

De Vernieuwde Stad

Werkgroep CAO

Visievorming veranderende arbeidsrelatie en impact CAO,  
Juli 2012

Marco Meerdink, Woonzorg Nederland

Jasja Roek, Woonzorg Nederland

Bertil Laan, Ymere

Axandra Post, Stadgenoot

Margaret Henrich, de Key

Ingrid de Jong, Parteon

Désiré Paschedag, Mitros

Bert Keijts, Portaal

Lisette Wetters, Staedion

Erik Oosenbrug, de Alliantie

## 1 Aanleiding

De Vernieuwde Stad wil een overzichtelijke en voor de komende jaren passende CAO. Een moderne CAO die aansluit bij de behoeften van de grotere corporaties, zonder dat daarbij afbreuk wordt gedaan aan die van de kleinere. De Vernieuwde Stad ziet dat met name arbeidsverhoudingen aan het schuiven zijn, nu al en in de nabije toekomst zeker. DVS wil graag een bijdrage leveren aan een CAO die een moderne manier van samenwerken tussen werkgevers en medewerkers ondersteunt, en waarin zoveel mogelijk medewerkers zich kunnen vinden. De huidige CAO komt op onderdelen daaraan tegemoet. Er moet echter nog een flinke stap gezet worden om de CAO aan te laten sluiten bij het tijdsbeeld. DVS gelooft dat het mogelijk is deze stappen te zetten. Daarover wil DVS graag de dialoog met de sociale partners aangaan met de bedoeling tot inzichten te komen waar een grote meerderheid van de medewerkers zich in kan herkennen. Het realiseren van deze stappen is in het belang van alle betrokken partijen.

In de zomer vorig jaar is een presentatie gegeven aan het bestuur van DVS. Toen is stilgestaan bij de wens de omvang van de CAO sterk terug te brengen, meer ruimte op ondernemingsniveau te creëren en de CAO de lijn van belonen i.p.v. verzorgen te laten volgen. De uitkomst van de presentatie was dat een visie op de verschuivende arbeidsverhoudingen moet worden gevormd, waarna de vertaling naar de CAO gemaakt kan worden. Deze visie is input voor de onderhandelingen aan de CAO tafel.

De werkgroep heeft op een aantal relevante onderwerpen zich laten inspireren door verschillende sprekers:

- Annemieke Stoppelenburg, Werken aan talenten, over talentontwikkeling
- Carel Harmsen, CBS, over demografie
- Dick Boeijen, PGGM, over pensioenen
- Astrid Bosveld, Unique, over arbeidsmarktontwikkeling
- Wiesje ten Hoor, Rabobank Nederland, over Management Development
- Suzanne van Kinderen, Hutspot, over Het Nieuwe Werken.

Op ieder onderwerp is een visie ontwikkeld en zijn door de werkgroep richtinggevende uitspraken gedaan. Deze zijn samengevoegd in onderliggende notitie. De werkgroep staat onder leiding van drs. Marco Meerdink (Woonzorg), bestaat uit een afvaardiging van HRM medewerkers van de verschillende corporaties en is begeleid door Eric Jongepier en Suzanne van Kinderen van het adviesbureau Hutspot. De werkgroep biedt bij deze het resultaat aan het bestuur van DVS aan.

Deze notitie zal eerst de voor de arbeidsverhoudingen relevante trends schetsen vanuit een breed kader (Nederlands niveau), daarna de vertaling daarvan naar de corporatiebranche. Deze leiden tot een conclusie. Afgesloten wordt met de input voor de CAO.

## **2 Trends landelijk niveau**

### **2.1 Demografische ontwikkelingen in Nederland**

In Nederland is er sprake van een 'dubbele' vergrijzing. Ten eerste worden we allemaal ouder dan we tot voor kort hadden voorzien. Ten tweede neemt het aandeel ouderen toe ten opzichte van jongeren. De bevolkingsontwikkeling van jongeren blijft de komende decennia gelijk. Er is dus geen sprake van ontgroening, maar omdat het aantal 60+, 70+ 80+, en 90+ ers sterk zal toenemen de komende 20 à 30 jaar zal Nederland vergrijzen.

Er worden geen grote wijzigingen in de immigratie en emigratie in Nederland verwacht. Dit thema zal dan ook geen grote aanvullende maatschappelijke uitdaging gaan vormen.

Er is een toenemende trek naar de grote steden in de Randstad en een krimp in de periferie-regio's van Nederland. Bekende ontvolkinggebieden zijn Zeeuws-Vlaanderen, Noordoost Groningen, Zuidoost Drenthe en delen van Limburg.

Met name de vergrijzing stelt Nederland voor grote maatschappelijke vraagstukken qua zorg, wonen, inkomensverdeling, belastinginkomsten, etc..

### **2.2 Kwantitatieve ontwikkeling van de arbeidsmarkt in Nederland,**

Bovenstaande ontwikkelingen hebben tot gevolg dat 2012 een trendbreuk laat zien op de arbeidsmarkt. Voor het eerst in lange tijd zal de potentiële beroepsbevolking vanaf 2012 afnemen met enkele tienduizenden personen per jaar. Op een potentiële beroepsbevolking van 10.124.245 (CBS, 2012) gaat het om een lichte afname. Een afname waarbij de effecten nagenoeg teniet worden gedaan door het verhogen van de pensioenleeftijd<sup>[1]</sup>.

De samenstelling van de arbeidsmarkt verandert echter sterk de komende jaren. De arbeidsparticipatie van 55+ ers in Nederland is de laatste jaren sterk toegenomen, de pensioengerechtigde leeftijd gaat omhoog. Doordat tegelijkertijd het aantal jongeren min of meer constant blijft, vergrijst de potentiële arbeidsmarkt de komende jaren sterk.

Naast de bovenstaande (demografische) trends, verandert het karakter van de arbeidsmarkt aan vraag en aanbodzijde de komende jaren door de onderstaande ontwikkelingen:

- Over het algemeen komt er meer vraag naar hoger opgeleide medewerkers
- Er komen meer en meer flexibele dienstverbanden, ondermeer ZZP-ers. Na een tijdelijke crisis-dip, is de verwachting dat deze trend op langere termijn doorzet
- Mobiliteit van de arbeidsmarkt neemt af door vergrijzing, files en moeizame huizenmarkt.

