om overwerk gaat, geeft 18 procent van de werknemers aan regelmatig over te werken. Hierbij valt met name het vakgebied bestuur en management op met een hoog aandeel werknemers dat regelmatig overwerkt. Een kwart zegt nooit over te werken, de rest doet dit soms. Vrouwen werken iets vaker over dan mannen, al lijkt dat vooral samen te hangen met hun vakgebied. Vergeleken met andere arbeidsmarktsectoren werken in de corporatiesector iets meer werknemers soms over, maar opvallende verschillen zijn er niet. Vier jaar geleden gaven meer werknemers aan incidenteel over te werken (in plaats van nooit of structureel).



# 06

## Vakkennis & vaardigheden



## 6.1 Werkinhoudelijke veranderingen en knelpunten

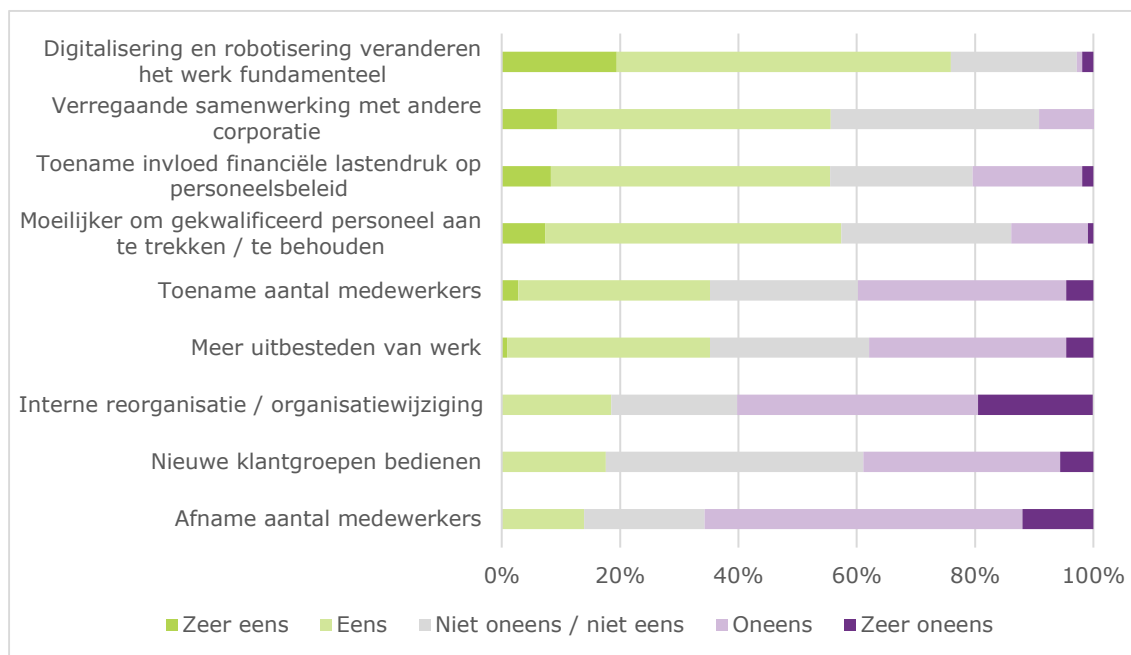
De arbeidsmarktontwikkelingen binnen de corporatiesector volgen elkaar in hoog tempo op. Werkgevers en werknemers geven aan dat zowel de inhoud van functies als de manier van werk ingrijpend veranderen, gedreven door technologische innovaties, krapte op de arbeidsmarkt en een toenemende behoefte aan samenwerking. Tegelijkertijd zijn er andere knelpunten, zoals beperkte doorstroommogelijkheden binnen de eigen organisatie en hogere eisen aan vaardigheden, die de druk op zowel medewerkers als organisaties vergroten. Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste verschuivingen die corporaties verwachten en ervaren, en de gevolgen daarvan voor het dagelijkse werk.

Werkgevers verwachten vanuit hun perspectief de volgende veranderingen voor de sector:

- Digitalisering en technologische vooruitgang  
Driekwart van de werkgevers verwacht dat digitalisering en technologische ontwikkelingen, zoals AI en robotisering, de manier van werken fundamenteel zullen veranderen. Tegelijkertijd verwacht twee derde géén daling van het aantal medewerkers. Dit suggereert dat technologie vooral taken verandert of verschuift, in plaats van banen laat verdwijnen.
- Krapte en doorstroomproblemen binnen de eigen organisatie  
57% van de werkgevers verwacht moeite te krijgen met het aantrekken of behouden van gekwalificeerd personeel. Dit lijkt op het eerste gezicht in contrast te staan met de beperkte doorstroommogelijkheden binnen de eigen organisatie die worden ervaren. In feite hangen deze twee juist samen: wanneer er weinig doorstroomfuncties beschikbaar zijn, vertrekken medewerkers met doorgroeibehoeft e eerder, terwijl werkgevers tegelijkertijd moeite hebben nieuw geschikt personeel te vinden. Dit wijst op een bredere mismatch tussen beschikbare functies, benodigde vaardigheden en de verwachtingen van medewerkers.
- Samenwerking, uitbesteding en reorganisatie  
In vergelijking met vier jaar geleden verwachten werkgevers vaker samen te werken met andere corporaties, meer werk uit te besteden en intern te reorganiseren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat steeds meer werkgevers een stijgende financiële druk voorzien, waardoor zij hun organisatie en samenwerking anders moeten inrichten om efficiënt te kunnen blijven werken. Ook is samenwerking noodzakelijk om specialistische kennis te borgen, bijvoorbeeld rondom duurzaamheid of complexe regelgeving.

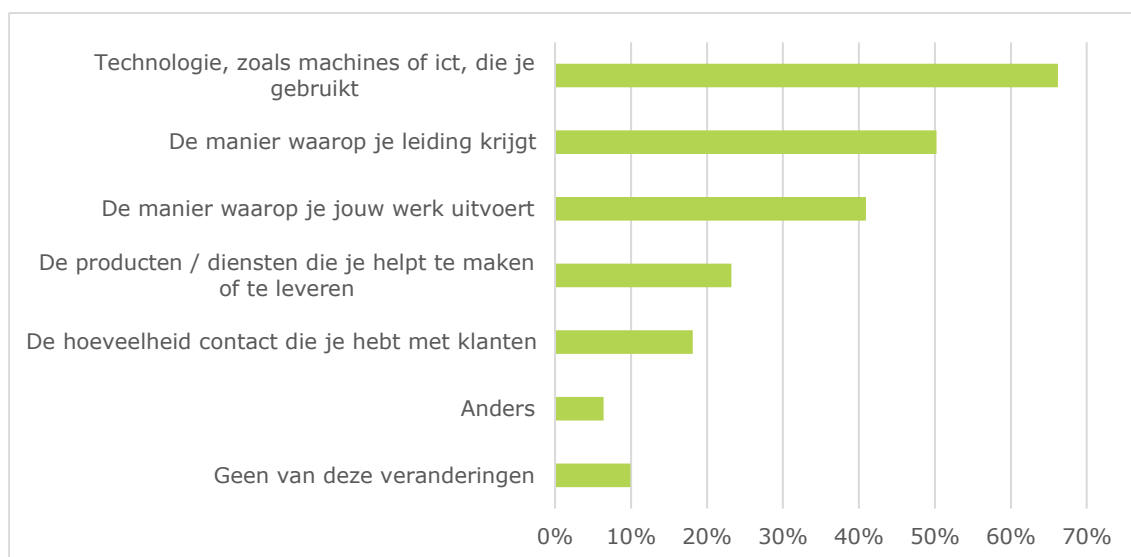


Figuur 6-1: In hoeverre zijn werkgevers het eens met de volgende stellingen over veranderde invloeden op de werkgelegenheid, 2025 (bron: werkgeversenquête)



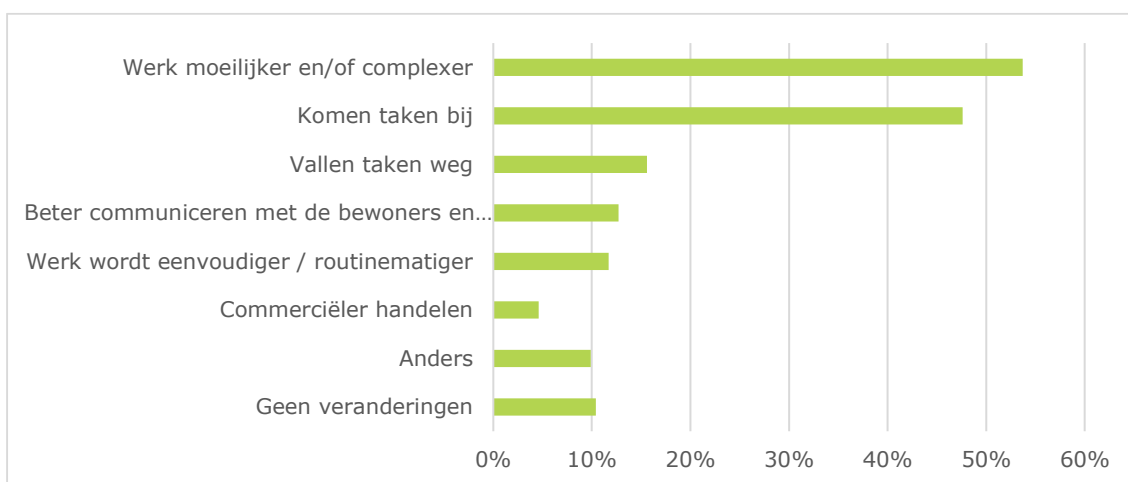
De afgelopen twee jaar hebben de meeste werknemers technologische veranderingen in hun werk ervaren. Vier jaar geleden voorspelden ongeveer negen op de tien werkgevers dit al. Gezien de huidige verwachtingen van werkgevers over de impact van digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie, lijkt deze technologische ontwikkeling voorlopig nog niet ten einde.

Figuur 6-2: Veranderingen in het werk die werknemers de afgelopen twee jaar hebben ervaren, 2025 (bron: werknemersenquête)



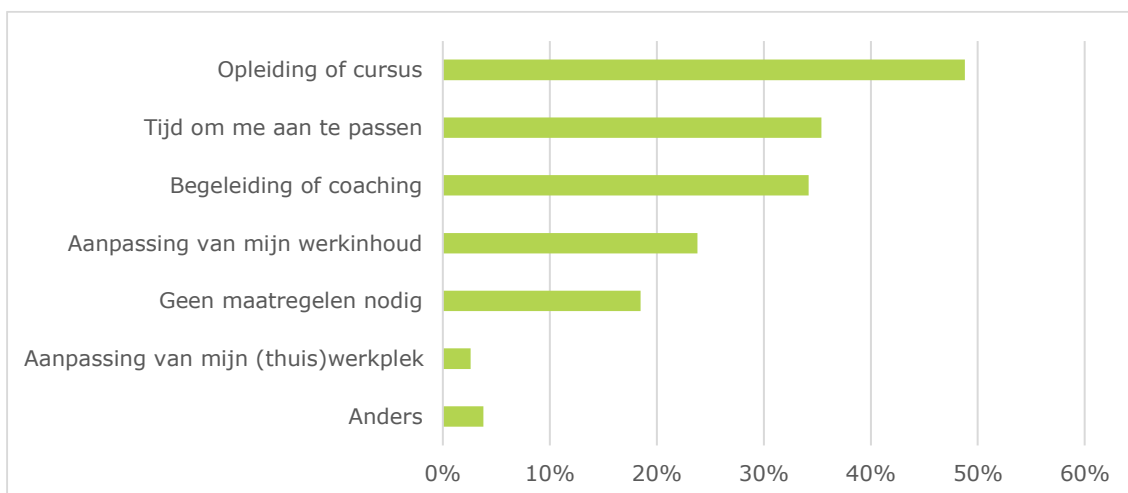
Ongeveer de helft van de werknemers verwacht dat het takenpakket de komende vijf jaar moeilijker, complexer en/of uitgebreider wordt. Werknemers jonger dan 35 jaar verwachten minder veranderingen in het werk dan werknemers van boven de 35 jaar. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat jongere werknemers vaker in functies instromen die reeds in een vernieuwd of gedigitaliseerd takenpakket zijn vormgegeven, waardoor zij minder veranderingen verwachten.

Figuur 6-3: Verwachtingen in het werk die werknemers de komende vijf jaar verwachten, 2025 (bron: werknemersenquête)



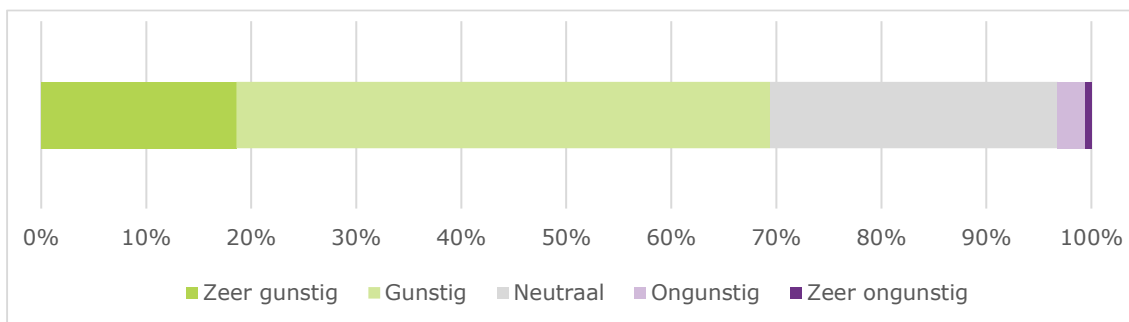
Van de werknemers die verwachten dat hun takenpakket de komende vijf jaar verandert, verwacht meer dan 80 procent iets nodig te hebben om bij te blijven in deze veranderingen. De specifieke behoeften verschillen niet enorm per vakgebied.

Figuur 6-4: Wat hebben werknemers nodig om bij te blijven bij de veranderingen in het werk, 2025 (bron: werknemersenquête)



Ondanks de brede behoefte aan tijd, begeleiding en training om zich aan het veranderende takenpakket aan te passen, ziet 70 procent van de werknemers de toekomstmogelijkheden binnen de eigen woningcorporatie gunstig tot zeer gunstig. Slechts vier procent beoordeelt deze als (zeer) ongunstig, een percentage dat ruim twee keer zo hoog ligt onder werknemers met een laag opleidingsniveau. In de zakelijke dienstverlening maakt 13 procent van de werknemers zich zorgen over de toekomstmogelijkheden bij de eigen werkgever.

