

## Aanbevelingen

### 1. Investeer in ondersteuning bij samenwerking en fusies

Corporaties wordt aanbevolen te investeren in 'cultuurtrajecten' om medewerkers optimaal te begeleiden bij fusies en samenwerking. Schakel veranderkundige expertise in. Laat werknemers van begin af aan ook mede bepalen welke rol of plaats zij in de nieuwe organisatie hebben. Laat ze hun eigen nieuwe baan, functie of rol mede 'ontwerpen' binnen de taken die er liggen. Corporaties doen er ook goed aan 'vertrekkers' nieuw perspectief te bieden door hen vroegtijdig de eigen 'arbeidsmarktwaarde' vast te laten stellen en ze die te laten versterken door op een nieuwe baan gerichte opleiding te faciliteren (toekomstgerichte scholing) of door de mogelijkheid te bieden nieuwe banen alvast 'uit te proberen'.

### 2. Leer werknemers 'Leven Lang Leren' met richting, ruimte en ruggensteun.

Activeer en versterk de lerende houding bij werknemers, bijvoorbeeld door taakrotatie of andere vormen van informeel leren en stimuleer het gebruik van beschikbare persoonlijke opleidingsbudgetten actief te (blijven) stimuleren.

### 3. Monitor ervaren werklust

Krapte op de arbeidsmarkt en toename van complexiteit én hoeveelheid van werk maken dat de werklust bij werknemers waarschijnlijk geleidelijk zal toenemen. Monitor de ervaren werklust en werkdruk c.q. de combinatie van werk en privé bij werknemers goed. Dat kan in jaarlijkse MBO/MTO en door werkdruk een vast agendapunt te maken in de reguliere HR cyclus of in andere reguliere gesprekken tussen leidinggevende en werknemer. Beter nog is het om meteen en gericht te investeren in preventieve maatregelen, opdat een toename van werklust en werkdruk kan worden voorkomen en deze überhaupt niet zichtbaar wordt.

### 4. Ontwikkel gezamenlijke (regionale) strategische personeelsplanning (SPP)

De cao verplicht corporaties al om minimaal één keer in de twee jaar een strategische personeelsplanning (SPP) te maken. Verschillende corporaties zouden kunnen overwegen om het bestaande SPP instrumentarium niet alleen door te ontwikkelen tot een activerende SPP, maar tot een activerende SPP voor meerdere corporaties, bijvoorbeeld in een regio. Binnen de bestaande regionale samenwerkingsverbanden zou een dergelijk experiment kunnen worden vormgegeven.

### 5. Blijf actief op leeftijdsbewust personeelsbeleid/duurzame inzetbaarheid

Neem de inzet en effectiviteit van instrumenten die deel uitmaken van het leeftijds- of levensfasebewust personeelsbeleid (zoals SOP/SPP) onder de loep, breng de stimulerende en belemmerende factoren voor gebruik van deze instrumenten in kaart om instrumenten te versterken. Stimuleer daarnaast duurzame inzetbaarheid krachtig(er), stel gerichte actieplannen op en stel optimaal gebruik van bestaande HR instrumenten daarin voorop. Kijk vervolgens goed naar lacunes in het bestaande HR instrumentarium, zodat gericht, en zo mogelijk gezamenlijk, kan worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe, nodige, instrumenten.

### 6. Flexibiliseer mensen, niet alleen contracten

Het percentage medewerkers met een vast contract in de corporatiebranche is relatief hoog. Beweging in de branche blijft mede daardoor wellicht beperkt. Flexibiliseer je

vaste krachten. Stimuleer en faciliteer daartoe bijvoorbeeld hybride arbeidsvormen en/of combinatiebanen. Een vast contract wordt dan bijvoorbeeld gecombineerd met een tweede baan via een vast, flexibel of tijdelijk contract bij dezelfde of bij een andere corporatie of andere organisatie (gemeente, bouwbedrijf, etc.), een eigen zaak of zpp-schap. Doel is medewerkers positieve ervaringen te laten opdoen met ‘veranderen’, zodat veranderen normaler en eenvoudiger wordt en men beter weet wat elders werken betekent en wat het oplevert qua ontwikkeling of loopbaanmogelijkheden. Evalueer dergelijke experimenten om te zien wat werkt en voor wie.

### 7. Ontwikkel en ondersteun een ‘beweegcultuur’ met (bege)leiderschap

De komende jaren wordt nog beperkte krimp van de werkgelegenheid voorzien. Bereid mensen daar per direct en goed op voor. Ga tijdig het gesprek aan en bespreek mogelijke en perspectiefrijke (proef)transities. Zoek naar mogelijkheden om transities te maken naar groeisegmenten binnen of buiten de branche. Bij veel transities horen misschien ook opleiding, scholing of een proeftijd of snuffelstage. Begin daar op tijd mee. Creëer samen een cultuur waarin bewegen en leren normaal zijn en gewaardeerd worden door zowel leidinggevendenden als collega’s. Goede en heldere communicatie over urgentie, eigen verantwoordelijkheid en scholings- en ontwikkelmogelijkheden zijn van groot belang om een ‘beweegcultuur’ te creëren en die ook te onderhouden. Ga na of een goede ‘(bege)leiderschapstraining’ op dit vlak beschikbaar is of ontwikkel die. Dat zou ook in gezamenlijkheid kunnen.