### **2.3 Kwalitatieve ontwikkeling van de arbeidsmarkt in Nederland**

Organisaties en daarmee ook het werk zijn steeds dynamischer geworden. Tot de midden jaren '80 stuurden werkgevers in hun strategische personeelsplannen met name op kwantiteit en kosten. Door de toegenomen complexiteit zijn competenties, vaardigheden en specialisaties

---

<sup>1</sup> Het verhogen van de pensioenleeftijd, met 1 jaar levert een arbeidspotentieel op van ca. 230.000 personen (Bron: CBS, Carel Harmsen, april 2012)

echter steeds belangrijker geworden. 'The War for Talent' is vooral 'de oorlog om Kwaliteit'. Kwantiteit wordt steeds vaker geautomatiseerd of geoutsourcet en verliest belang t.o.v. kwaliteit. De diversiteit aan contractvormen neemt toe waarmee arbeidsrelaties een steeds prominentere rol gaan spelen in personeelsplanning. Dit betekent dat werkgevers steeds meer de discussie moeten voeren over kwaliteit, arbeidsrelaties en flexibiliteit. De tekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt vormen theoretisch een baangarantie voor iedereen. De echte discussie gaat over de kwalitatieve match waarin ontwikkelingsmogelijkheden en de flexibilisering van arbeidsrelaties belangrijk zijn.

Het managen van kwaliteit kent twee stromen: de sterke kanten van medewerkers verder uitbouwen of proberen ontbrekende competenties aan te leren. De eerste wint steeds meer terrein. Talentontwikkeling geeft meer resultaat dan het invullen van een 'gap' in iemands kennis en kunde. Talent is het vermogen om iets heel goed te kunnen en te benutten in een bepaalde context. Dat 'iets' kan op iets intellectueels, creatiefs, sociaals, motorisch, organisatorisch, etc. slaan.

Talentontwikkeling is gericht op het ontwikkelen van die competenties die weer leiden tot gedragingen waarmee de medewerker een optimale bijdrage kan leveren aan het organisatieresultaat. In die zin is talentmanagement ook een meer aansprekende manier van naar mensen in arbeidsorganisaties kijken dan uit te gaan van mensen als 'resources'.

## **2.4 Ontwikkelingen in manier van werken**

Het nieuwe werken kan al bijna geen trend meer genoemd worden. HNW is geen doel op zich, maar wordt gezien als een belangrijk middel om de doelstellingen binnen een organisatie te verwezenlijken.

HNW wordt vaak geassocieerd met reductie van kantoorruimte, teleconferenties, wisselende werktijden, ICT-tools zoals internetverbindingen en smartphones, de HR&O-tools op flexibele arbeidstijden, etc. Dit is echter slechts de meest zichtbare inrichting kant. De wezenlijke verandering van HNW ligt dieper, namelijk onze percepties van de werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker én tussen medewerkers onderling.

Met HNW stemmen de leidinggevende en de medewerker in gezamenlijke verantwoordelijkheid af hoe, waar en wanneer tot het beste resultaat kan worden gekomen. Hiermee spreken we over een veranderingstraject dat de vezels van de werkrelatie raakt. Een werkrelatie die zich meer en meer kenmerkt door het geven van vertrouwen, het nemen van verantwoordelijkheid en door het sturen op resultaat.

Daarom gaat het bij HNW om langdurige (meerjarige) en geleidelijke veranderingstrajecten, met een verschuiving in mentale beelden:

- Van controle naar vertrouwen
- Van regels (rigide) naar afspraken (flexibiliteit)
- Van rechten en plichten naar vrijheid en verantwoordelijkheid (dus geen vrijheid, blijheid)
- Van input naar output (resultaat)
- Van planmatig naar flexibel
- Van voorschrijven naar dialoog

- Van management naar leiderschap (top-down)
- Van medewerker naar zelf-managen (bottom-up)
- Van opdrachten krijgen naar verantwoordelijkheid nemen.

De toepassing van HNW zit hem in het bewust en fundamenteel kijken naar de manier van werken. Dat helpt de resultaatgerichtheid en sturing te verbeteren. HNW helpt de positie als attractieve werkgever op de arbeidsmarkt te behouden of te versterken.

## 2.5 Ontwikkeling pensioen

De houdbaarheid van huidige pensioencontracten staat onder druk. Dat is door de crisis (sneller) duidelijk geworden, maar wordt veroorzaakt door structurele factoren. Dat zijn:

1. Mensen leven langer
2. Minder premiebetalers en meer uitkeringsgerechtigden (de toename van ZZP-ers versterkt deze trend)
3. Structureel lagere groei vertaalt zich o.a. in een lagere rente.

Het gevolg daarvan is dat het sturen met premie niet meer lukt. Daarnaast leidt de tot nu toe gelijke behandeling van ouderen en jongeren tot beleidsdilemma's.

1. Als het huidige risico (anticiperen op rendement) gehandhaafd blijft, kan dat leiden tot vaker en grotere tekorten. De vraag is wanneer het verlies moet worden genomen. Het verlies kan nu genomen worden. Bij ouderen raakt dat direct en zij hebben niet meer de kans om het genomen verlies goed te maken. Het raakt jongeren ook, maar zij hebben nog de kans om het verlies in de nog resterende jaren tot de pensionering goed te maken. Of het verlies wordt doorgeschoven, dat raakt de jongeren in de toekomst
2. Het risico kan nu ook verlaagd worden. Dat geeft de 'zekerheid' van minder rendement in de toekomst, en zal dus de jongeren in de toekomst raken. Een andere optie is nu toch meer premie gaan betalen, maar dat raakt jongeren en werkgevers.

We staan voor de keuze om te gaan voor nominale garantie (voorkomen van verlagen aanspraken, maar nauwelijks indexatie) of reële ambitie (nastreven van indexatie-ambitie, maar kans op verlagen bestaat).

Het huidig pensioencontract:

- Kent EN nominale zekerheid EN ambitie om te indexeren
- Vangt schokken op via hogere premie en lagere indexatie
- Heeft beperkte stuurkracht bij financiële tegenvallers
- Heeft beperkte stuurkracht bij wijzigende levensverwachting
  - is daardoor niet schokbestendig
  - schuift daardoor risico's door naar de toekomst
- Kent uniform beleid (voor iedereen hetzelfde), en heeft daarmee beleidsdilemma's vooraf en achteraf
- Kent geen expliciete afspraken voor "extreme situaties".