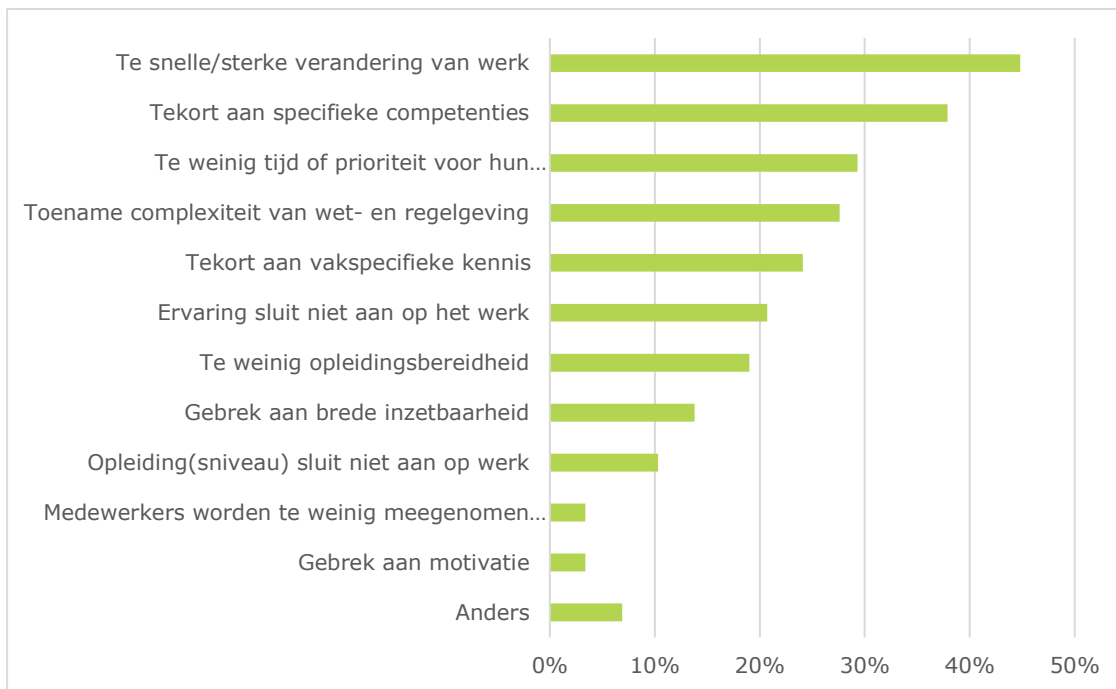
Figuur 6-5: Hoe werknemers hun toekomst binnen hun huidige woningcorporatie inschatten, 2025 (bron: werknemersenquête)



Werkgevers geven aan dat een op de zeven werknemers (nog) onvoldoende aansluiting vindt bij de eisen die momenteel aan het werk worden gesteld. Het vaakst ontstaat die kwalificatiemismatch volgens werkgevers door een te snelle of te sterke verandering van het werk. Dit werd vier jaar geleden ook als belangrijkste oorzaak genoemd. Daarnaast valt op dat werkgevers vaker ervaren dat werknemers geen tijd of prioriteit hebben voor hun ontwikkeling.

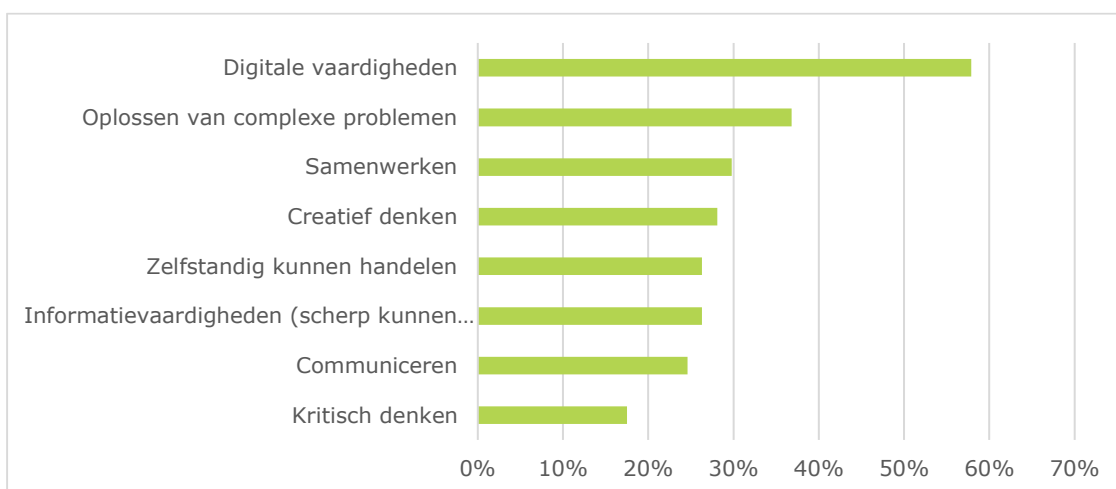


Figuur 6-6: Oorzaken waardoor personeel en werk (soms) onvoldoende op elkaar aansluiten, volgens werkgevers, 2025 (bron: werkgeversenquête)



Het merendeel van de werkgevers geeft aan dat digitale vaardigheden bij werknemers vaak onvoldoende ontwikkeld zijn. Ruim een derde van de werkgevers vindt dat werknemers onvoldoende in staat zijn complexe problemen op te lossen. In paragraaf 6.2 kwam naar voren dat leer- en ontwikkelactiviteiten vaker gericht zijn op het verbeteren van het oplossen van complexe problemen dan op digitale vaardigheden, terwijl werkgevers juist op dat laatste terrein meer problemen ervaren.

Figuur 6-7: Competenties die volgens werkgevers onvoldoende ontwikkeld zijn, 2025 (bron: werkgeversenquête)



## 6.2 Leer- en ontwikkelactiviteiten van werknemers

Door scholing kunnen werknemers zich ontwikkelen voor hun huidige of een nieuwe functie en goed voorbereid zijn op toekomstige ontwikkelingen. Scholing is belangrijk voor werknemers omdat het hun motivatie, baantevredenheid en loyaliteit verhoogt, hun vaardigheden en kennis verbetert en hen helpt zich aan te passen aan veranderende omstandigheden<sup>5,6</sup>. Voor corporaties verhoogt scholing de kwaliteit en productiviteit, verbetert het de organisatiecultuur en verlaagt het personeelsverloop en de kosten voor werving.

Van het personeel in de corporatiesector heeft 64 procent het afgelopen jaar een leer- en ontwikkelactiviteit gevolgd. Gemiddeld werd bijna 53 uur per persoon aan leer- en ontwikkelactiviteiten besteed. Momenteel is 48 procent van de werknemers op zoek naar een leer- en ontwikkelactiviteit. Ter vergelijking: in de zakelijke dienstverlening heeft 52 procent van de werknemers in de afgelopen twee jaar een opleiding of cursus gevolgd (NEA). Ten aanzien van het volgen van (en zoeken naar) leer- en ontwikkelactiviteiten in de corporatiesector valt het volgende op:

- Hoe ouder de werknemer, hoe minder men leer- en ontwikkelactiviteiten volgt.
- Hoe hoger het opleidingsniveau, hoe vaker men leer- en ontwikkelactiviteiten volgt.
- Werknemers in het vakgebied bestuur en management volgen het vaakst leer- en ontwikkelactiviteiten. Dit kan deels worden verklaard door het opleidingsniveau of door governancevereisten.
- Data en digitalisering is het vakgebied dat veruit de meeste uren investeert in leer- en ontwikkelactiviteiten.

### Redenen om (geen) scholing te volgen

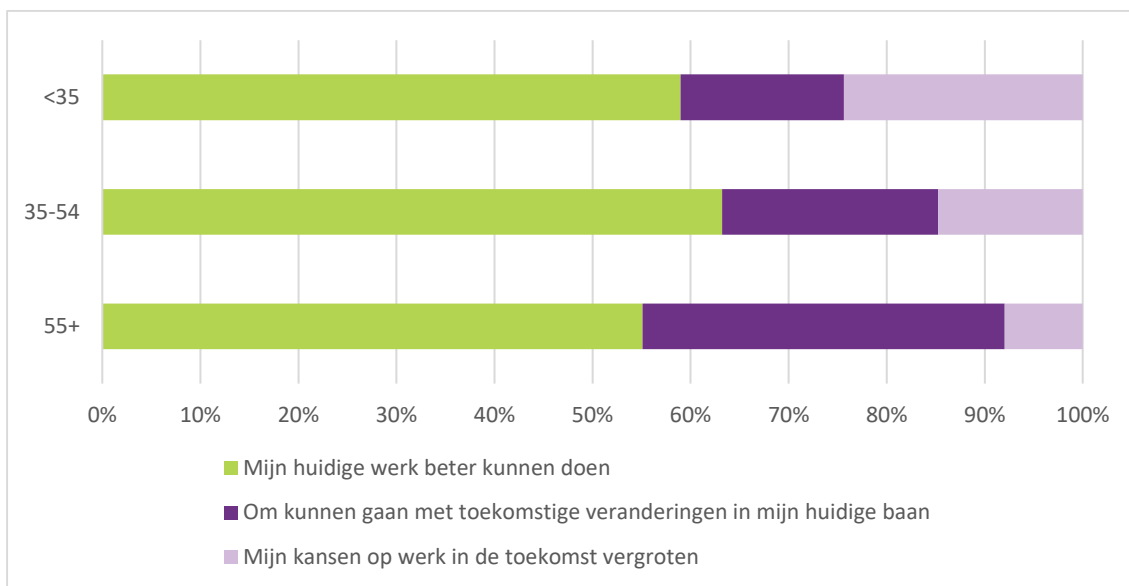
Het grootste deel van het personeel volgt een leer- en ontwikkelactiviteit om het huidige werk beter te kunnen doen. Slechts een op de zeven volgt een dergelijke activiteit om de kansen op werk in de toekomst te vergroten. Jongere werknemers doen dit een stuk vaker, terwijl oudere werknemers opvallend vaak beter willen kunnen omgaan met toekomstige veranderingen in de huidige baan. De zakelijke dienstverlening valt binnen de NEA op doordat de belangrijkste redenen om een opleiding of cursus te volgen een stuk dichterbij elkaar liggen: meer werknemers volgen daar een opleiding of cursus om de kansen op werk in de toekomst te vergroten.

<sup>5</sup> CertificeringsAdvies Nederland. Waarom is ontwikkeling van medewerkers belangrijk?  
<https://certificeringsadvies.nl/waarom-is-ontwikkeling-van-medewerkers-belangrijk/>

<sup>6</sup> Koster, F., Fouarge, D., & De Grip, A. (z.j.). *Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop*.  
[https://www.academia.edu/29562607/Personeelsontwikkeling\\_werk\\_tevredenheid\\_en\\_personeelsverloop](https://www.academia.edu/29562607/Personeelsontwikkeling_werk_tevredenheid_en_personeelsverloop)

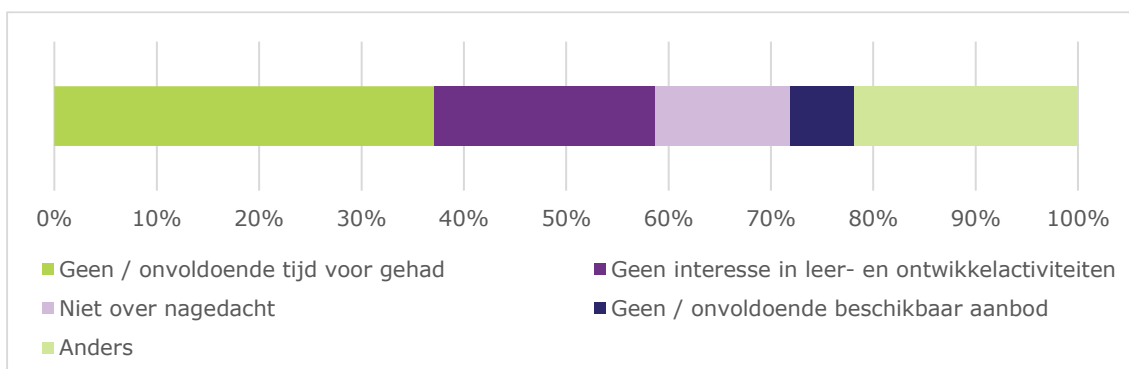


Figuur 6-8: Redenen om leer- en ontwikkelactiviteiten te volgen, 2025 (bron: werknemersenquête)



Ruim een derde van de werknemers heeft de afgelopen 12 maanden geen leer- en ontwikkelactiviteit gevolgd. Geen tijd en geen interesse zijn hiervoor de belangrijkste oorzaken. In de zakelijke dienstverlening geeft de helft van de werknemers die geen opleiding of cursus heeft gevolgd aan dat geen interesse de belangrijkste reden is (NEA). Dat aandeel ligt beduidend hoger dan in de corporatiesector.

Figuur 6-9: Redenen voor het niet volgen van een leer- en ontwikkelactiviteit, 2025 (bron: werknemersenquête)



## Tijd en initiatief voor leer- en ontwikkelactiviteiten

Bij werknemers die wel de tijd hebben genomen voor een leer- en ontwikkelactiviteit, vallen de volgende zaken op:

- 9 procent van de werknemers die een leer- en ontwikkelactiviteit gevolgd heeft, heeft dit volledig in eigen tijd gedaan.
- 48 procent heeft deze activiteiten volledig onder werktijd gedaan, voor de rest geldt een mix van eigen tijd en werktijd.
- Werknemers nemen veel vaker zelf het initiatief voor een activiteit dan de werkgever (54% tegenover 7%).
- Hoger opgeleide werknemers nemen vaker zelf het initiatief.

## Inhoud van de leer- en ontwikkelactiviteiten

De vakgebieden waarop werknemers een leer- en ontwikkelactiviteit hebben gevolgd, komen redelijk overeen met de functies van het totale werknemersbestand. Wel valt op dat het aandeel werknemers dat een activiteit voor een 'ander' vakgebied heeft gedaan het meest gekozen is.