### 8. Organiseer dynamiek en efficiency; Job Crafting

Doorstroom en de doorstroommogelijkheden binnen de corporaties zijn beperkt. Dat was in eerdere arbeidsmarktonderzoeken ook al zo. Hoewel doorstroom geen doel op zich is, kan het wel een uitstekend middel zijn om de dynamiek en efficiëntie van corporaties te bevorderen. Vergroot doorstroommogelijkheden en maak ze zichtbaar voor medewerkers, potentiële instromers en leidinggevendenden. Denk daarbij in kleine stappen. In één keer van baan naar baan gaan kan eng en/of bedreigend zijn. Door in kleine stappen te bewegen kan dreiging worden beperkt en kan ontwikkeling van zowel corporatie als medewerkers hand in hand gaan. Experimenteer met Job Crafting. Job Crafting doet een beroep op het zelfsturend vermogen van medewerkers, bevordert creativiteit en samenwerking in teams, versterkt de match tussen mens en werk en stimuleert doorstroom en rolatie op taakniveau. In die zin draagt Job Crafting ook bij aan een ‘beweegcultuur’ (zie aanbeveling 7). Voor medewerkers die aangeven meer uren te willen werken, waarvoor geen ruimte is in hun huidige baan, kan worden nagegaan waar uren aan zouden kunnen worden besteed. Denk aan opleiding, training, verbreding van ervaring, kennisuitwisseling en kennismanagement of deelname in tijdelijke (regionale) projecten. Dat er geen mogelijkheden zijn om meer uren te werken *in de huidige baan*, wil niet zeggen dat iemand niet meer uren in dienst kan komen om bepaalde taken die nu nog niet gebeuren op te pakken of zich alvast in taken van de toekomst te gaan bekwamen.

### 9. Broos optimisme vraagt ‘prudent’ HR beleid; biedt zekerheid

Er is optimisme over arbeidsmarktkansen, maar dat is een broos optimisme. Schep dus heldere verwachtingen, biedt passende zekerheden en voorkom aldus teleurstellingen. Laat kansen zien, biedt mogelijkheden, maar ondersteun werknemers ook in hun zoektocht. Solliciteren en veranderen van baan of werkomgeving zijn spannend en geven ‘onzekerheden’. Biedt daarom naast kansen en mogelijkheden óók bestaande of nieuwe ‘zekerheden’. Terugkeergarantie en detacheringen zijn daar voorbeelden van. Experimenteer daar mee.

### 10. Scholing kan en moet effectiever, evalueer en experimenteer

Er lijkt sprake van een mismatch tussen opleidingsaanbod en opleidingsbehoefte. Corporaties geven aan bezorgd te zijn over het nemen van eigen verantwoordelijkheid, de veranderbereidheid en het resultaatgericht werken bij hun werknemers, maar juist aan die competentiegerichte scholing wordt nu nog maar sporadisch deelgenomen. Ga na in hoeverre het huidige scholingsaanbod aansluit bij de eigen scholingsvraag én bij die van werknemers en versterk die aansluiting. Breng drempels tot het volgen van scholing in beeld en neem die weg of verlaag ze en breng het opleidingsaanbod op de meest essentiële specifieke competenties actiever onder de aandacht of kijk naar nieuwe mogelijkheden van *digitaal* (plaats- en tijdsafhankelijk), *informeel* en *non-formeel* leren om het aanbod te versterken.

### 11. Begeleid initiatief werknemers; (bege)leiderschapstraining

Biedt actief ruimte aan het toenemende initiatief van werknemers. Biedt steun aan ontwikkelinitiatieven, bijvoorbeeld door initiatiefrijke mensen bij elkaar te brengen en hen in aanraking te brengen met anderen. Laat zien wat er kan als iemand iets wil. Ondersteun leidinggevenden bij het delen en laten delen van deze goede voorbeelden en interessante initiatieven. Leidinggevenden kunnen getraind worden in hoe ze richting, ruimte en ruggensteun kunnen bieden aan initiatiefrijke werknemers, zodat ook minder initiatiefrijke werknemers in beweging komen voor ontwikkeling. De vaardigheden om zelfsturing bij werknemers te faciliteren kunnen een plek krijgen in nieuw te ontwikkelen *leiderschapstrainingen of MD trajecten* gericht op 'leiding geven aan duurzame inzetbaarheid' (zie ook aanbeveling 7).

### 12. Evalueer, stimuleer en versterk loopbaanbegeleiding

Het ruime aanbod aan, maar beperkte gebruik van mogelijkheden voor loopbaanbegeleiding stemt tot nadenken, of zouden dat moeten doen. Ga na wat de deelname aan loopbaanbegeleiding mensen nu eigenlijk oplevert. Zelfinzicht? Zicht op kansen in de arbeidsmarkt? Vitaliteit? Inzetbaarheid? Contacten? Op basis van de bevindingen kan de loopbaanbegeleiding worden verbeterd. Het verzamelen van succesverhalen van werknemers die gebruik hebben gemaakt van loopbaanbegeleiding kan een manier zijn om het gebruik van deze loopbaanbegeleiding te stimuleren. Biedt loopbaanbegeleiding echter ook gericht aan en verbeter de informatie over begeleiding, zodat verwachtingen beter aansluiten bij wat begeleiding inhoudt én die begeleiding dus vaker aan verwachtingen zal voldoen. Ga bovendien na hoe werken in tijdelijke teams en het meedraaien in regionale projecten structureel zouden kunnen worden ingebed in het aanbod aan loopbaanbegeleidingstrajecten.

### 13. Genereer meer aandacht voor het sectorplan; story-telling

Het Sectorplan en onderdelen daarin krijgen nog te weinig aandacht en worden nog te weinig ingezet. Gezien de goede ervaringen van mensen die er wel gebruik van maken lijkt het vergroten van het bereik haalbaar én nuttig. Gebruik goede ervaringen van deelnemers om onderdelen in het plan breder en beter bekend te maken. Goed communicatie-materiaal is hierbij noodzakelijk. Denk daarbij aan brochures, maar ook aan online bekendheid via promotiefilmpjes met deelnemers (werknemers en werkgevers) die hun eigen verhaal vertellen.