De hoofdpunten uit het pensioenakkoord (welke het kabinet en een meerderheid van de Tweede Kamer wil loslaten en welke niet eerder dan 1-1 2014 tot nieuwe contracten kan leiden, en) zijn:

- Ga voor reële ambitie
- Gebruik premie niet meer als automatisch stuur
- Schuif 'ellende' niet langer door naar de toekomst
- Maak complete contracten en communiceer eerlijk
- Vooralsnog geen leeftijdsdifferentiatie (evt. wel onderscheid tussen actieven en gepensioneerden).

### **3 Ontwikkelingen arbeidsmarkt corporatiebranche**

DVS ziet de trends op Nederlands niveau zich vertalen naar de volgende trends op corporatieniveau.

#### **3.1 Werkgelegenheid blijft gelijk of neemt af (binnen corporaties)**

De werkgelegenheid binnen de gehele volkshuisvestingsbranche zal iets toenemen of gelijk blijven, zo laat de laatste studie van TNO in opdracht van FLOW zien. De werkgelegenheid binnen de corporaties zal deze trend waarschijnlijk niet volgen vanwege de verwachte krimp in de sector. Een massieve uitstroom van werkgelegenheid naar het buitenland wordt niet verwacht. Ook een grote instroom van 'kenniswerkers' uit het buitenland is niet te verwachten. Een omvangrijke afstoting van werkzaamheden (outsourcing) vanuit corporaties naar andere bedrijven zou impact kunnen hebben op de CAO, maar is nog geen onderdeel van de scope van werkgroep geweest. Er zal steeds meer worden ingezet op flexibiliteit.

#### **3.2 Immobiliteit neemt toe**

Ten opzichte van de Nederlandse arbeidsmarkt, is de arbeidsmarkt van de corporaties weinig mobiel. De verwachting is dat deze immobiliteit de komende jaren toeneemt. De instroom in de corporatiebranche is ca. 6% en de uitstroom ca. 5%. De uitstroom lag daarmee in 2009 onder het landelijke gemiddelde. Met de aanhoudende crisis in 2010, 2011 en 2012 zal dit percentage naar verwachting teruglopen. Met andere woorden: medewerkers met een vast dienstverband verlaten de corporatie nagenoeg niet op eigen initiatief. Met de nog altijd meer dan goede arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en werkzekerheid binnen de branche zal deze 'standvastigheid' eerder toe- dan afnemen.

Te meer ook omdat de gemiddelde leeftijd binnen de corporaties (van de medewerkers met een vast dienstverband) blijft stijgen. Net als in de Nederlandse arbeidsmarkt, geldt ook binnen de corporatie-sector dat de mobiliteit van 55-plussers op de (interne) arbeidsmarkt relatief gering is. Daarnaast ervaren de 55-plussers over het algemeen meer werkdruk en willen minder uren werken.

De doorstroom binnen de corporatiebranche is volgens de onderzoekers van TNO 2,8%. Dit is erg laag. Dat betekent dat medewerkers niet alleen langer blijven bij de corporatie maar dat ze ook langer blijven in hun functie. Dit kan erop duiden dat de professionele ontwikkelingsmogelijkheden binnen corporaties relatief laag zijn.

#### **3.3 Vraag naar hoogopgeleiden neemt toe**

Net als in de Nederlandse arbeidsmarkt is binnen de corporatiebranche een behoefte aan hoger opgeleide medewerkers. Er worden hogere kwalitatieve en kwantitatieve eisen gesteld aan medewerkers, waarbij de nadruk veelal ligt op flexibiliteit en hogere verwachtingen ten aanzien van efficiëntie, prestatie, leven lang leren, en resultaat- en klantgerichtheid. Corporaties verwachten dat de ingezette trend van upgrading van functieniveaus de komende jaren zal blijven doorgaan.

#### **3.4 Aantrekkelijk werkgever speelt belangrijkere rol in keuze werknemer**

Corporaties kunnen als werkgever steeds interessanter voor jongeren worden. Jongeren willen zich vooral professioneel en persoonlijk ontwikkelen. Ze willen afwisseling, vrijheid en een uitdagende werkomgeving waarin mobiliteit een gegeven is. De breedte van de dienstverlening bij corporaties biedt voldoende mogelijkheden voor afwisseling. Ook wat betreft “zingeving” zijn de corporaties een aantrekkelijke werkgever. Corporaties dragen bij aan de leefbaarheid en veiligheid van woonomgevingen, en hechten belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast is de governance, waarmee integriteit geborgd kan worden, goed ingericht. De bedrijfskundige en economische sturingsprincipes, in combinatie met de menselijke en sociale component, maken corporaties een interessante werkgever voor jonge mensen. Waar voorheen de medewerkers zich verbonden voelden door de familiesfeer, is dat nu door datgene waar corporaties voor staan en wat ze te bieden hebben aan persoonlijke ontwikkeling. De trend dat meer en meer jongeren op zoek zijn naar ‘zingeving’ in hun werk is gunstig voor de corporatiebranche.

Aan de andere kant heeft het imago van de branche door diverse incidenten een behoorlijke deuk opgelopen. Dit heeft er tevens toe geleid dat de toezichthouders en de overheid strenger toezicht op de corporaties houden. De branche is relatief onbekend als werkgever en ondervindt op de arbeidsmarkt concurrentie van sectoren als: de bouw-, financiële en zakelijke dienstverlening, gemeenten, zorg en onderwijs.

### **3.5 Breed ontwikkelen verschuift naar managen van talent**

Talenten zijn de ‘grondstof’ om kennis, attitude en vaardigheden (competenties) te ontwikkelen en uit te bouwen. Het is veel meer motiverend om je talenten te ontdekken en verder te versterken dan om ontbrekende competenties te moeten aanleren en te ontwikkelen. Dat inzicht breekt steeds meer door en sluit aan bij andere paradigma’s die aan het verschuiven zijn (het nieuwe werken, vertrouwen in plaats van controle, plaats- en tijdonafhankelijk werken, I-deals in plaats van collectieve en uniforme CAO-afspraken).