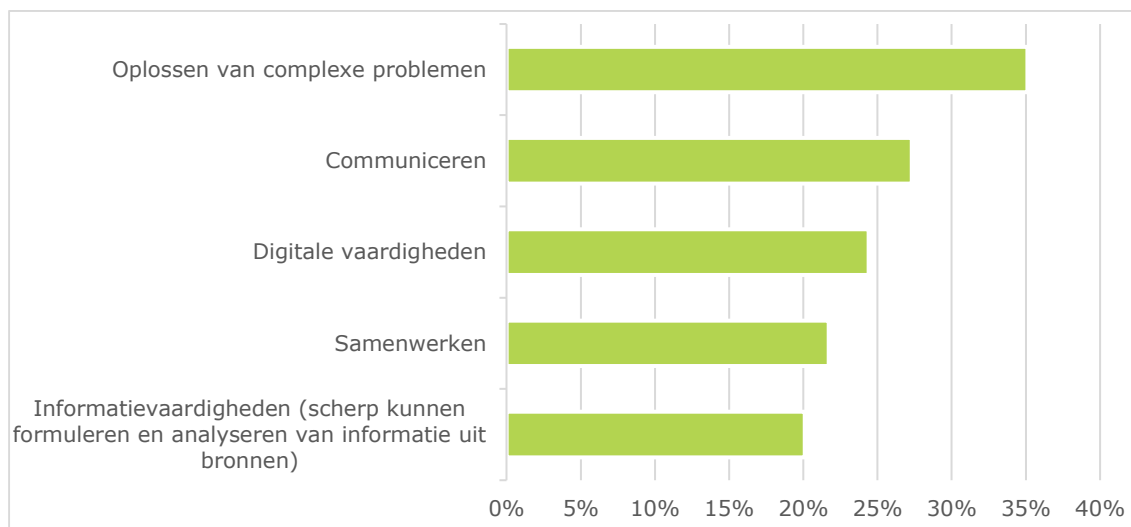
Figuur 6-10: Vakgebieden waarop werknemers een leer- en ontwikkelactiviteit hebben gevolgd, 2025 (bron: werknemersenquête)



Het oplossen van complexe problemen is de competentie waar gevolgde leer- en ontwikkelactiviteiten het vaakst op gericht waren. Hierbij valt op dat dit geldt voor nagenoeg alle leeftijden en opleidingsniveaus.



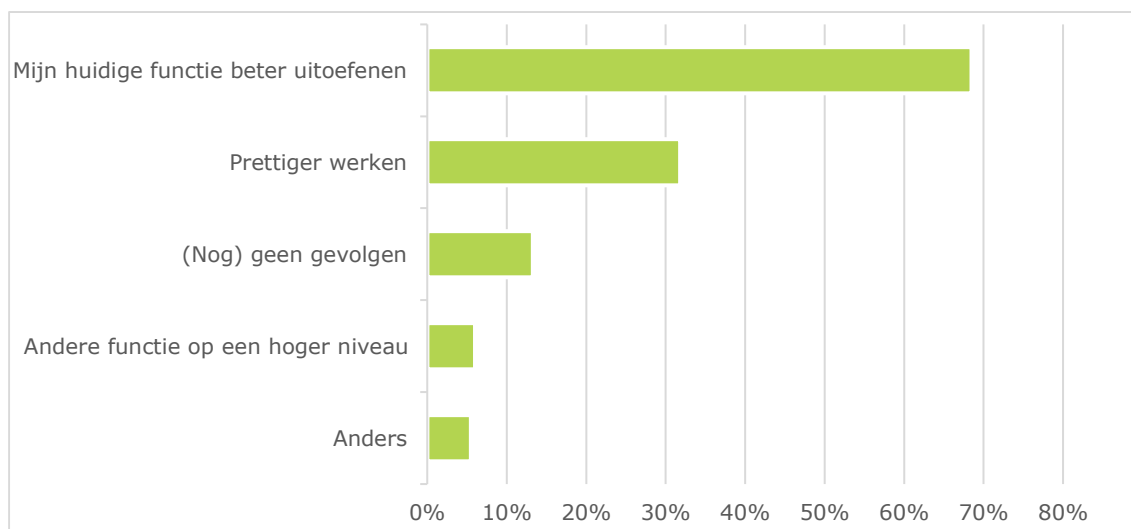
Figuur 6-11: Competenties waar leer- en ontwikkelactiviteiten op gericht waren, 2025 (bron: werknemersenquête)



### Ervaringen met leer- en ontwikkelactiviteiten

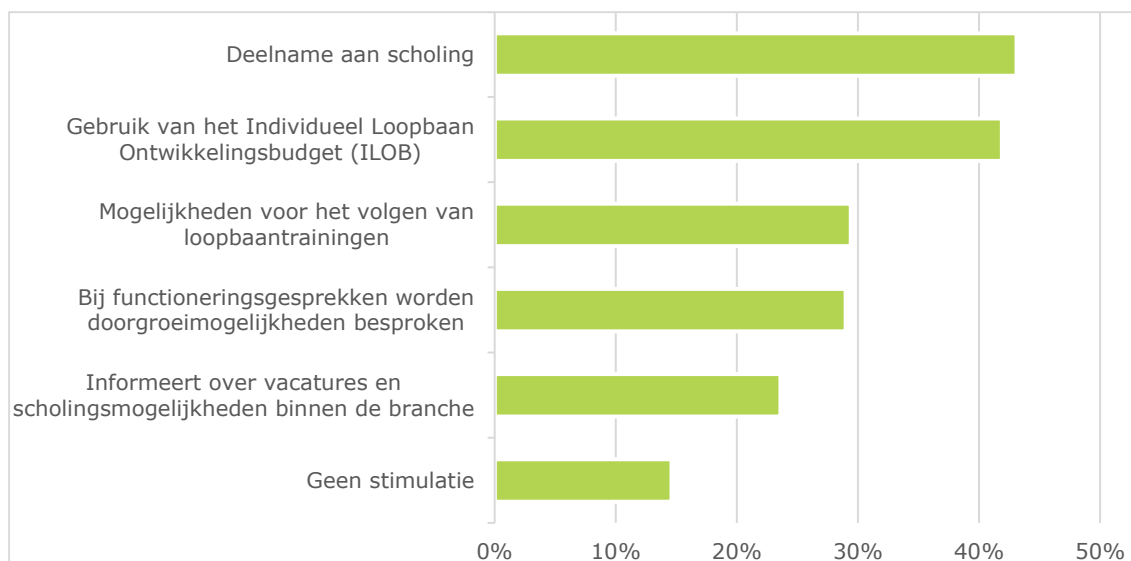
Twee derde van de werknemers die een leer- en ontwikkelactiviteit hebben gevolgd, ervaart dat ze hun huidige functie beter uitoefenen. Ongeveer één derde ervaart dat het werk prettiger is geworden en iets meer dan 10 procent ervaart geen gevolgen. Zes procent is een andere functie op een hoger niveau gaan uitvoeren. Het uitvoeren van een andere functie op een hoger niveau kan natuurlijk later nog volgen, maar dit is wederom een aanwijzing voor de beperkte doorstroom binnen de eigen organisatie, zoals eerder naar voren is gekomen in paragraaf 4.7.

Figuur 6-12: Waar heeft het volgen van leer- en ontwikkelactiviteiten toe geleid, 2025 (bron: werknemersenquête)



De grote meerderheid van de werknemers (85%) geeft aan door hun werkgever begeleid of gestimuleerd te worden in hun loopbaanontwikkeling. De manier waarop verschilt sterk per werknemer. Deelname aan scholing en het gebruik van het Individueel Loopbaan Ontwikkelingsbudget (ILOB) worden door werknemers het vaakst genoemd.

Figuur 6-13: Worden werknemers door hun werkgevers gestimuleerd of begeleid in hun individuele loopbaanontwikkeling, 2025 (bron: werknemersenquête)

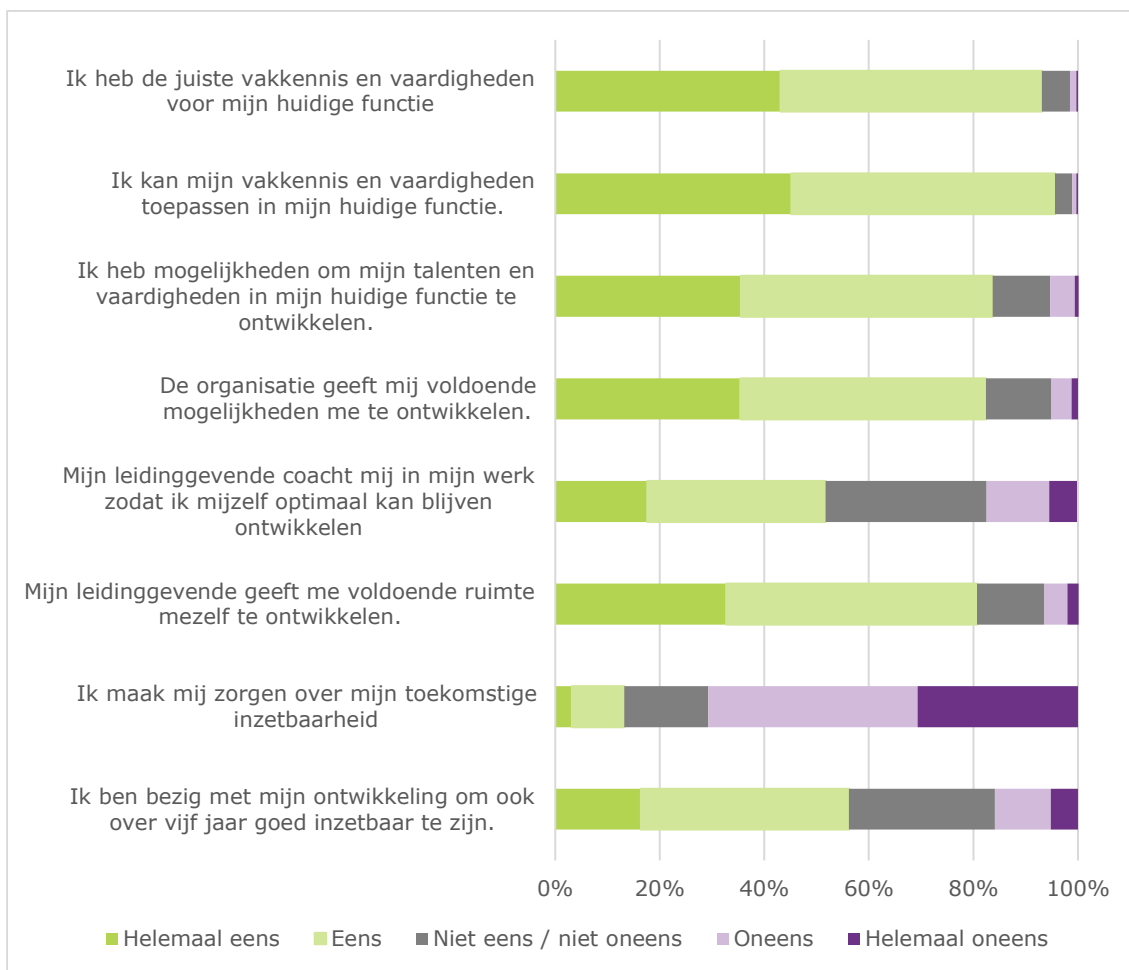


Ten aanzien van de mening van werknemers over hun eigen leren en ontwikkelen vallen de volgende zaken op:

- Bijna alle werknemers kunnen hun vakkennis en vaardigheden toepassen in hun huidige functie.
- De helft van de werknemers is het er (helemaal) mee eens dat hun leidinggevende hen coacht in het werk om zich optimaal te blijven ontwikkelen.
- Ruim 80 procent is het er (helemaal) mee eens dat hun organisaties voldoende mogelijkheden tot ontwikkelen geven.
- 56 procent van de werknemers is het er (helemaal) mee eens bezig te zijn om ook over vijf jaar goed inzetbaar te zijn. Onder werknemers onder de 45 jaar is dit 69 procent.



Figuur 6-14: Mening werknemers over hun leren en ontwikkelen, 2025 (bron: werknemersenquête)



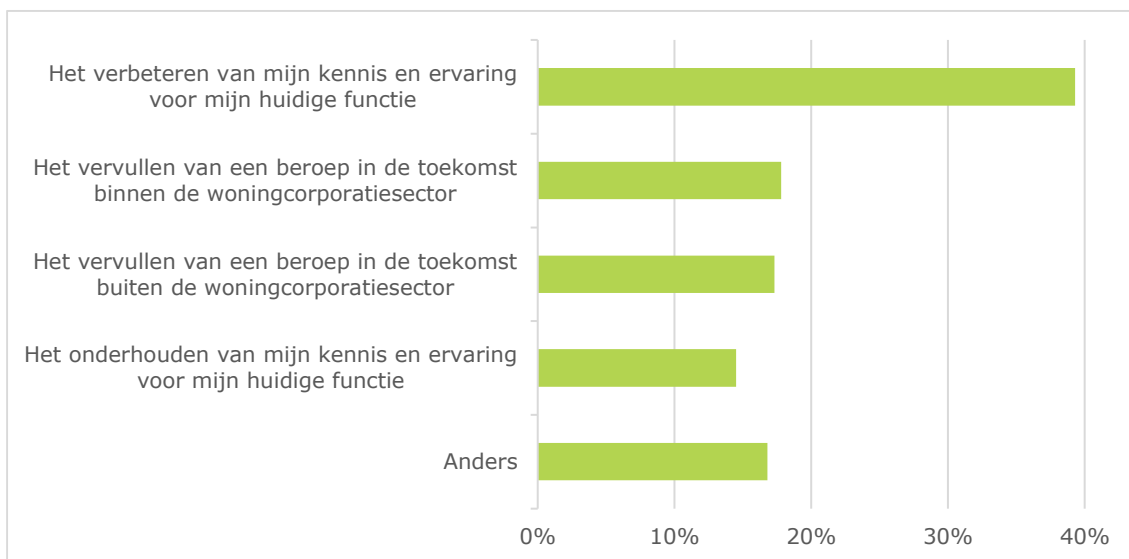
### Opleidingsbudget en Individueel Loopbaan Ontwikkelingsbudget (ILOB)

Ondanks de stimulering van het ILOB door werkgevers maakt slechts een op de vijf werknemers daadwerkelijk gebruik van het ILOB. Hoger opgeleiden en vrouwen doen dit iets vaker, maar ook bij deze groepen is het aantal een stuk kleiner dan het aantal dat gestimuleerd wordt het te doen.

Werkgevers hebben in 2024 drie kwart van hun begrote opleidingsbudget daadwerkelijk uitgegeven. Ongeveer een zesde hiervan komt voor rekening van het ILOB. Het ILOB wordt vooral uitgegeven aan het verbeteren van kennis en ervaring voor de huidige functie.