Iedere medewerker of ieder mens beschikt over talenten maar niet iedereen hoeft of kan een talent zijn. Het investeren in iedere medewerker kan resultaat opleveren. Investeren (opleidingen, coaching, training on the job, stages) is dus niet beperkt tot bepaalde individuen of groepen medewerkers die we aanduiden met management, potentials, jonge schoolverlaters en talenten. Integendeel, iedereen heeft talenten en op die talenten zal geïnvesteerd moeten worden. Niet alleen de werkgevers in corporatieland hebben daarbij een groot belang, maar ook individuele medewerkers hebben een verantwoordelijkheid en een belang om te blijven investeren in de eigen talenten.



### 3.6 Invoeren van HNW gebeurt meer en meer

Binnen de verschillende HR-trends signaleert DVS ontwikkelingen die de komende jaren van invloed zullen zijn op de manier waarop we binnen de branche zullen werken.

Van	Naar
Collectieve regelingen - Inspanningsverplichting - Hiërarchie en functie belangrijk - Werk en privé gescheiden	Individualisering en maatwerk - Resultaatverplichting - Netwerkorganisatie - Versmelten werk en privé
Bepaalde diversiteit beroepsbevolking	Meer diversiteit (ook in de beoordeling)
Arbeidsvoorwaarden belangrijk	Merk werkgever steeds belangrijker
Anciënniteit bepalend voor plaats in de hiërarchie (ouderen aan de top)	Talenten bepalend voor plaats in de hiërarchie (verschillende generaties in dezelfde functie)

### 3.7 Ontwikkelingen op pensioengebied vraagt om scherpe keuzes

De trends dat mensen langer leven, er minder premiebetalers en meer uitkeringsgerechtigden zijn en de structureel lagere groei leiden tot pensioenaanpassingen. Afhankelijk van keuzes die gemaakt worden, heeft dat meer of minder impact op de CAO.

#### Een goed pensioencontract:

- Is duidelijk over wat het wel en wat het niet belooft
- Is duidelijk in de keuze nominale garantie (laag rendement) of reële ambitie (indexeren)
- Is 'schokbestendig' en geeft aan hoe schokken worden opgevangen
- Is volledig: geeft aan wat er gebeurt in extreme situaties.

## 4 Uitdagingen voor corporaties

Er is steeds meer vraag naar hoogopgeleiden (HBO+), die steeds schaarser worden. Het bestaande medewerkersbestand is immobiel. Focus moet liggen op aantrekken van nieuwe talentvolle mensen en het mobiliseren van bestaande mensen. Daarnaast moeten er fundamentele keuzes op pensioengebied gemaakt worden, en met name daar waar de ruimte ligt om oplossingen voor ouderen en jongeren te scheiden. Dat alles vraagt om een grote mate van flexibiliteit. Niet alleen omdat de nieuwe generatie dwingt tot een hoge mate van flexibiliteit (en HNW), maar ook omdat er ruimte moet komen onderscheid te kunnen maken naar leeftijd en groei en het gericht managen van talent.

Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt binnen de corporatiebranche als hierboven geschetst, worden de volgende uitdagingen voor corporaties gedefinieerd:

### **Uitdaging 1: Verbeteren van het arbeidsmarkt-imago**

- Er gaat meer druk komen op het benutten van het arbeidsmarktpotentieel. Om talent aan te trekken, zal het corporatie imago op de arbeidsmarkt verbeterd moeten worden. Hierbij gaat het om zowel naamsbekendheid, het inspelen op de 'zingevingstrend' en het benadrukken van de social return (bijdrage aan leefbaarheid) die corporaties hebben
- Er zal moeten worden ingespeeld op de aspecten die een werkgever aantrekkelijk maken. Belangrijke aspecten die een werkgever aantrekkelijk maken zijn: bedrijfscultuur, mogelijkheid om zelf werktijd te bepalen, thuis te werken en/of parttime te werken, eigen verantwoordelijkheid
- Samenwerking tussen regionale of naar omvang gelijk corporaties intensiveren om arbeidsmarktgerichte programma's uit te kunnen voeren.

### **Uitdaging 2: Vergroten van de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers**

- *Blijven* werken aan het ontwikkelen van de eigen talenten. Het gaat bij investeren vanuit werkgeverszijde om een samenhangend stelsel van geld, middelen, lange termijn perspectief en activerend talentbeleid waarmee werkgevers medewerkers (jong en oud, kort en lang in dienst) betrokken houden bij de ontwikkeling van de organisatie binnen de maatschappelijke context waarbinnen corporaties functioneren. Ook vanuit de medewerker wordt actieve betrokkenheid gevraagd. De rechtspositie van de medewerker zal veranderen onder andere als gevolg van de wijzigingen in het pensioenakkoord en de veranderingen van het ontslagrecht (hanteren van de kantonrechterformule). Botter gesteld: We moeten langer werken terwijl het ontslag (voor medewerkers met een lang dienstverband) eerder dan voorheen een optie is voor de werkgever omdat de kosten van het ontslag aanmerkelijk minder worden. De drempel wordt lager voor de werkgever om afscheid te nemen van die medewerkers die niet hebben geïnvesteerd in hun eigen inzetbaarheid (employability)
- Met het veranderen van de pensioengrens en gezien de geringe mobiliteit op de (interne) arbeidsmarkt, vooral voor de 55-plussers, is het verbeteren van de employability een must. Dit geldt voor de bewustwording, managementstijl en mentale flexibiliteit van medewerkers
- Talentmanagement stimuleren i.p.v. resourceplanningen optimaliseren
- Uitstroom van ouderen (en daarmee kennis en ervaring) vraagt in de corporatiebranche de komende jaren extra aandacht. Hierin schuilt een afbreukrisico. Juist in deze tijd van

ingrijpende veranderingen is het belangrijk dat corporaties adequaat kunnen inspelen op kansen en bedreigingen. Dit vraagt om beleid dat zich hierop richt (duurzame inzetbaarheid). Demotie zien als een kans, en niet als ondergeschoven kindje

- Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid heractiveren.

### **Uitdaging 3: Ruimte binnen de pensioencontracten creëren**

- Er zullen keuzes gemaakt moeten worden op de volgende vlakken:
  - In hoeverre stappen we af van of gaan we voor een collectief pensioen
  - Gaan we voor nominale garantie ('doen wat je zegt'; de focus is het voorkomen van verlagen van de aanspraken, ten koste van indexering) of reële ambitie (de focus ligt op de indexatie-ambitie en het accepteren van de kans op verlagen van de aanspraken). Nominale garantie is 'knollen voor citroenen': koopkracht holt in hoog tempo achteruit. Of gaan we voor uniform beleid, of differentiëren. Bij expliciet onderscheid tussen generaties (ouderen en jongeren) worden eerder genoemde beleidsdilemma's omzeild. Hetzij vooraf (hoeveelheid risico), hetzij achteraf (mate van bijsturen)
  - Welk beleggingsrisico accepteren we
  - Wat gaan we doen met de premie.