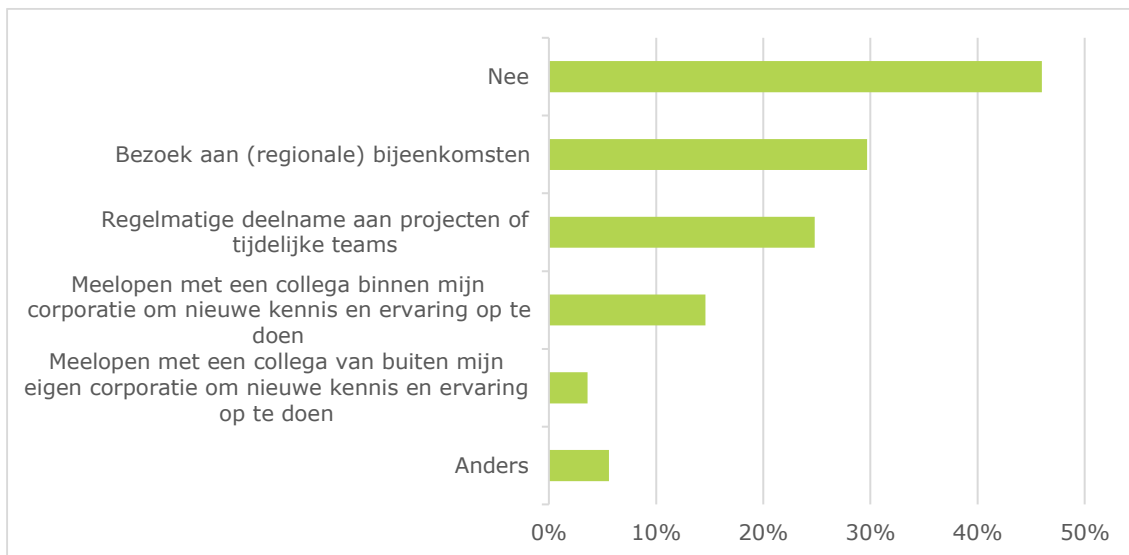


Figuur 6-15: Doel van leer- en ontwikkelactiviteiten betaald uit het ILOB, 2025 (bron: werknemersenquête)



Bijna de helft van de werknemers heeft geen activiteiten uitgevoerd voor de eigen loopbaanontwikkeling. Met name jonge, hoogopgeleide werknemers namen relatief vaak wel deel aan dergelijke activiteiten.

Figuur 6-16: Uitgevoerde activiteiten voor loopbaanontwikkeling, 2025 (bron: werknemersenquête)



## 6.3 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

In paragraaf 3.3 viel al op dat de corporatiesector een breed palet aan functies kent en dat bovendien veel functies een ondersteunend en algemeen karakter kennen. Opleidingen voor dergelijke functies zijn doorgaans niet sectorspecifiek. De corporatiesector kent ook geen opleidingen die specifiek opleiden voor de sector.

Er is wel een aantal opleidingen die werknemers in de corporatiesector relatief vaak hebben afgerond. Kijken we naar de instroom vanuit diplomering in de afgelopen 5 jaar, dan zien we dat de onderstaande opleidingen door minimaal 30 corporatiemedewerkers zijn afgerond. Het gaat hier om data vanuit CBS-microdata (integrale registraties) en dus niet om respondenten in de enquête.

- Hbo sociaal juridische dienstverlening (150)
- Hbo vastgoedkunde (75)
- Hbo facility management (50)
- Mbo allround vakkracht onderhoud- en klusbedrijf (50)
- Havo economie en maatschappij (45)
- Hbo hrm (35)
- Hbo built environment (35)
- Mbo legal, insurance & hr services specialist (35)
- Hbo bedrijfskunde (30)
- Hbo rechten (30)
- Hbo bouwkunde (30)

Van al deze opleidingen (en van andere opleidingen als mbo service medewerker gebouwen) ligt het percentage gediplomeerden dat werkzaam is in de corporatiesector onder de tien procent en meestal zelfs onder de vijf procent. Dit bevestigt de stelling dat er geen opleidingen zijn die specifiek opleiden voor de corporatiesector. Dit maakt tegelijkertijd het belang van werven via diverse kanalen (paragraaf 4.6) belangrijker.

## 6.4 Stagiaires & trainees

In 2024 had 41 procent van de corporaties minimaal één trainee in dienst. In totaal waren er ongeveer evenveel trainees als corporaties. Corporaties namen vaker stagiairs aan: 77 procent van de corporaties had in 2024 één of meer stagiairs. Gemiddeld ging het om 4,5 stagiair per corporatie.





07

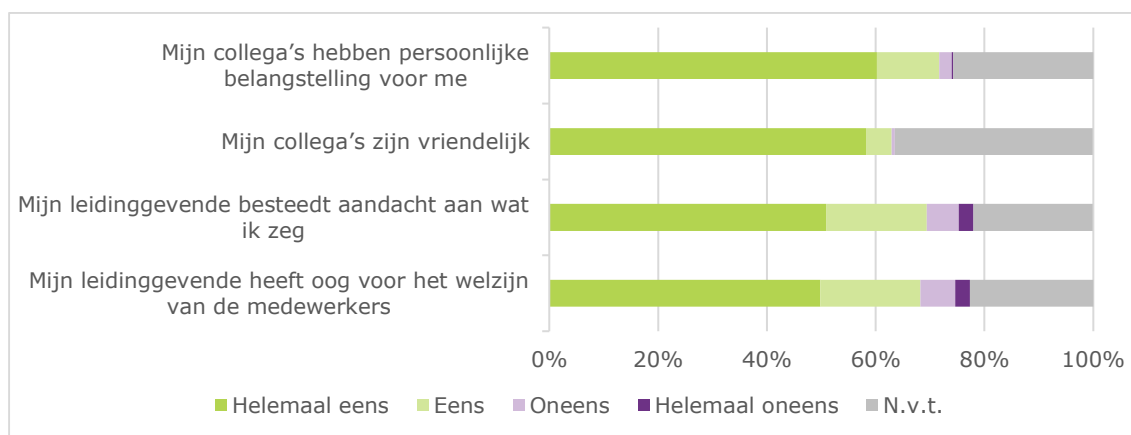
# Motivatie & betrokkenheid



## 7.1 Werkbeleving, collega's en leidinggevende

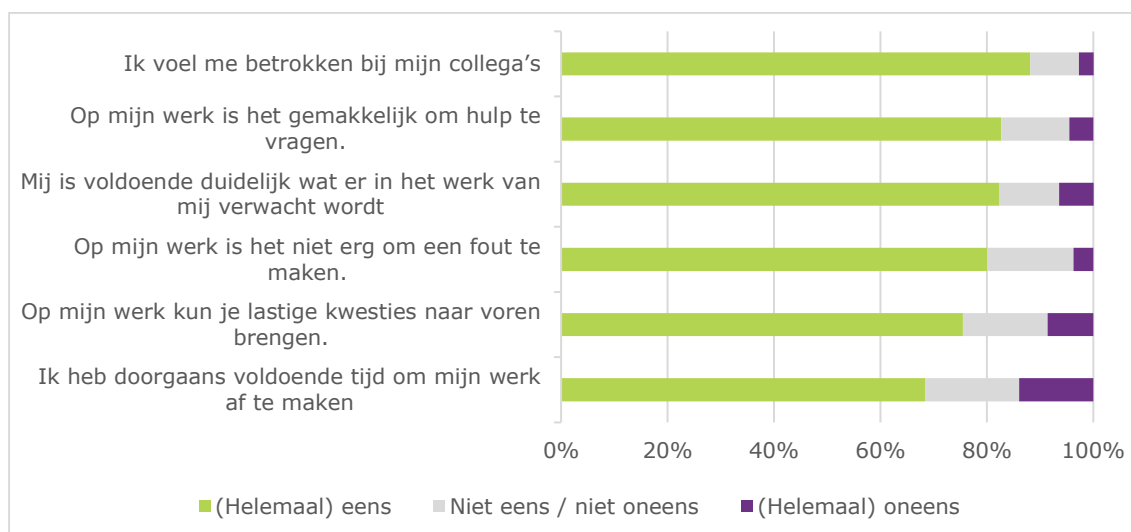
Er zijn bijna geen werknemers in de corporatiesector die ervaren dat collega's onvriendelijk zijn of geen persoonlijke belangstelling tonen. Daarnaast vinden negen op de tien werknemers dat hun leidinggevende voldoende aandacht besteedt aan wat zij zeggen en oog heeft voor het welzijn van medewerkers. Dat betekent echter ook dat een op de tien werknemers hier nog ruimte voor verbetering ziet.

Figuur 7-1: Mening werknemers over collega's en leidinggevende, 2025 (bron: werknemersenquête)



Bijna 90 procent van de werknemers voelt zich betrokken bij collega's. Minder dan 5 procent vindt het moeilijk om hulp te vragen of ervaart dat het erg is om een fout te maken. Daarnaast geeft 14 procent van de werknemers aan doorgaans onvoldoende tijd te hebben om het werk af te krijgen.

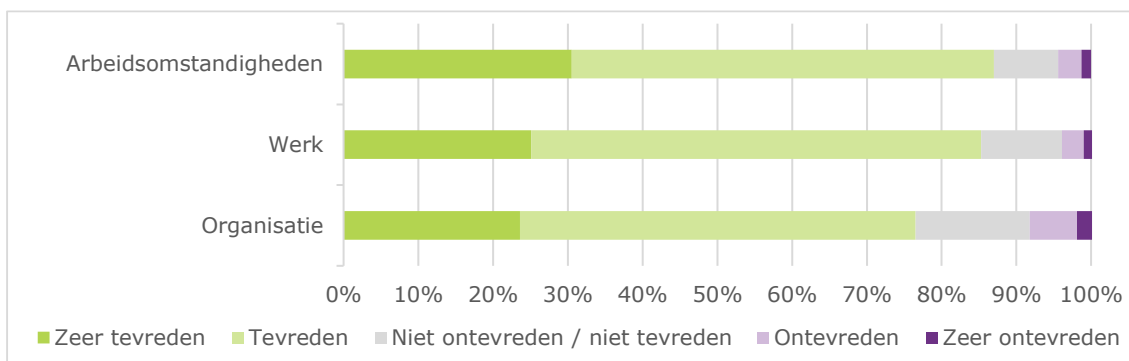
Figuur 7-2: Werkbeleving werknemers, 2025 (bron: werknemersenquête)



## 7.2 Arbeidsomstandigheden en werktevredenheid

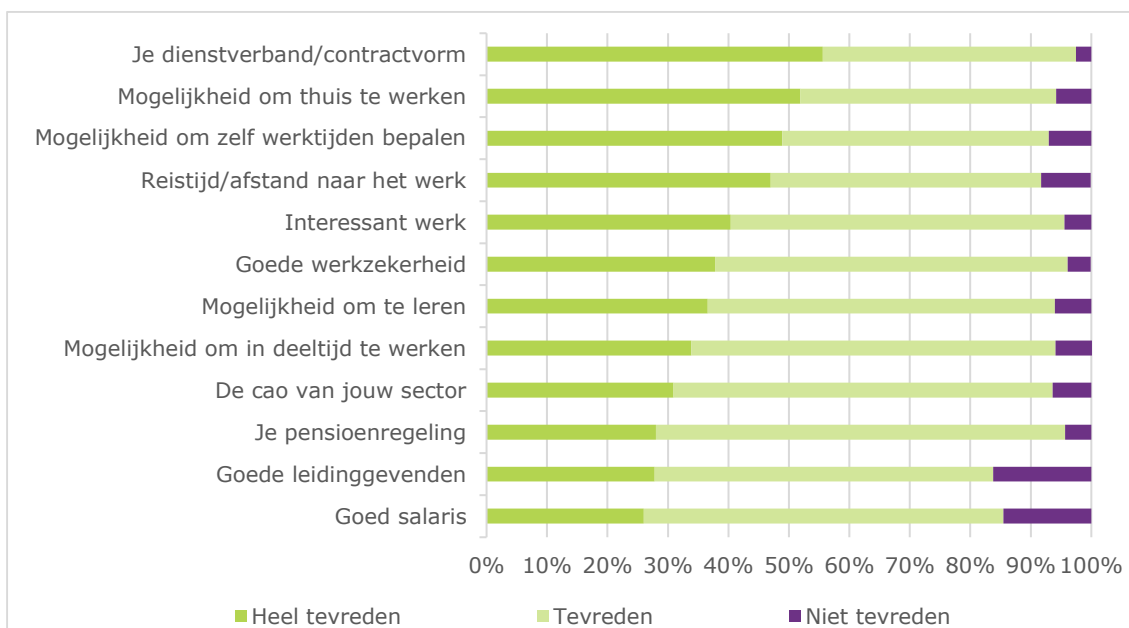
Zo'n 85 procent van de werknemers is (zeer) tevreden over de arbeidsomstandigheden en het werk. Dit is meer dan in vergelijkbare sectoren, waar dit aandeel rond de 80 procent ligt. Werknemers zijn iets minder vaak tevreden over hun organisatie, maar nog altijd spreekt ongeveer driekwart zich hier positief over uit.

Figuur 7-3: Algemene tevredenheid werknemers, 2025 (bron: werknemersenquête)



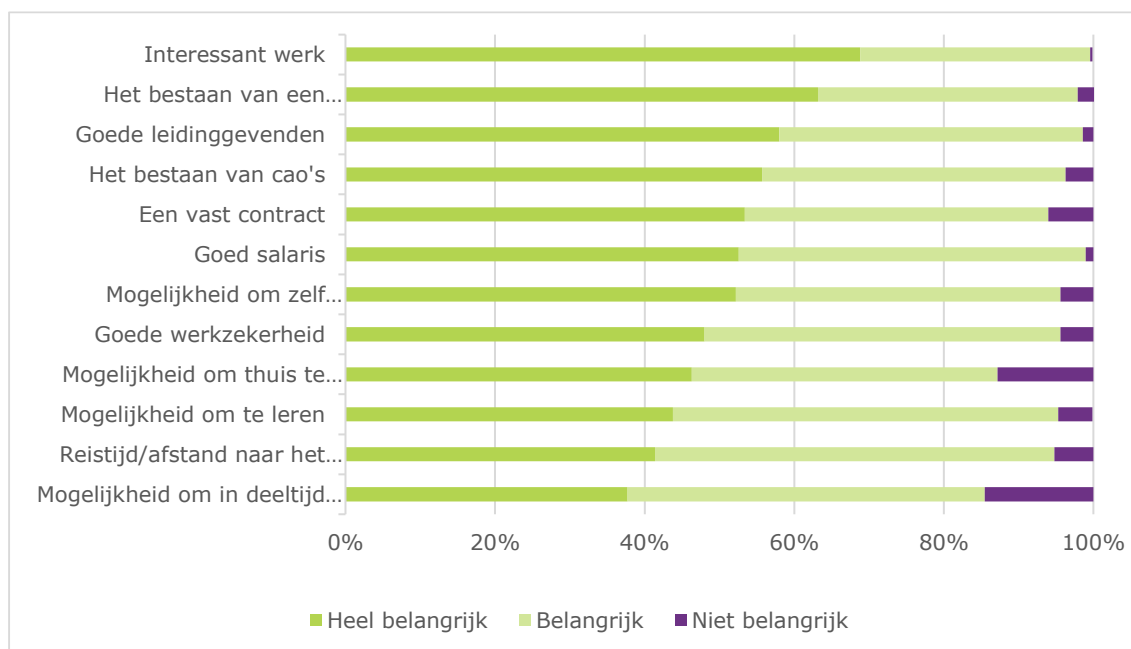
Dat de tevredenheid over arbeidsomstandigheden en werk hoger ligt dan over de organisatie, hangt mogelijk samen met de tevredenheid over de leidinggevende. Ruim 80 procent is (zeer) tevreden over de leidinggevende, maar het aandeel dat ontevreden is, is hier wel het hoogst. In het vakgebied woningbeheer en onderhoud is meer ontevredenheid over het salaris en de leidinggevende dan in andere vakgebieden.

Figuur 7-4: Werknemerstevredenheid over specifieke zaken, 2025 (bron: werknemersenquête)



Werknemers is gevraagd hoe belangrijk zij verschillende aspecten van hun werk vinden: heel belangrijk, belangrijk of niet belangrijk. Interessant werk wordt door vrijwel alle werknemers als belangrijk of zelfs heel belangrijk gezien. Tegelijkertijd blijken ook meer extrinsieke werkfactoren er duidelijk toe te doen: zo beschouwt vrijwel niemand een goed salaris als niet belangrijk. Het aandeel werknemers dat een goed salaris als heel belangrijk aanmerkt is wel lager dan bij interessant werk, respectievelijk 53 en 69 procent. Over het geheel genomen vinden corporatiemedewerkers bijna alle gevraagde aspecten van hun werk (heel) belangrijk. Alleen bij de mogelijkheid om in deeltijd te werken of de optie om thuis te werken, is er nog een substantiële groep die deze factoren niet belangrijk vindt.

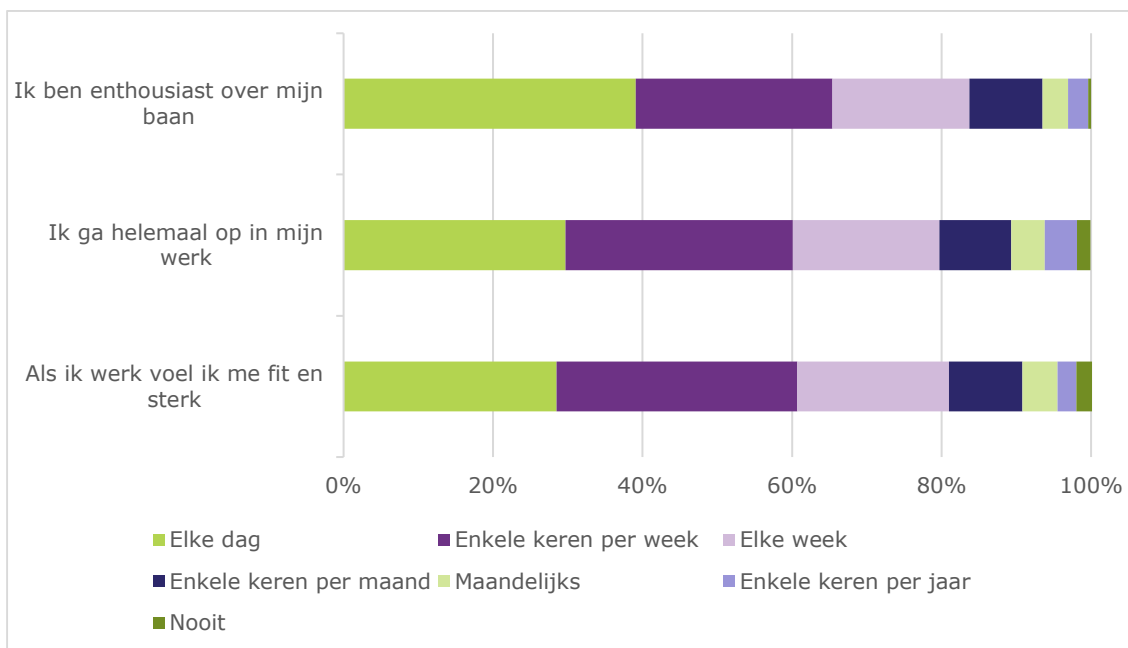
Figuur 7-5: Belang dat werknemers hechten aan specifieke werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, 2025 (bron: werknemersenquête)



Ruim 80 procent van de werknemers is minimaal wekelijks enthousiast over het werk. Slechts een paar procent geeft aan minder vaak dan maandelijks enthousiast te zijn. Het opgaan in het werk en het zich fit en sterk voelen tijdens het werk laten een vergelijkbaar beeld zien, al ervaren werknemers dit iets minder vaak.



Figuur 7-6: Hoe werknemers zich voelen over hun baan en tijdens het werk, 2025 (bron: werknemersenquête)

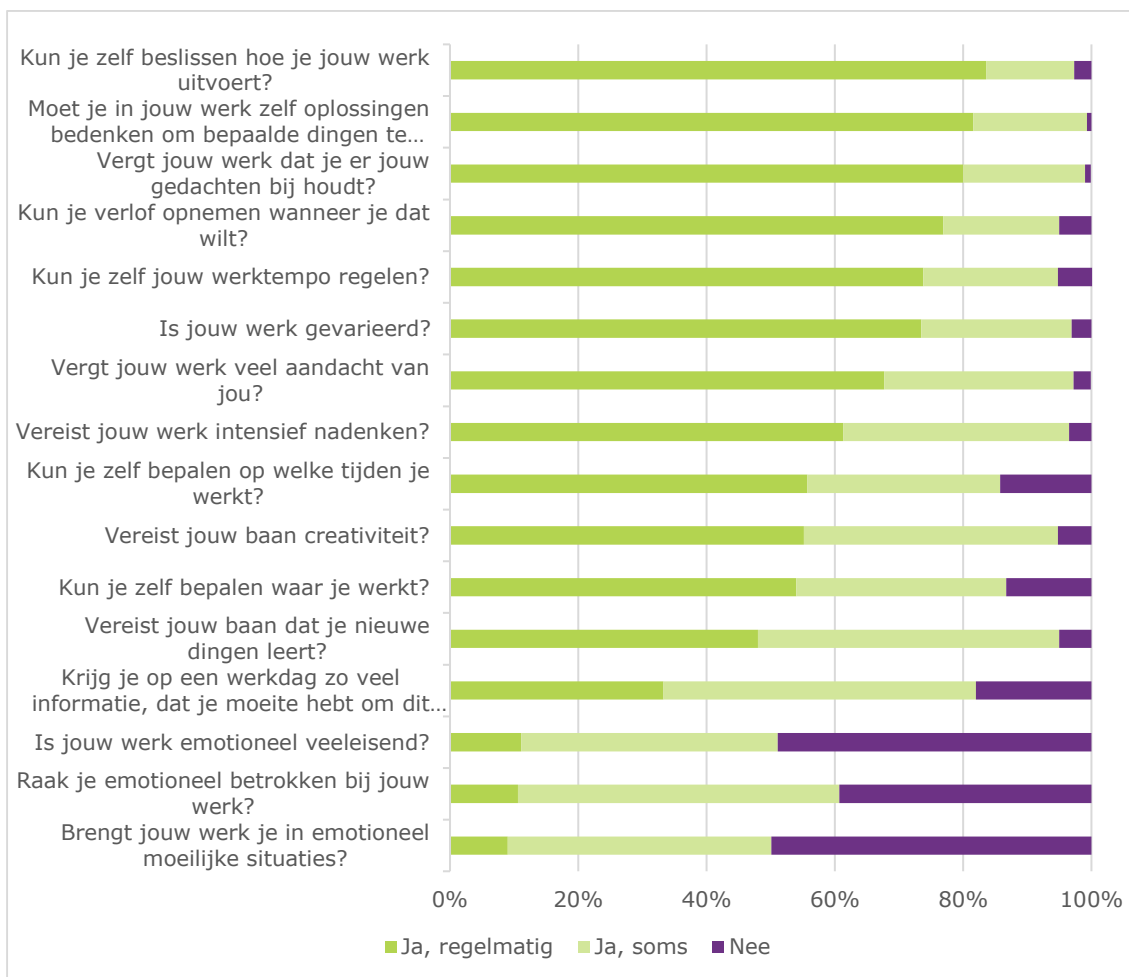


Werknemers zijn uitgebreid bevestigd over hoe zij bepaalde baankenmerken ervaren. Daarbij vallen de volgende punten op:

- Het werk in de corporatiesector kent een hoge mate van zelfstandigheid en vrijheid.
- Het werk in de corporatiesector vereist veel concentratie en denkvermogen.
- Ongeveer de helft van de werknemers vindt het werk emotioneel veeleisend en komt tijdens het werk in emotioneel beladen situaties terecht. Zo'n tien procent ervaart dit regelmatig. In het vakgebied sociaal beheer en leefbaarheid geldt dit zelfs voor een kwart van de werknemers.



Figuur 7-7: Ervaringen over baankenmerken door werknemers, 2025 (bron: werknemersenquête)



08

# Werkcontext & randvoorwaarden

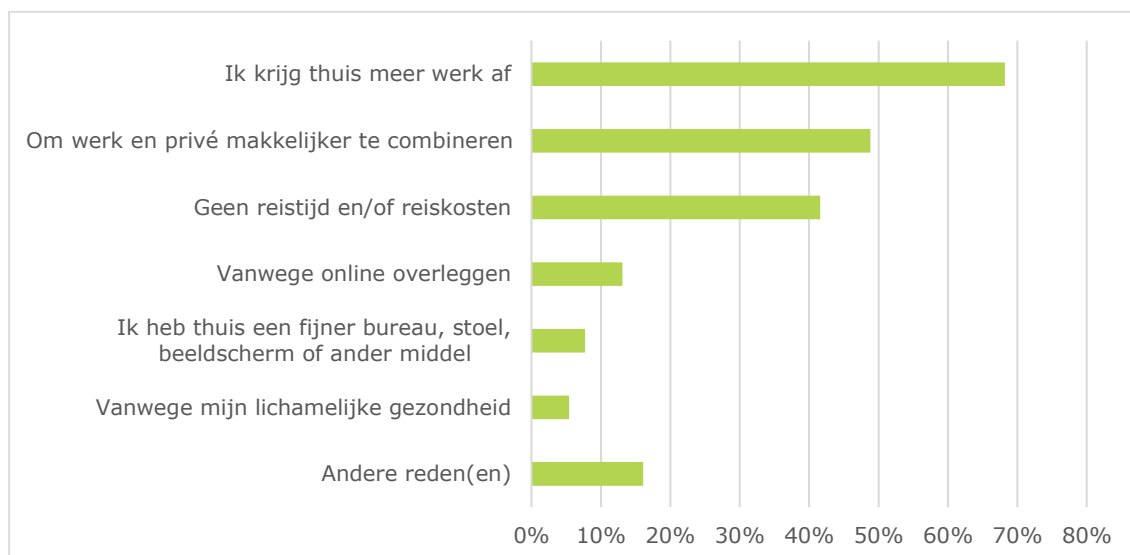


## 8.1 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Ruim 80 procent van de werknemers in de corporatiesector werkt (deels) thuis. Slechts 4 procent geeft aan niet thuis te kunnen werken en de rest doet het simpelweg niet. De werknemers die wél thuiswerken, werken gemiddeld 11 uur per week thuis. Binnen het vakgebied financiën worden de meeste thuiswerkuren gemaakt, terwijl werknemers in het vakgebied bestuur en management het minst thuiswerken. Van de thuiswerkers geeft 91 procent aan altijd een plek te hebben waar zij ongestoord kunnen werken.

De belangrijkste reden om thuis te werken is dat men thuis meer werk gedaan krijgt. Ook het combineren van werk en privé speelt een grote rol, evenals het besparen van reistijd en -kosten.

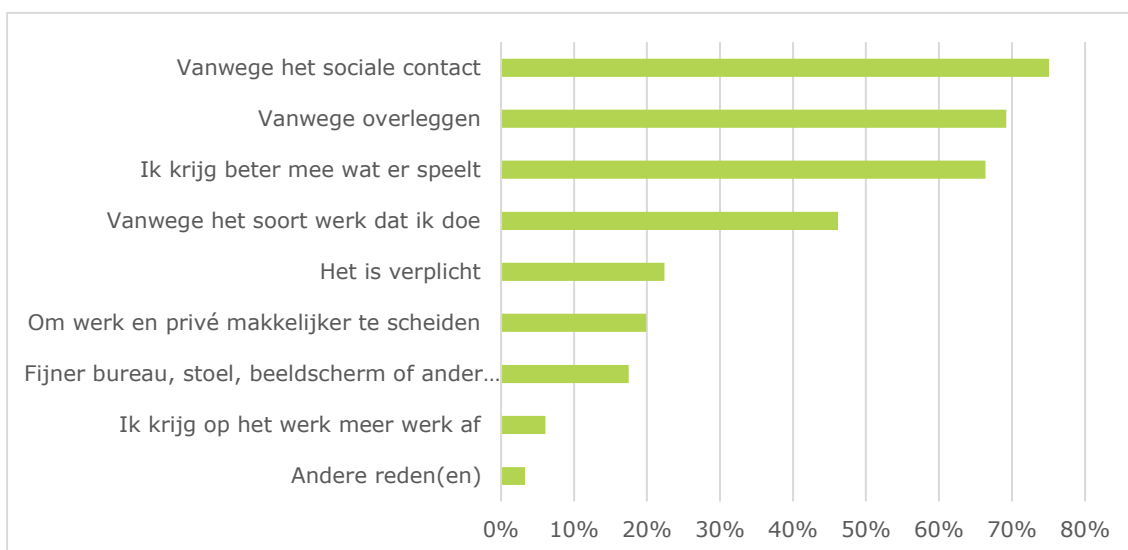
Figuur 8-1: Reden om thuis te werken, 2025 (bron: werknemersenquête)



Naast redenen om thuis te werken ervaren werknemers ook veel redenen om juist naar de werkplek te gaan. Contact met collega's, zowel formeel als informeel, is voor het merendeel een belangrijke motivatie om naar het werk te komen. Slechts 22 procent voelt zich verplicht om naar het werk te gaan. Hoewel 'meer werk gedaan krijgen' een belangrijke reden is om thuis te werken, is het voor vrijwel niemand een reden om naar het werk te gaan.