Om bovengenoemde uitdagingen aan te gaan. Kunnen de volgende middelen worden ingezet.

### **Strategische personeelsplanning ter verbetering van de flexibilisering**

- De flexibilisering van arbeid: momenteel heeft in de corporatiebranche 81% een vast contract. De mate van flexibiliteit (contracten) van de arbeidsrelatie, de gemiddelde verblijfsduur en de in- door-, en uitstroom worden momenteel amper gemanaged. Strategische Personeelsplanning houdt zich bezig met de personele vraag van morgen:
  - Welk percentage willen we vast / flexibel in dienst? Wat betekent dat voor contractbeheer (juridische flexibiliteit)
  - Hoe zorgen we blijvend voor een goede match?
  - Hoe zorgen we dat er voldoende bezetting (back-up) voor onze cruciale functies is
  - Hoe behouden we een voldoende innovatief vermogen
  - Hoe zorgen we voor een doorlopende aandacht voor opleiding en ontwikkeling van mensen op de eigen interne arbeidsmarkt.
- Flexibele schil creëren: externe factoren en onzekerheden (w.o. economische crisis, geen zicht op hervormingen, op slot zittende woningmarkt) zorgen voor een wisselende behoefte aan medewerkers, zowel qua volume als qua competenties. Daarbij komt dat de arbeidsmarkt voor de toekomst het beeld geeft dat er op termijn meer banen zijn dan mensen. Dit leidt er toe dat er steeds vaker flexkrachten worden ingehuurd. De klassiek gefixeerde ruilrelatie tussen kapitaalverstrekkers en leveranciers van arbeid verandert naar een minder economisch gedreven vormen van samenwerking.

### **Werving en selectiebeleid flexibeler maken en alignment inbouwen in HRM cyclus**

- Werving en selectieprocedures aanpassen, waardoor meer flexibiliteit ontstaat in functies, rollen en contractvormen
- Functiegebouwen flexibiliseren en diverse soorten rollen binnen de organisatieprocessen benoemen
- Overleg voeren met Ondernemingsraden om aanstellingsbeleid aan te passen.

### **Flexibeler werken**

- We zijn ervan overtuigd dat toepassing van HNW; het bewust opnieuw kijken naar de manier van werken, ons helpt om de resultaatgerichtheid en sturing in de branche te verbeteren. Ook is het van groot belang dat de branche haar positie als attractieve werkgever op de arbeidsmarkt behoudt en verder versterkt. HNW ondersteunt de attractiviteit als werkgever, voor zowel huidige als toekomstige medewerkers. Het succes van HNW staat de komende jaren niet op zichzelf, maar meten we af aan het realiseren van onze ambities. HNW is geen doel op zich, maar wel een belangrijk middel om de doelstellingen binnen de corporaties te verwezenlijken.

## 5 Conclusie

De omgeving waarbinnen de corporaties functioneren (zowel politiek, maatschappelijk als economisch, financieel) verandert heftig en is in hoge mate onzeker de komende jaren. De conjuncturele omstandigheden versterken dit momenteel net als de discussie over de hervormingen van de woningmarkt. De corporatie zal sneller en ingrijpender dan de afgelopen jaren op al die nieuwe ontwikkelingen in moeten spelen. Een wendbaar en intrinsiek flexibel medewerkersbestand is daarbij een basisvoorwaarde. De werkgever zal dientengevolge meer, gericht, collectief en individueel aandacht moeten besteden aan de inzetbaarheid van haar medewerkers. De 'oude' weg van reorganisaties, van nieuwe 'harkjes' van sociale plannen etc. zal niet meer toereikend zijn, maar zal vooral te veel tijd kosten. Er zal sneller op veranderingen ingespeeld moeten worden waarbij talenten van medewerkers daar worden ingezet waar ze het meest renderen.

Het klimaat waarin de sociale partners verkeren maakt het lastiger collectiviteit breed te organiseren. De tendens is veel afspraken decentraal te maken. De CAO moet minder regulerend en dunner worden. DVS wil graag het collectieve geluid zinvoller maken, door ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk werknemers zich kunnen vinden in een nieuwe CAO. De CAO moet een kader bieden voor een moderne manier van samenwerken tussen werkgevers en werknemers. Het gaat om zeggenschap en medezeggenschap. De CAO moet praktisch bruikbaar zijn voor kleine corporaties, en kaderstellend maar niet inperkend voor de grote corporaties zijn.

Er treden grote veranderingen op in de arbeidsrelaties en in de manier waarop arbeidsvoorwaarden worden geregeld. Door de globalisering, die wordt versterkt door de opkomst van internet en de sociale media, verandert het sociaaleconomisch landschap ingrijpend. De behoefte aan bestaanszekerheid en bescherming door wet- en regelgeving blijkt echter de komende decennia nog belangrijk, maar de manier waarop daaraan wordt vormgegeven verandert sterk. Werkgevers en medewerkers kunnen hun zaken niet meer alleen regelen via centrale sociale akkoorden zoals CAO's. En de 'one size fits all' benadering die onze branche en de individuele bedrijven daarbinnen heeft gekarakteriseerd is niet langer houdbaar.

Individuele werkgevers en medewerkers en hun specifieke wensen en behoeften gaan steeds meer divergeren en het is lastig om hierover nog algemene, voor de hele sectoren geldende afspraken te maken. De mogelijkheid van een eigen pakket ('à la carte') arbeidsvoorwaarden samen stellen is de richting; de lokale situatie, de omstandigheden van het bedrijf en de wensen van de individuele medewerkers zijn uitgangspunten voor de samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket.

Wat wij nodig hebben is een CAO die ruimte biedt aan corporaties om in te spelen op de ontwikkelingen waar we nu en in de toekomst mee te maken krijgen. Hierbij moet het voor een individuele corporatie mogelijk zijn in te spelen op de omgevingsfactoren, zoals demografische ontwikkelingen, die voor een corporatie in Amsterdam anders zijn dan een bij een corporatie in Limburg. Onze behoefte is een flexibele CAO die voor kleine corporaties als handboek kan fungeren en die voor andere corporaties de mogelijkheid biedt in te spelen op de eigen behoeften.