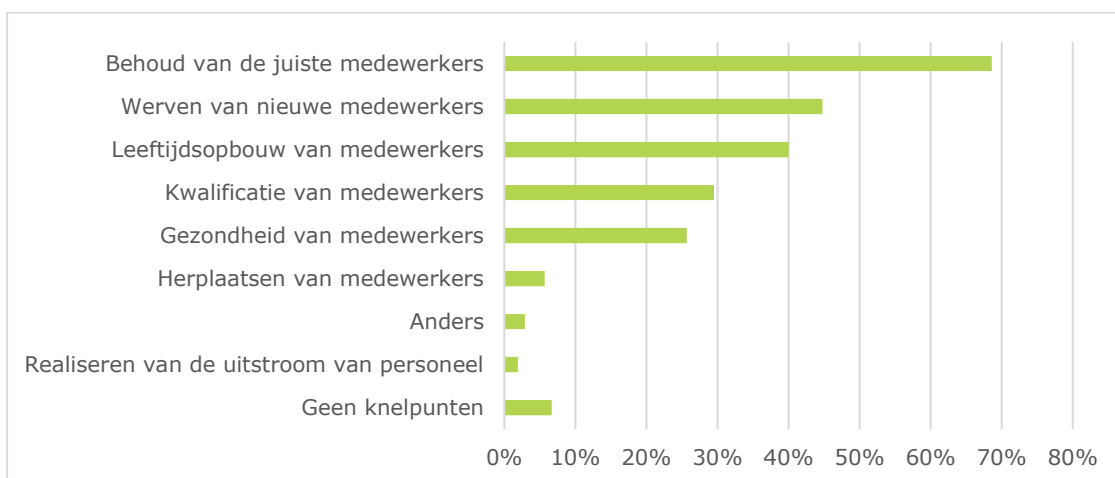
Figuur 8-2: Redenen naar het werk toe te gaan, 2025 (bron: werknemersenquête)



## 8.2 Personeelsbeleid

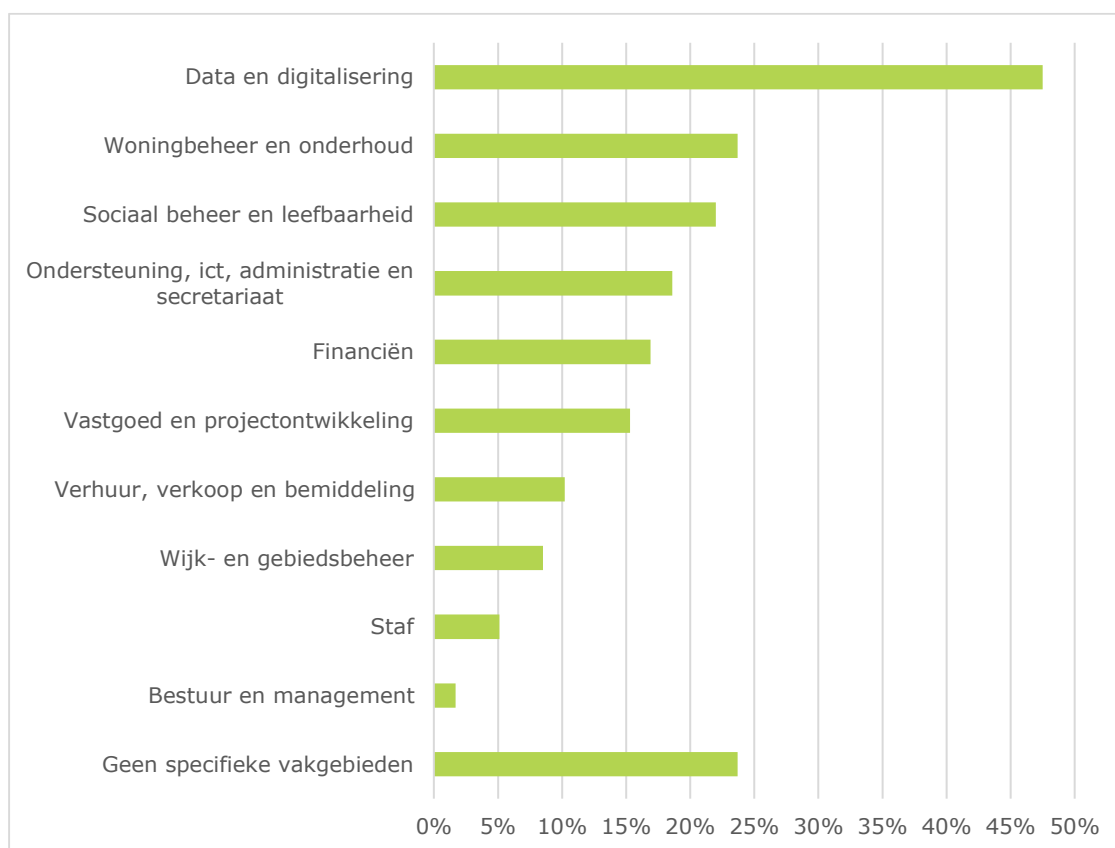
Het behouden van werknemers is, net als vier jaar geleden, het grootste knelpunt dat door de meeste corporaties in het personeelsbeleid wordt verwacht. Het aandeel corporaties dat dit aangeeft, is in die periode toegenomen van 55 naar 69 procent. In hoofdstuk 4 kwam naar voren dat jonge, hoogopgeleide werknemers vaker van baan wisselen dan andere werknemers en dat het aantal doorgroefuncties beperkt is. Verder valt op dat meer werkgevers zich zorgen maken over de gezondheid van hun personeel dan vier jaar geleden.

Figuur 8-3: Grootste verwachte knelpunten in het personeelsbeleid in de eigen corporatie, komende vijf jaar, 2025 (bron: werkgeversenquête)



Wat nog meer opvalt is dat binnen het vakgebied van data en digitalisering het personeel volgens werkgevers moeite heeft om aan de gestelde eisen te voldoen. Werkgevers noemen dit vakgebied twee keer zo vaak als de nummer twee (woningbeheer en onderhoud). Dit is opvallend, omdat data en digitalisering een vakgebied is met relatief veel jonge, hoogopgeleide werknemers die veel aan leer- en ontwikkelactiviteiten doen.

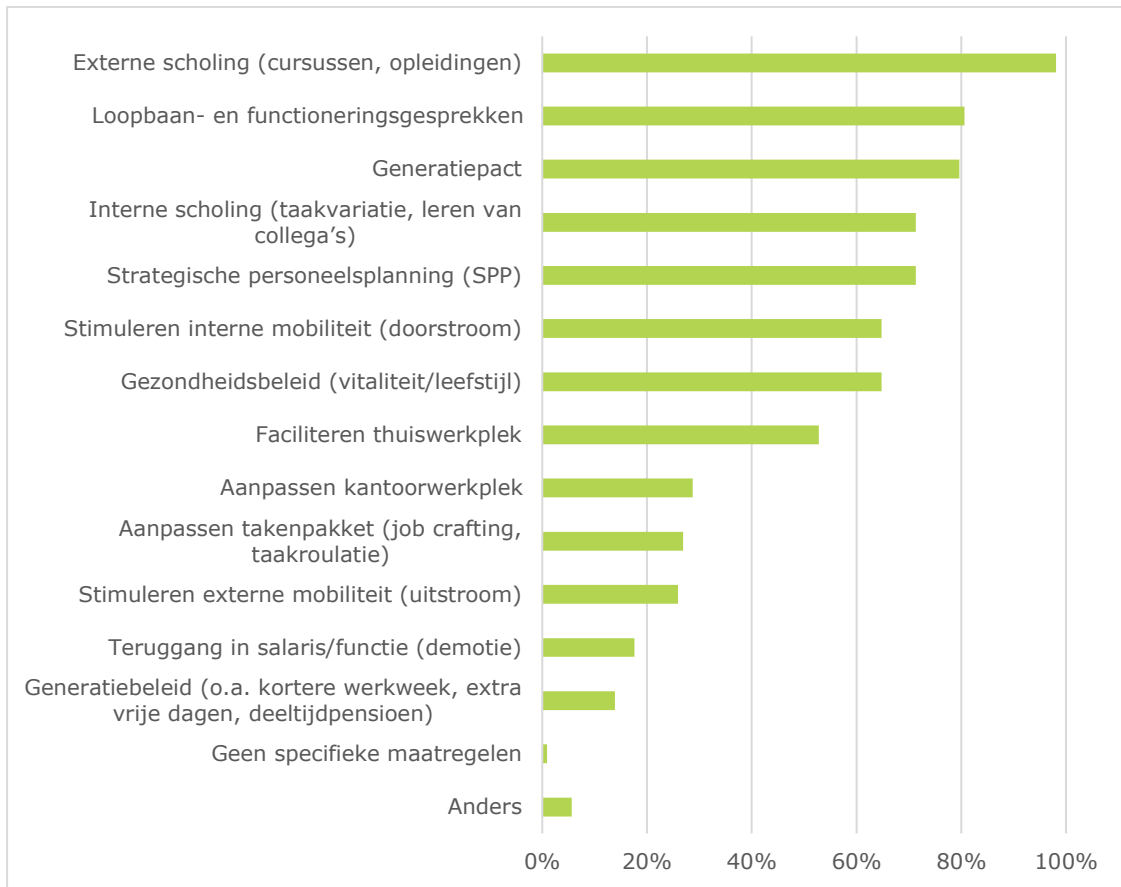
Figuur 8-4: Vakgebieden waar het personeel het minst goed aansluit op de gestelde eisen aan het werk, 2025 (bron: werkgeversenquête)



Op enkele uitzonderingen na hebben vrijwel alle werkgevers maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat werknemers goed toegerust zijn en blijven voor hun werk. Een groot deel van de werkgevers geeft aan dat het Generatiepact (80%) één van hun maatregelen is, terwijl slechts een op de zeven werkgevers ook een generatiebeleid heeft. Onder een dergelijk beleid valt bijvoorbeeld het vrijstellen van oudere werknemers van onregelmatige of beschikbaarheidsdiensten, een regeling die ook in de cao is opgenomen.



Figuur 8-5: Maatregelen die het afgelopen jaar genomen zijn om ervoor te zorgen dat de medewerkers goed toegerust zijn en blijven voor hun werk, 2025 (bron: werkgeversenquête)



# 09

## Conclusies en aanbevelingen



In de voorgaande hoofdstukken is een groot aantal cijfers en statistieken over de arbeidsmarkt van woningcorporaties aan bod gekomen. In dit afsluitende hoofdstuk worden deze vertaald naar conclusies en praktische, toekomstgerichte aanbevelingen, voor zowel werkgevers als voor werknemers.

Bij het opstellen van de aanbevelingen door ABF zijn de onderzoeksresultaten als leidraad gebruikt, waarbij deze resultaten zijn vergeleken met uitkomsten uit eerder onderzoek en andere arbeidsmarktsectoren.

Het is belangrijk om te benadrukken dat de analyses in dit rapport vooral betrekking hebben op de sector als geheel. Uiteraard kan de situatie verschillen per regio en/of corporatie. Zo heeft iedere corporatie te maken met specifieke vraagstukken als gevolg van de lokale arbeidsmarktsituatie, de personele samenstelling en gemaakte keuzes. Tegelijkertijd hebben corporaties een gezamenlijke cao en worden, naast lokale afspraken, ook sectorbrede afspraken gemaakt zoals over de NPA. Het is daarom voor iedere corporatie relevant rekening te houden met de eigen context bij het lezen van onderstaande conclusies en aanbevelingen.

## 9.1 Vergrijzing personeelsbestand

Het personeel van woningcorporaties is relatief oud: eind 2024 was 29 procent van de werknemers in de sector 55 jaar of ouder. Ter vergelijking, op de totale Nederlandse arbeidsmarkt en binnen de sector zakelijke dienstverlening ligt dit aandeel op 24 procent. Het relatief hoge aandeel oudere werknemers komt in alle provincies voor en lijkt daarmee een onderscheidend kenmerk van de corporatiesector als geheel. Verder is het interessant om te benoemen dat vooral de mannen binnen de corporatiesector relatief oud zijn: 34 procent van hen is 55 jaar of ouder, tegenover 27 procent van de vrouwen. Vooral mannen zullen de komende jaren dus met pensioen gaan.

Het relatief vergrijsde personeelsbestand van corporaties brengt zowel uitdagingen als kansen met zich mee. Enerzijds ontstaat in de komende 10 tot 15 jaar een grote vervangingsvraag doordat veel medewerkers met pensioen gaan, wat het risico op verlies van waardevolle kennis vergroot. Anderzijds biedt dit ruimte voor interne doorstroom en het aantrekken van nieuw talent, waardoor corporaties gerichter kunnen sturen op de vaardigheden en profielen die zij in de toekomst nodig hebben.



Op basis van het bovenstaande komen wij tot de volgende aanbevelingen:

#### Werkgevers

In de cao is opgenomen dat werkgevers de plicht hebben om één keer in de twee jaar een strategische personeelsplanning (spp) te maken. Onze aanbeveling is om hierin aandacht te besteden aan het vergrijzende personeelsbestand. Dat wil zeggen:

- Breng in de spp in kaart welke kennis en expertise zullen verdwijnen door aanstaande pensioneringen.
- Investeer in een gestructureerde borging van kennis en kennisoverdracht, bijvoorbeeld via buddy-systemen, meeloopdagen of interne opleidingsmodules waarin ervaren collega's hun kennis delen.
- Ga tijdig in gesprek met oudere werknemers over hun wensen om na de AOW-gerechtigde leeftijd (gedeeltelijk) door te werken. Dit verlengt de periode voor kennisoverdracht en kan helpen om personeelstekorten te beperken.

#### Werknemers

- Neem actief deel aan kennisoverdracht, zowel als ontvanger (jongere medewerkers) als in een coachende rol (oudere medewerkers).
- Wie de AOW-leeftijd nadert, kan alvast nadenken over (gedeeltelijk) doorwerken en de afspraken hierover in de cao bekijken.

## 9.2 Werving van personeel

Door de vele aanstaande pensioneringen zal de vraag naar nieuw personeel de komende periode sterk toenemen. De arbeidsmarkt is echter al geruime tijd krap en deze krapte zal naar verwachting de komende jaren aanhouden. Ondanks deze krapte geven ongeveer twee op de drie corporaties aan over het algemeen gemakkelijk kwalitatief goed personeel te kunnen vinden.

Wel zijn er problemen bij het invullen van specifieke functies. Met name het vakgebied vastgoed en projectontwikkeling vormt een uitdaging: bijna 70 procent van de werkgevers geeft aan hier moeilijkheden te ervaren bij de werving. Ook het vakgebied financiën wordt in dit kader relatief vaak benoemd. Voor beide vakgebieden verwachten veel werkgevers bovendien dat de krapte de komende jaren aanhoudt.