Voor wat betreft de CAO betekent dit kritisch onderzoeken waar we van rechten & plichten naar een ruimer kader kunnen gaan om de organisatie en medewerkers de gelegenheid te bieden om de werkrelatie te vernieuwen (HNW). Daar waar wet- en regelgeving voldoende is, niet meer te

beperken dan nodig. Hiervoor is een moderne en volwassen CAO voor de branche onontbeerlijk. Een CAO die redeneert vanuit verantwoordelijkheid en vertrouwen, meer dan vanuit rechten en plichten.

## 6 CAO impact

Dit hoofdstuk is ingedeeld naar de hoofdstukken van de CAO Woondiensten. Een aantal artikelen is niet benoemd. Hetgeen hier geformuleerd is, is het resultaat van de overwegingen als in deze notitie beschreven. Het betreft de denkrichting om te komen tot een moderne CAO die redeneert vanuit verantwoordelijkheid en vertrouwen en voldoende ruimte biedt voor zowel de organisaties als de medewerkers.

### De arbeidsrelatie

- Binnen corporaties geldt een aanstelling, binnen een vast contract, in algemene dienst voor bepaalde tijd op een bepaalde functie. Daarna bespreken werkgever en medewerker samen hoe de loopbaan wordt vervolgd
- Aannemen van jongere medewerkers en schoolverlaters bevorderen om de diversiteit binnen teams en afdelingen te beïnvloeden. Gedacht kan worden aan tijdelijke contracten van 3 jaar met innovatie trainee- en ontwikkelprogramma's op meerdere opleidingsniveaus. De DVS-corporaties zullen hiertoe gezamenlijk optrekken om een stevig profiel op de arbeidsmarkt voor jongeren te kunnen vormen
- Alle huidige 55+ -regelingen komen te vervallen. De groep van 55 mag nog 12 jaar werken. Daar moet op geïnvesteerd worden. De loopbaanwijzer wordt verplicht voor iedere medewerker boven de 40. De medewerker dient zijn eigen employability-dossier bij te houden waaruit blijkt dat hij op meer dan een plek binnen de corporatie te plaatsen is. Er moet actief aandacht aan demotie gegeven worden. Het is meer dan de overgang naar het pensioen. Door mensen langer goed aan het werk te laten, zal bovendien de zorgconsumptie afnemen
- Er moet invulling gegeven worden aan ontbrekende onderwerpen als mobiliteitsbudget, duurzaamheid (maatschappelijke component).

### Functie-indeling, salaris en beoordelen

- De medewerker is geen eigenaar van zijn functie. Hij vervult de functie tijdelijk
- Een herbenoeming in de 'eigen' functie voor 3 of 5 jaar gaat altijd gepaard met een ontwikkeltraject (opleiding, coaching, employabiltyscan)
- Om de wendbaarheid van de medewerkers binnen de corporatie te vergroten met het oog op een langer verblijf in de organisatie in combinatie met een steeds sneller veranderende omgeving, krijgt iedere medewerker naast zijn eigen functie ook minimaal twee rollen toegewezen in de organisatie
- Salarisgroei koppelen aan resultaat. Geen automatisme waardoor aantal dienstjaren zwaarder weegt dan productie. Hierover kunnen op corporatieniveau afspraken worden gemaakt. Langjarig niet functioneren moet consequenties hebben. Net als het achterblijven op mobiliteit. Wanneer een medewerker na bijvoorbeeld 3 jaar op het maximum van een salarisschaal heeft gestaan, en niet is gegroeid binnen de functie, wordt de omgekeerde weg bewandeld. Mobiliteit, het verbreden van de eigen inzetbaarheid en het kunnen beschikken over een breed palet aan competenties wordt 'beloonbaar'
- Corporaties bepalen zelf criteria voor variabele beloning
- Corporaties bepalen zelf welke faciliteiten wel en niet geboden worden en welke onkostenvergoedingen er overblijven

- Maximering aan de kantonrechterformules om lang blijven zitten in een functie minder aantrekkelijk te maken. De maximering is 1 jaarsalaris
- Iedereen heeft ieder jaar recht op een gesprek over functioneren, resultaat en (variabel) belonen. Het is ieders eigen verantwoordelijkheid om dat te organiseren
- Loonkostenontwikkeling binnen de corporaties moet ook gezien worden vanuit de maatschappelijk verantwoord ondernemen bril. Het woord matiging is op zijn plaats
- Zoek meer naar incidentele i.p.v. structurele beloningen. Op individueel niveau (binnen de corporatie) is variabel belonen een optie.

## **Werktijden**

- Binnen corporaties spreken leidinggevende en medewerkers bepaalde werkvormen (plaats en tijd) af en zijn zij verantwoordelijk voor het te behalen resultaat. Werkvormen (ook wanneer vastgelegd in een nieuw werkrooster) blijven flexibel en worden geen verworven recht
- De werkvormen worden (ook) tijdens de beoordeling geëvalueerd op bovenstaande uitgangspunten
- De afgesproken werkvormen kunnen eenzijdig door corporaties worden aangepast, indien blijkt dat ze niet optimaal bijdragen aan genoemde doelen
- Er wordt niet meer gesproken over werkroosters, maar over behaalde resultaten binnen een bepaald tijds kader. De beloning vindt plaats op basis van resultaatgerichte functiewaardering (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), resultaatafspraken en het aantal contracturen
- Uitvoering van nieuwe werkvormen is kostenneutraal en zal niet leiden tot extra kosten in de vorm van bijvoorbeeld extra toeslag voor werken buiten standaardwerktijden, formatie-uitbreiding, etc.
- Overwerk in financiële zin compenseren behoort niet tot de mogelijkheden, tijd wordt gecompenseerd door tijd (of niet gecompenseerd), en wel 1 op 1, 1 uur is 1 uur
- Corporaties maken zelf de best passende keuze.

## **Vakantie**

- Medewerkers dienen via 'WCS' systemen hun eigen keuzes te maken
- Corporaties/medewerkers spreken maatwerk af voor verlof (buitengewoon verlof, feestdagen, verlof voor maatschappelijke doeleinden etc.) via een verlofurenbudget regeling.