In het vakgebied data en digitalisering waren de wervingsproblemen de afgelopen twee jaar relatief beperkt, maar ruim de helft van de werkgevers verwacht dat het in de komende vijf jaar lastiger wordt geschikt personeel aan te trekken of te behouden. Het



is aannemelijk dat de concurrentie met andere bedrijven om werknemers met deze expertise steeds verder zal toenemen. Daarbij speelt mee dat digitalisering en AI het werk in vrijwel alle vakgebieden veranderen, waardoor de vraag naar digitale vaardigheden toeneemt over de gehele arbeidsmarkt.

Hieronder presenteren wij enkele aanbevelingen bij het werven van personeel:

#### Werkgevers

- Breng de organisatie zichtbaar en aantrekkelijk onder de aandacht bij potentiële medewerkers. Leg daarbij de nadruk op de maatschappelijke betekenis van werken bij een corporatie: bijdragen aan voldoende, betaalbare en duurzame woningen.
- Onderzoek of het beleid voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken kan worden aangepast, zodat in een groter geografisch gebied naar talent kan worden gezocht.
- Benut samenwerking met andere corporaties, regionale partners en intersectoraal in werving, vooral in schaarstegebieden zoals vastgoed/projectontwikkeling en data & digitalisering.
- Overweeg om 'zij-instroomroutes' te ontwikkelen voor functies waar niet specifiek voor wordt opgeleid en waar relatief veel instroom van buiten de sector vandaan komt.
- Ontwikkel samen met bestaande opleidingen specialistische modules gericht op corporatievraagstukken en/of corporatiemedewerkers, zodat zij praktijkgericht kunnen worden opgeleid binnen hun vakgebied.
- Maak deelname van werknemers met een arbeidsbeperking structureel onderdeel van het personeelsbeleid. Zorg daarbij voor passende begeleiding, taakaanpassing en samenwerking met gemeenten, UWV en jobcoaches.
- Onderzoek en verbreed de wervingskanalen om meer kandidaten met een migratieachtergrond te bereiken. Maak gebruik van platforms en netwerken die gericht zijn op divers talent, en werk samen met onderwijsinstellingen en organisaties die zich richten op inclusieve instroom.

#### Werknemers

- Oriënteer je breed op functies binnen de sector, omdat veel competenties overdraagbaar zijn tussen vakgebieden.
- Maak gebruik van kansen voor zij-instroom of functiewisseling, indien deze worden aangeboden.



## 9.3 Behoud van personeel

Werknemers in de corporatiesector blijven over het algemeen relatief lang bij dezelfde werkgever. Bijna de helft van hen is vijf jaar of langer in dienst bij de huidige corporatie, tegenover 36 procent in de sector zakelijke dienstverlening. Momenteel is slechts 13 procent van alle corporatiemedewerkers op zoek naar een andere baan, meestal binnen de sector of binnen de eigen corporatie.

Toch ervaren corporaties het behoud van personeel als een belangrijk knelpunt. Werkgevers geven aan dat vooral het gebrek aan doorgroeimogelijkheden een uitdaging vormt bij het behouden van met name jongere medewerkers. Hoewel dit probleem vier jaar geleden in het eerdere arbeidsmarktonderzoek eveneens werd gesignaleerd, lijkt het probleem eerder groter dan kleiner te zijn geworden. Doordat doorstroommogelijkheden binnen de eigen organisatie beperkt zijn en functies niet altijd aansluiten bij ontwikkelwensen, ontstaat een structurele loopbaanmismatch tussen scholing en feitelijke doorgroei. Deze beperkte interne mobiliteit leidt uiteindelijk tot uitstroom, vooral onder hoger opgeleide en jonge werknemers.

Dat veel corporatiemedewerkers zich graag willen ontwikkelen blijkt bijvoorbeeld uit het gegeven dat de helft van hen momenteel op zoek is naar een leer- en ontwikkelactiviteit. Tegelijkertijd geven werkgevers aan dat medewerkers hier vaak geen tijd voor hebben en/of er geen prioriteit aan geven, waardoor bijscholing niet altijd van de grond komt. Werknemers nemen veel vaker zelf het initiatief voor een leer- of ontwikkelactiviteit dan de werkgever (54% tegenover 7%). Ook is er een aanzienlijke groep werknemers die in de afgelopen 12 maanden geen leer- en ontwikkelactiviteit gevolgd. Geen tijd en geen interesse zijn hiervoor de belangrijkste oorzaken.

Voor wat betreft het behoud van personeel komen wij tot de volgende aanbevelingen:

### Werkgevers

- Bind nieuwe medewerkers aan de organisatie door hen direct een vast contract aan te bieden of, conform de cao, bij indiensttreding een intentieverklaring te geven als ze een tijdelijk contract hebben.
- Bind jongeren aan de organisatie door in te spelen op hun wensen en behoeften, met een meer levensfasebewust P&O-beleid.



- Gebruik de uitstroom van oudere medewerkers als kans voor doorstroom binnen de eigen organisatie van jongere medewerkers, in plaats van functies extern te vervullen.
- Zorg ervoor dat corporatiemedewerkers voldoende tijd en ruimte krijgen voor leren en ontwikkelmogelijkheden.
- Denk of zoek actief mee met medewerkers die op zoek zijn naar ontwikkelings- en leermogelijkheden. Doe concrete voorstellen voor trainingen of cursussen.
- Probeer ook medewerkers met beperktere motivatie te stimuleren voor leren en ontwikkelen. Kijk wat daarbij passend is, bijvoorbeeld door informeel leren en het leren van elkaar te bevorderen. Dit is doorgaans laagdrempeliger dan een formele training of cursus.
- Investeer tijd en energie in het gesprek over opleiding en ontwikkeling en in het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan.
- Investeer in de duurzame inzetbaarheid van personeel. Dat betekent onder meer dat risico's op het gebied van veilig en gezond werken zoveel mogelijk bij de bron worden aangepakt.
- Zorg dat scholing daadwerkelijk leidt tot doorstroomkansen binnen de eigen organisatie, om te voorkomen dat een loopbaanmismatch ontstaat tussen ontwikkelwensen en beschikbare functies.

#### Werknemers

- Communiceer duidelijk over ontwikkelbehoeften en ambities. Dit kan leiden tot meer kansen voor interne mobiliteit.
- Werk jaarlijks aan een persoonlijk ontwikkelplan dat gericht is op toekomstbestendige vaardigheden, niet alleen op de huidige taken.
- Informeer actief naar mogelijkheden voor detachering, traineeships of intercorporatieve mobiliteit.

## 9.4 Deeltijdwerkers

Vier op de vijf werknemers in de corporatiesector hebben een dienstverband van minimaal 32 uur per week. Het aantal fte per werknemer is daarmee relatief hoog. Dit zou deels verklaard kunnen worden door samenstellingseffecten. Zo kan het zijn dat corporatiemedewerkers relatief vaker behoren tot groepen waarin weinig in deeltijd wordt gewerkt.



Ongeacht de oorzaak betekent het relatief lage aandeel deeltijdwerkers dat de corporatiesector beperkt in staat is om personeelstekorten op te vangen door het bestaande personeel meer uren te laten werken. Uit dit onderzoek blijkt bovendien dat corporatiemedewerkers over het algemeen ook niet meer uren willen werken: slechts 1 op de 20 werknemers zou meer uren willen maken, terwijl circa 1 op de 6 juist liever minder uren zou gaan werken.

Hieruit volgen de volgende aanbevelingen:

#### Werkgevers

- Ga in gesprek met medewerkers over de mogelijkheid om uren uit te breiden, maar wees realistisch: veel medewerkers willen juist minder werken.
- Houd dus ook rekening met werknemers die minder willen werken. Leg uit als het niet direct mogelijk is om minder uren te werken, maar bied wel perspectief en neem hun wensen serieus.

#### Werknemers

- Overweeg of uitbreiding van uren mogelijk is wanneer dit aansluit bij persoonlijke omstandigheden en ontwikkelkansen.
- Communiceer duidelijk met de werkgever over de wens om meer of juist minder te werken. Wees geduldig als dit niet direct kan worden gerealiseerd.

## 9.5 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Uit dit onderzoek blijkt dat momenteel ongeveer acht op de tien werknemers in de corporatiesector (deels) vanuit huis werken. Voor veel medewerkers is dit uitgegroeid tot een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Werknemers noemen het makkelijker combineren van werk en privé, het wegvallen van reistijd en hogere productiviteit als voordelen. Bovendien kan het wervingsgebied voor nieuwe medewerkers worden uitgebreid wanneer werken op afstand mogelijk is, omdat mensen dan bereid zijn een grotere afstand tot hun werk te accepteren.

Tegenover deze voordelen staan echter ook risico's. Zo kan thuiswerken leiden tot minder direct contact met collega's, vervagende grenzen tussen werk en privé en langere werkdagen met weinig pauzes. Dit kan resulteren in gevoelens van vereenzaming of mentale gezondheidsproblemen, zoals burn-out of depressie. Daarnaast kunnen fysieke klachten ontstaan wanneer de alternatieve werkplek niet voldoet aan de arbo-eisen. Voor corporaties betekent dit dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken niet alleen een arbeidsvoorwaarde is, maar ook een aandachtspunt binnen het beleid voor duurzame inzetbaarheid.



Op basis van het bovenstaande komen wij tot de volgende aanbevelingen:

#### Werkgevers

- Overleg regelmatig met de OR om het beleid omtrent tijd- en plaatsafhankelijk werken te toetsen en eventueel bij te stellen.
- Evalueer regelmatig het effect van tijd- en plaatsafhankelijk werken op mentale en fysieke welzijn van medewerkers.

#### Werknemers

- Richt de thuiswerkplek zorgvuldig in en meld tijdig als ondersteuning of aanpassingen nodig zijn.
- Let actief op grenzen tussen werk en privé en bespreek signalen van mentale belasting met de leidinggevende.

## 9.6 Digitalisering, veranderende functie-eisen en duurzame inzetbaarheid

Digitalisering, datagedreven werken en de opkomst van AI hebben een grote impact op de sector. Driekwart van de werkgevers verwacht dat technologische ontwikkelingen de manier van werken ingrijpend zullen veranderen, terwijl tegelijkertijd zorgen bestaan over aansluiting van personeel op deze nieuwe eisen. Vooral digitale vaardigheden worden volgens werkgevers onvoldoende ontwikkeld, terwijl werknemers juist vooral scholing volgen gericht op het verbeteren van complexe probleemanalyse voor hun huidige functie.

De verwachtingen van werknemers sluiten hierop aan: de helft verwacht dat het werk de komende vijf jaar moeilijker of complexer wordt en geeft aan tijd, begeleiding en training nodig te hebben. Dit alles onderstreept dat duurzame inzetbaarheid niet alleen draait om vitaliteit, maar ook om het continu ontwikkelen van relevante vaardigheden en het toekomstbestendig maken van functies.

Op basis van het bovenstaande komen wij tot de volgende aanbevelingen:

#### Werkgevers

- Ontwikkel een strategische visie op digitalisering en datagedreven werken, inclusief de impact op functies, vaardigheden en toekomstige formatie.
- Investeer gericht in digitale vaardigheden, omdat werkgevers deze het vaakst als onvoldoende ontwikkeld benoemen.



- Maak het gebruik van het ILOB aantrekkelijker door begeleiding, communicatie en koppeling aan loopbaanpaden te versterken.
- Zorg voor actieve steun van de leidinggevende bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden en creëer een veilig leerklimaat voor medewerkers.

#### Werknemers

- Besteed minimaal 12 uur per jaar aan je eigen ontwikkeling. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door functiegerichte scholing te volgen, gebruik te maken van het ILOB, of mee te lopen met een collega bij een andere corporatie. Investeer in digitale basisvaardigheden en maak gebruik van (online) trainingen, ook wanneer deze niet direct voor de huidige functie noodzakelijk zijn.
- Benut het ILOB actiever en stel jaarlijks een ontwikkelplan op waarin zowel huidige als toekomstige functie-eisen worden meegenomen.

## 9.7 Gezondheid en vitaliteit

Het ziekteverzuim is in de afgelopen vier jaar gestegen van 4,5 procent in 2020 naar 5,4 procent in 2024. Hierdoor is het verzuimpercentage in de corporatiesector verschoven van iets onder het landelijk gemiddelde naar iets boven het gemiddelde van de Nederlandse arbeidsmarkt.

De helft van de werknemers ervaart het werk als emotioneel veeleisend en komt regelmatig in belastende situaties terecht. Steeds meer medewerkers voelen zich na het werk emotioneel uitgeput. Daarnaast geeft 14 procent van de werknemers aan vaak onvoldoende tijd te hebben om het werk af te krijgen, en 18 procent werkt regelmatig over. Voor de toekomst is geen snelle verbetering te verwachten: de helft van de werknemers verwacht dat het werk complexer wordt en dat er meer taken bijkomen. Ook werkgevers signaleren deze trend: het aandeel dat zich zorgen maakt over de gezondheid van het personeel is toegenomen.

We komen hiertoe tot de volgende aanbevelingen:

#### Werkgevers

- Voer periodiek (medisch) onderzoek uit onder medewerkers en probeer te achterhalen wat de oorzaken zijn van de recente toename in ziekteverzuim.
- Voer regelmatig onderzoek uit naar de door werknemers ervaren werkdruk en bespreek de resultaten met de OR. Inventariseer samen met de OR en de Arbodienst de klachten wanneer er sprake is van een bovengemiddelde werkdruk.



Stel vervolgens een plan van aanpak op en neem passende maatregelen. Zorg ervoor dat werkdruk een vast agendapunt is in gesprekken tussen de leidinggevende en de werknemer.

- Maak gebruik van de Werkdruk/PSA-scan voor om werkdruk te monitoren.
- Neem daarnaast zo mogelijk medewerkers uit de flexibele schil vast aan om hen langdurig aan de organisatie te binden en te voorkomen dat de werkdruk verder oploopt.
- Breng in kaart waar functies te complex worden en in hoeverre van werknemers kan worden verwacht om te gaan met een toenemende complexiteit.
- Besteed in de RIE, met name voor medewerkers in het vakgebied sociaal beheer en leefbaarheid, extra aandacht aan de (gezondheids)risico's van emotioneel beladen situaties.

#### Werknemers

- Praat indien nodig met de werkgever over de balans tussen werk en rust. Wacht hier niet te lang mee: tijdig handelen kan langdurige uitval helpen voorkomen.





# Bijlagen

# Bijlage A: Onderzoeks- verantwoording

## CBS-microdata

De analyses in dit onderzoek zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op de CBS-microdata. Dit betreft een verzameling gedetailleerde administratieve registraties die binnen een streng beveiligde Remote Access-omgeving van het CBS beschikbaar zijn. De microdata bestaan uit diverse integrale bronnen die op persoons-, baan- en organisatieniveau informatie bevatten over de gehele Nederlandse bevolking.