## **Loopbaanontwikkeling**

- Verbonden en ingeklemd door enerzijds de organisatiestructuur, - strategie en –cultuur en anderzijds de organisatieontwikkeling en de te realiseren (maatschappelijke) doelstellingen van de corporatie wordt het proces van vinden & binden, inzetten & aansturen, ontwikkelen & doorgroeien als kernproces van het moderne personeelsbeleid gepositioneerd
- Er dienen voorwaarden geschapen te worden voor de omslag in denken van resources naar talentontwikkeling om bij te dragen aan een vitale sector. Er moet ruimte komen voor de ondernemende medewerker
- De medewerker wordt eigenaar van zijn eigen talentontwikkeling en – onderhoud. De werkgever wordt meer de adviseur voor de medewerker op dit terrein. Ontwikkeling



betekent niet dat een medewerker altijd een stijgend carrière pad moet volgen. Ontwikkeling kan juist ook in de breedte plaatsvinden of op vergelijkbaar of lager functieniveau

- Persoonlijke ontwikkeling wordt een kernitem van de bedrijfsvoering van de corporatie. Daarbij hoort (per corporatie) een specifiek meerjarenprogramma vergelijkbaar met een meerjarenbegroting voor het onderhoud aan het bezit van de corporatie
- Medewerkers worden individueel en collectief gezien en benaderd als een optelsom van talenten die het meest tot hun recht komen als er regelmatig aandacht wordt geschonken aan de inzet van die talenten. Dat kan door het scheppen van een leerklimaat binnen de corporatie, het voeren van een optimale en activerende talent- en resultaatcyclus (nu nog HR-cyclus), het periodiek toepassen van vlootstouwachtige (talentenmonitor) interventies binnen de corporatie en het inrichten van academies (of andersoortige leernetwerken) die binnen een grote corporaties of in samenwerking tussen corporaties worden ingericht en worden onderhouden. Iedere corporatie heeft ruimte dit zelf in te vullen
- De vanuit de corporatie voorgeschreven/verplichte functionele opleidingen komt te vervallen. De budgetten die hierbij betrokken zijn worden overgeheveld naar het individueel loopbaanbudget. Corporaties geven natuurlijk wel aan welke kennis, kunde, competenties, vaardigheden vereist zijn bij bepaalde functies ( en organiseren daar ook een aanbod bij) maar verplichten opleidingen niet aan de medewerker (wettelijke opleidingen uitgezonderd). Het is aan de medewerker zelf om te besluiten om wel of niet aan opleidings- of ontwikkelactiviteiten deel te nemen. Niet deelnemen terwijl er wel een noodzaak tot ontwikkeling is, heeft consequenties voor de medewerker
- De corporatie voert het individueel portfolio in. Met dit portfolio kan de medewerker zijn talentontwikkeling bijhouden en inzichtelijk maken aan de werkgever. Hierin worden specifieke talenten geobjectiveerd, kunnen eerder verworven competenties worden opgenomen, worden diploma's en getuigschriften etc. gearchiveerd. Het portfolio zal een digitale vorm krijgen
- Het investeren in je eigen talenten is niet vrijblijvend. Het niet gebruiken van het loopbaanbudget om je talenten te ontdekken en uit te bouwen is een desinvestering in de eigen inzetbaarheid. Eventuele consequenties zijn voor de medewerker. Ook hierbij treedt de werkgever op als adviseur.

## **Pensioen**

Er zullen keuzes gemaakt moeten worden. DVS hanteert de lijn van:

- Een voortduren van een collectief en solidair pensioencontract
- Een reële ambitie. Dus de ambitie om te indexeren, en DUS het accepteren van de kans op het verlagen van aanspraken. Basis voor indexatie-ambitie is de looninflatie, m.a.w. keuze voor een welvaartspensioen
- Niet verder verhogen van de premie, omdat dat geen zin heeft (het premiestuur is 'bot'). En huidige premie betekent al dat ca 1 dag per week wordt gewerkt voor pensioen. (en nog een dag voor ziektekosten!). Wel kan/moet wellicht bij het compleet maken van het contract een beperkte premieverhoging worden geaccepteerd, als gebaar en vanwege het wettelijk voorschrift pijn gelijk te verdelen (alleen een premieverhoging 'raakt' werkgevers)

- Maak het contract compleet. Geef aan wat er gebeurt bij een dekkingsgraad boven 100 reëel (teruggaan in beleggingsrisico?!) en 120 reëel (ook een premiekorting?!). En wat te doen bij een dekkingsgraad van onder de 105
- Beleggingsrisico handhaven en pijn nu nemen. Dat raakt met name ouderen en gepensioneerden en ondermijnt wellicht het vertrouwen van jongeren (het kan je dus zomaar gebeuren dat ...). Maar is de minst slechte optie
- Differentiatie mag in principe. In ieder geval tussen actieven en gepensioneerden
- Er moet een product gemaakt worden om ZZP-ers in de regeling te houden. Deze moet wel flexibel ingericht kunnen worden
- Laat pensioenwerkgroep zich vooral buigen over bovenstaande en het leeftijdsdifferentievraagstuk adresseren. Gezien de overeenkomsten met het concept-pensioenakkoord moet dit een reëel uitgangspunt zijn voor de werkgroep
- Over keuzes en consequenties moet heel helder worden gecommuniceerd.

### **Inleiding**

De werkgroep CAO van de Vernieuwde Stad (hierna: "DVS") heeft naar aanleiding van het rapport "Resultaat visievorming veranderde arbeidsrelatie en impact CAO" een vertaalslag willen maken van visie over de veranderde arbeidsrelatie naar concrete aanpassingen in de CAO. Hiervoor is inhoudelijk gekeken naar de huidige CAO Woondiensten 2012 om aan te geven op artikel niveau waar de CAO volgens de werkgroep in onvoldoende mate aansluit op de veranderde arbeidrelatie en toekomstige praktijk van bedrijfsvoering.

In het rapport "Resultaat visievorming veranderde arbeidsrelatie en impact CAO" staan tevens zaken benoemd die in de toekomst ook aandacht zullen moeten krijgen, maar de werkgroep CAO heeft de wens geuit om zoveel mogelijk zaken op corporatieniveau te kunnen regelen. Om deze reden zijn er geen onderwerpen toegevoegd aan de CAO. Dit geeft naar de toekomst toe de mogelijkheid om naar eigen inzicht afspraken te maken.

### **Aansluiting bij de strategische CAO onderwerpen van DVS**

In onderstaand stuk geven we de veranderingen aan die in onze optiek (voor en) in de volgende onderhandelingsronde van belang zijn als eerste stap richting het aanpassen van verschillende strategische CAO vraagstukken zoals door DVS aangegeven.

### **Procesopmerkingen**

We zijn ervan overtuigd dat een aantal procesaanpassingen in de onderhandelingsronde zal leiden tot betere resultaten voor de volgende CAO.

#### **1. *Benen (in plaats van mes) op tafel***

Voor de officiële onderhandelingen, met AEDES en vakorganisaties om tafel om te praten over de verschillende dilemma's en vraagstukken waar de branche voor staat. Niet met als doel een nieuwe CAO, maar met als doel om van gedachten te wisselen over de behandeling van deze vraagstukken.

Dit vormt dan een basis voor de volgende CAO aanpassingen.

#### **2. *Looptijd***

Het voorstel is om de looptijd te verruimen naar twee jaar. Redenen:

- Druk creëren om strategische vraagstukken op te lossen (o.a. pensioen);
- Tijd creëren om de effecten van de aanpassingen binnen de corporaties te meten en te evalueren, om ze daarna beter te kunnen bijsturen;
- In verhouding een lagere loonontwikkeling
- Verlaging van onderhandelings-, administratie- en implementatiekosten

#### **3. *Evenredige samenstelling van onderhandelingsteam AEDES***

Goede check op evenredige vertegenwoordiging van de leden. Veel arbeidsvoorwaardelijke vraagstukken binnen corporaties hangen samen met de omvang van de organisatie. Binnen het huidige onderhandelingsteam van AEDES is geen afgevaardigde van een grote corporatie, waardoor het gevaar bestaat dat een aantal onderwerpen systematisch niet de onderhandelingstafel bereiken. Dit terwijl deze grote corporaties een substantieel deel van de 28.000 AEDES leden vertegenwoordigen. Door op ledenaantal per 'corporatie-categorie' te vertegenwoordigen: (bijvoorbeeld groot (>300 medewerkers, middel (50-300 medewerkers,

klein <50 medewerkers), vindt een meer evenredige vertegenwoordiging van de leden plaats dan nu.

## **CAO Onderwerpen**

### **Hoofdstuk 1 Kader- en vangnetbepalingen**

Als het doel is om de corporaties en hun OR meer ruimte te geven in de invulling van een aantal arbeidsvoorwaarden, voldoen de 'Kader en vangnetbepalingen' niet in de huidige vorm. Dit om de volgende redenen:

- De bepalingen uit 1.2.1 zijn materieel nauwelijks/niet uitwisselbaar.
- De bepalingen uit artikel 13 zetten de Ondernemingsraad buiten spel.

Voor DVS blijft afschaffing, of verdere vereenvoudiging van hoofdstuk 13 zeker op de agenda staan waarbij we meer willen aansluiten bij de Wet op de Ondernemingsraden.

### **Normale werktijden van de onderneming**

In het kader van de vergroting van de flexibiliteit en vrijheid in het werken (HNW) wordt voorgesteld om de flexibiliteit van de werktijden te vergroten. Hierbij denken wij aan:

- Verschoven werktijden niet beperken tot 1 dag in de week.(Art. 3.4);
- Schrapen van het artikel over ZELFROOSTEREN, dit artikel is overbodig en verwarrend en niet praktisch toepasbaar.
- Het laten vervallen van overwerk. Gedurende de werkweek worden alle uren vergoed tegen 100%, waarbij de werknemer zoveel mogelijk vrijheid heeft dit naar eigen inzicht en verantwoordelijkheid vanuit de functie in te vullen.
- Compensatie voor bereikbaarheidsdiensten zoveel mogelijk onderdeel te laten zijn van de functie zonder deze apart te belonen.

### **Hoofdstuk 4**

Doorzetten van de verandering van het karakter van de beloningsschaal en meer aansluiting zoeken bij het bedrijfsleven.

- Dit betekent een lager instapsalaris en een beter groeiperspectief.
- Dienstjaren niet bepalend voor de hoogte van salaris maar belonen op grond van productie prestatie.

### **Hoofdstuk 7**

#### **7.3.2 Opnemen vakantie tijdens (partiële) arbeidsongeschiktheid**

Bij ziekteverzuim: Opbouw en opname uren van oorspronkelijke contracturen. Geen verschil maken in wettelijke en bovenwettelijke vakantiedagen.

### **Hoofdstuk 10 Loopbaanbudget**

DVS ziet graag een duidelijke uitleg/beschrijving van de (on)mogelijkheden van de regeling. Daarnaast pleit DVS voor meer flexibiliteit in het inzetten van het budget, maar wil daarbij wel kaders vaststellen om helderheid te creëren in hoe het budget ingezet moet worden (o.a. budget is geen persoonlijk recht, duidelijkheid over fiscaliteiten en bestemming, opleiding moet bedrijfsgerelateerd zijn). Daarnaast duidelijkheid creëren over het 'grijze gebied' tussen functiegebonden en loopbaanbudget.

10.9 DVS gelooft juist in een extra gezamenlijke inspanning om de employabiliteit van 55+ medewerkers te ondersteunen en pleit dan ook voor het schrappen van art. 10.9.

### **Hoofdstuk 12**

Verwijzen naar visie document hoofdstuk pensioen.

### **Hoofdstuk 13**

Voorstel om artikel 13.3.3 te schrappen.

In de huidige vorm ontnemt het de OR een deel van haar bevoegdheid uit de WOR en legt dat bij de medewerkers neer. Dit gaat in tegen de beweging om meer ondernemingsvrijheid in de CAO te krijgen. Medewerkers individuele zeggenschap geven kan verstoorde verhoudingen creëren en onderhandelingen onnodig gecompliceerd maken en vertragen.

### **Afsluiting**

DVS hoopt met het rapport en deze notitie helder richting te kunnen geven voor de volgende CAO onderhandelingen. Hiermee pleit DVS voor een CAO die een goede ruggensteun zal zijn voor de beleidsvoering van de corporaties in een periode van turbulente ontwikkelingen op arbeidsrelatie- en corporatieniveau.