Doordat de CBS-microdata niet alleen betrekking hebben op de corporatiesector, maar de volledige Nederlandse arbeidsmarkt omvatten, kunnen de resultaten voor corporatiemedewerkers in een breed en betrouwbaar referentiekader worden geplaatst. Hierdoor is het mogelijk uitkomsten te vergelijken met zowel het landelijke totaalbeeld als met andere sectoren die qua functies en personeelsopbouw vergelijkbaar zijn. Deze vergelijkingen versterken de duiding van de onderzoeksresultaten en maken inzichtelijk in hoeverre trends en patronen specifiek zijn voor de corporatiesector of juist breder voorkomen op de arbeidsmarkt.

Binnen de CBS-microdata vormen de gegevens uit de Polisadministratie van het UWV een belangrijke basis: voor alle werknemers in Nederland zijn hierin kenmerken opgenomen van hun loopbaanhistorie. Deze data geven inzicht in onder meer inkomen, gewerkte uren en type arbeidsrelatie. Daarnaast bevat de Basisregistratie Personen (BRP) belangrijke persoonskenmerken zoals leeftijd, geslacht, burgerlijke staat en woonadres. Door deze bestanden te koppelen aan registraties van Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), Kamer van Koophandel (KvK) en andere administraties ontstaat een rijk onderzoeksbestand waarin de arbeidsmarktpositie van personen, inclusief in- door- en uitstroom, gedetailleerd kan worden gevolgd.

De beschikbaarheid van tijdreeksen tot en met 31 december 2024 en historische gegevens vanaf 1998 maakt het mogelijk om langjarige trends te analyseren. De microdata zijn daarmee bijzonder geschikt voor het monitoren van ontwikkelingen binnen én buiten de corporatiesector en voor het maken van vergelijkingen tussen sectoren.



## Onderwijsregistraties (DUO)

Voor dit onderzoek zijn tevens DUO-registraties gebruikt over studenten, gediplomeerden en voortijdig schoolverlaters. Alle door Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Ministerie van Economische Zaken (EZ) bekostigde onderwijsinstellingen leveren deze gegevens aan. Hierdoor zijn voor zowel middelbaar beroepsonderwijs (mbo) als hoger onderwijs (hbo en wo) uitgebreide historische reeksen beschikbaar. De gegevens bevatten onder andere informatie over gevolgde opleidingen (gecodeerd via crebo- en croho-codes), diplomering en studieuitval.

De DUO-data zijn binnen de microdatabestanden gekoppeld aan de werknemersbestanden, waardoor de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt nauwkeurig kan worden gevolgd. Dit maakt het mogelijk om bijvoorbeeld te analyseren uit welke opleidingen werknemers in de corporatiesector instromen. Omdat er geen opleidingen bestaan die specifiek opleiden voor de corporatiesector, is in dit onderzoek niet geselecteerd op specifieke onderwijsrichtingen, maar is de analyse breed ingestoken.

## Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)

Naast registratiedata stelt het CBS in dezelfde Remote Access-omgeving ook enquêtes als de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) beschikbaar. De NEA is een grootschalige, jaarlijks terugkerende enquête onder werknemers in Nederland, die sinds 2005 gezamenlijk wordt uitgevoerd door het CBS en TNO, in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Het doel van de NEA is om systematisch inzicht te geven in ontwikkelingen in werk en werkomstandigheden, en in de gevolgen daarvan voor gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werknemers.

De doelpopulatie van de NEA bestaat uit alle werknemers van 15 tot en met 74 jaar die in Nederland werken. De steekproef wordt getrokken uit de Polisadministratie (banenregistratie) en gekoppeld aan de Basisregistratie Personen (BRP). Werknemers ontvangen vervolgens een persoonlijke uitnodiging om via internet een vragenlijst in te vullen. De dataverzameling vindt plaats in de periode oktober–december. In recente jaren bedraagt de bruto steekproefomvang circa 175.000 werknemers, waaruit een netto respons van ongeveer 60.000 à 65.000 ingevulde vragenlijsten per jaar volgt.



De NEA-vragenlijst bevat een breed palet aan onderwerpen rond kwaliteit van werk en arbeidsomstandigheden. Het gaat onder meer om fysieke belasting, veiligheidsrisico's, psychosociale arbeidsbelasting (zoals werkdruk, agressie en ongewenst gedrag), werktijden, organisatie van het werk, autonomie en regelmogelijkheden, loopbaan en scholing, gebruik van technologie, duurzame inzetbaarheid, gezondheid en ziekteverzuim, arbeidsongevallen en tevredenheid met werk en arbeidsvoorwaarden. Voor veel van deze onderwerpen zijn langlopende tijdreeksen beschikbaar, waardoor trends op de arbeidsmarkt nauwkeurig gevolgd kunnen worden.

Omdat de NEA een steekproefonderzoek is, worden de uitkomsten jaarlijks gewogen om representatief te zijn voor alle werknemers in Nederland. Bij de weging wordt onder andere rekening gehouden met geslacht, leeftijd, sector, herkomst, type contract en huishoudskennmerken, en met verschillen in responskansen tussen groepen werknemers.

In dit onderzoek zijn waar mogelijk, vragen in de werknemersenquête voor de corporatiesector inhoudelijk en qua formulering afgestemd op de NEA-vragen. Hierdoor zijn uitkomsten over bijvoorbeeld ziekteverzuim, werkdruk, tevredenheid en duurzame inzetbaarheid goed vergelijkbaar met die van andere sectoren en met het landelijke beeld.

### **Selectie van corporaties en werknemers**

Voor de afbakening van de corporatiesector zijn KvK-nummers van woningcorporaties gebruikt. Hiermee zijn alle werkgevers in de corporatiesector inzichtelijk te maken binnen de microdatabestanden van het CBS. Vervolgens kunnen alle werknemers worden geïdentificeerd die loon hebben ontvangen van een van deze werkgevers. Door deze opzet kan de volledige arbeidshistorie van medewerkers in de sector betrouwbaar worden geanalyseerd.

### **Beveiliging en gebruiksvoorwaarden**

De CBS-microdata bevatten vertrouwelijke informatie en zijn uitsluitend toegankelijk binnen een streng beveiligde Remote Access-omgeving. Uitkomsten mogen nooit herleidbaar zijn tot individuele personen of organisaties. Om deze reden worden resultaten gebaseerd op ten minste tien personen en worden alle waarden afgerond op vijftallen. Daarnaast geldt dat de kernresultaten openbaar beschikbaar moeten worden gemaakt, conform de eisen die het CBS stelt aan statistisch en wetenschappelijk gebruik.



## Werknemers- en werkgeversenquête

### Uitvoering

Voor dit onderzoek zijn afzonderlijke enquêtes uitgezet onder werkgevers en werknemers in de corporatiesector. In totaal zijn alle 262 woningcorporaties per e-mail benaderd met het verzoek deel te nemen aan zowel de werkgeversenquête als de link naar de werknemersenquête te verspreiden onder alle medewerkers van de corporatie. Daarnaast zijn corporaties en werknemers via verschillende aanvullende kanalen geïnformeerd, waaronder de communicatiekanalen van FLOW, Aedes en de werknemersorganisaties (bijv. nieuwsbrieven, websites en sociale media). Hierbij hebben werknemersorganisaties ook een directe e-mail richting de bij hen aangesloten werknemers gestuurd met het verzoek tot deelname. Om de respons te vergroten onder corporaties zijn de grootste vijftig corporaties telefonisch benaderd met het verzoek deel te nemen.

Corporaties zijn gevraagd de werknemersenquête zelf intern te verspreiden onder hun medewerkers. Deelnemende corporaties hebben geen inzage in individuele antwoorden of in welke medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld. De werknemersenquête is volledig anoniem afgenomen.

### Aedes P&O-monitor

Om dubbel werk te voorkomen is in de werkgeversenquête waar mogelijk aangesloten op de vraagstelling uit de Aedes P&O-monitor 2025. Corporaties die aan deze monitor hebben deelgenomen, hoefden hierdoor de overlappende vragen niet opnieuw in te vullen.

### Respons

Van de 262 corporaties hebben 109 corporaties de werkgeversenquête volledig ingevuld, een responspercentage van 41,6 procent.

In totaal hebben 2.150 werknemers de enquête ingevuld. Dit komt neer op circa 7,3% van het totaal aantal werknemers in de sector. Het is onbekend hoeveel werknemers in totaal bereikt zijn via de verschillende communicatiekanalen. Om deze reden is er geen responspercentage uit te rekenen.



De respons is niet volledig representatief naar corporatiegrootte, leeftijd en andere relevante kenmerken van werknemers en werkgevers. Om deze vertekeningen te corrigeren, zijn de resultaten gewogen op basis van de bekende populatiekenmerken van corporaties en hun medewerkers. Door deze weging sluiten de uitkomsten beter aan bij de sector als geheel en kunnen gemiddelden en percentages betrouwbaarder worden geïnterpreteerd.

Tabel B-1: Responsoverzicht werkgevers- en werknemersenquête

	Corporaties		Werknemers	
	Werkelijk	Respons	Werkelijk	Respons
Klein (<2.500 VHE)	22%	10%	3%	4%
Middelgroot (2.501 t/m 10.000 VHE)	48%	53%	29%	42%
Groot (>10.000 VHE)	30%	37%	68%	54%
<25 jaar			2%	1%
25-34 jaar			14%	12%
35-44 jaar			23%	19%
45-54 jaar			28%	30%
55-64 jaar			30%	35%
>65 jaar			4%	3%
Man			49%	41%
Vrouw			51%	55%
Onbepaalde tijd			85%	91%
Bepaalde tijd			15%	9%

### Foutmarges en statistische nauwkeurigheid

De werkgeversenquête heeft met een zekerheid van 95 procent een maximale foutmarge van 7,3 procent. De werknemersenquête kent onder dezelfde zekerheid een maximale foutmarge van 2,0 procent.

De foutmarge geeft aan dat de uitkomsten van het onderzoek enigszins kunnen afwijken van de werkelijke waarden in de populatie. Het is daarom belangrijk om bij het interpreteren van verschillen en ontwikkelingen rekening te houden met deze foutmarge.

Concreet: wanneer in de steekproef 50 procent van de respondenten een bepaalde mening heeft, ligt het werkelijke percentage bij een foutmarge van 2 procent met 95 procent zekerheid tussen 48 en 52 procent.



De foutmarge is het grootst rondom percentages van ongeveer 50 procent en kleiner bij waarden dicht bij 0 of 100 procent. Hierdoor zijn uitspraken over zeer lage of zeer hoge percentages nauwkeuriger. Een gemeten waarde van 2 procent ligt bijvoorbeeld met 95 procent zekerheid tussen 1,4 en 2,6 procent voor de werknemersenquête, en tussen 0 en 4 procent voor de werkgeversenquête.

### **Gebruik in dit onderzoek**

De enquêtegegevens vormen een belangrijke aanvulling op de CBS-microdata. Ze bieden inzicht in onderwerpen waarvoor geen administratieve registraties beschikbaar zijn, zoals:

- werkbeleving en tevredenheid;
- ervaren werkdruk en psychosociale belasting;
- werkinhoudelijke veranderingen en knelpunten;
- wervings- en personeelsbeleid vanuit werkgeversperspectief;
- opvattingen over scholing, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Door de combinatie van CBS-microdata en enquêteresultaten ontstaat een compleet en samenhangend beeld van de arbeidsmarktpositie van werknemers in de corporatiesector.



# Bijlage B: Definities

Dienstverband	Een dienstverband is een formele arbeidsovereenkomst tussen een werknemer en een corporatie, vastgelegd op de loonlijst. Eén werknemer kan meerdere dienstverbanden hebben (bijvoorbeeld verschillende banen of combinaties van uren), waardoor het aantal dienstverbanden kan afwijken van het aantal werknemers.
Doorstroom in de sector	Doorstroom in de sector betreft werknemers die in het verslagjaar van werkgever wisselen, maar binnen de corporatiesector blijven. Dit betekent: van de ene corporatie overstappen naar een andere corporatie.
Doorstroom in de organisatie	Doorstroom in de organisatie betreft werknemers die binnen hun eigen corporatie van functie veranderen. Dat kan gaan om promotie, functiewisseling of laterale overstap naar een ander vakgebied of team.
Flexibele schil	De flexibele schil omvat alle personen die voor een corporatie werken zonder een vast dienstverband bij die corporatie. Dit betreft werknemers met een contract voor bepaalde tijd, ingehuurd personeel dat werkt op basis van een dienstverleningsovereenkomst, uitzendkrachten en andere externe medewerkers.
Fte	Fte is een maatstaf voor arbeidsomvang waarbij 1,0 fte overeenkomt met een volledige werkweek. In de corporatiesector bestaat een voltijdwerkweek uit 36 uur.
Instroom	Instroom betreft alle werknemers die in het verslagjaar zijn begonnen met werken in de corporatiesector. Dit omvat nieuwe werknemers afkomstig uit een andere sector, werknemers die instromen vanuit uitzendwerk, werkloosheid of een opleiding, en werknemers die na een periode zonder dienstverband (opnieuw) toetreden tot de sector.



Uitstroom	Uitstroom betreft alle werknemers die in het verslagjaar zijn gestopt met werken in de corporatiesector. Zij verlaten de sector door over te stappen naar een andere werkgever buiten de sector, door werkloosheid, arbeidsongeschiktheid, pensionering of (tijdelijke) inactiviteit.
Werknemers	Een werknemer is een persoon die in dienst is bij een corporatie en op de loonlijst staat. Werknemers kunnen één of meerdere dienstverbanden hebben binnen dezelfde corporatie en binnen de sector. Het aantal werknemers verwijst altijd naar het aantal unieke personen dat werkzaam is in de sector, ongeacht het aantal afzonderlijke dienstverbanden dat zij hebben.
Zakelijke dienstverlening	<p>Onder deze sector vallen de volgende deelsectoren met daarbij de grootste branches per deelsector:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstverlening ict en informatie: o.a. softwareontwikkeling, advisering informatietechnologie</li> <li>• Financiële instellingen: o.a. banken en verzekeringsmaatschappijen</li> <li>• Vastgoeddiensten: o.a. bemiddelingsbureaus</li> <li>• Zakelijke dienstverlening (facilitair): verhuur- en leaseorganisaties</li> <li>• Zakelijke dienstverlening (recht, financiën en administratie): o.a. advocatenkantoren en accountants</li> <li>• Zakelijke dienstverlening (specialistisch): o.a. organisatieadviesbureaus, ingenieursbureaus en reclamebureaus</li> </ul>



