



Strategische Agenda 2017 - 2019

Visie Aedes

De leden van Aedes stelden in april 2016 een visie voor de komende 5 jaar vast: *Wendbare houding, stabiele factor, focus op bewoners*. De visie kwam tot stand door vanuit de kerntaak van woningcorporaties te kijken naar de trends in de samenleving. Corporaties kiezen ervoor dienstbaar te zijn aan de samenleving en willen vanuit hun waarden bijdragen blijven leveren aan maatschappelijke opgaven, nu en in de toekomst.

De kernopgave blijft het zorgen voor voldoende goede en betaalbare woningen voor mensen die daarbij een steuntje in de rug nodig hebben; om wat voor reden dan ook. Corporaties blijven investeren in de kwaliteit, energiezuinigheid en duurzaamheid van hun woningen. De aandacht gaat niet alleen uit naar de huidige huurders, maar evenzeer naar woningzoekenden. Corporaties voelen zich ook verantwoordelijk voor een prettige en veilige leefomgeving. Ze werken met gemeenten, huurders en andere partijen aan leefbare wijken met een gemengde samenstelling van de bevolking. Dat gebeurt lokaal en regionaal, op basis van de behoeften van de woningmarkt ter plekke. Corporaties doen dat samen met alle partijen die zich inzetten voor het goed wonen in wijken en buurten.

De visie is van en voor de leden van Aedes en maakt bewoners en partners duidelijk waar woningcorporaties voor staan.

Strategische Agenda

Het Aedesbestuur neemt het voortouw om de ambities van de vereniging uit de visie om te zetten naar de praktijk. Daarvoor werkt Aedes sinds 2009 met een *Strategische Agenda*. Deze agenda bevat de thema's waarop Aedes zich de komende periode met prioriteit op richt. De thema's worden uitgewerkt in concrete actieplannen door de werkorganisatie, die de basis vormen voor de Aedes-begroting. De agenda heeft een doorlooptijd van drie jaar en wordt ieder jaar herijkt.

In de achter ons liggende periode (gebaseerd op de visie *Het moet beter* uit 2010) lag veel accent op het beïnvloeden van de politieke condities. Die zijn de afgelopen jaren fors gewijzigd. Na de roerige periode met de parlementaire enquête werd de Woningwet van kracht. Tegelijkertijd ging veel aandacht naar het verbeteren van de performance van corporaties. Op beide terreinen zijn resultaten geboekt.

Deze periode ligt nu achter ons. De nieuwe visie ligt op tafel waar weer een strategische agenda van wordt afgeleid. In die agenda zitten bekende en nieuwe onderwerpen. Ook nu de Woningwet van kracht is, blijft onze aandacht naar het politieke en bestuurlijke speelveld gaan. Zeker ook met verkiezingen, formatie en een nieuwe bewindspersoon op komst. Daarnaast vragen bedrijfsvoering en professionalisering onverminderd om aandacht. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de inzet van de Aedes-werkorganisatie.

Uitvoering

De werkorganisatie richt zich de komende jaren op twee kerntaken:

- Belangenbehartiging: Het beïnvloeden van besluitvorming door lobby en samenwerking met relevante partijen.
- Sectorontwikkeling: Het professionaliseren en innoveren van de sector door het verzamelen en verspreiden van data en kennis, het ontwikkelen van producten en tools en concepten.

De thema's uit deze strategische agenda geven inhoudelijke focus en richting aan de invulling van deze twee kerntaken. De Aedes-organisatie zorgt voor de voorbereiding van strategische afwegingen, terugkoppeling na bestuursbesluiten en natuurlijk voor de uitvoering en voortgang van de agenda.

De betrokkenheid van bestuurders en medewerkers van corporaties die lid zijn van Aedes heeft in de uitvoering grote prioriteit. Aedes wil een vereniging zijn voor, door en mét de leden. Leden denken langs allerlei wegen mee, brengen hun kennis in en nemen actief deel. Zo ontstaat draagvlak voor inhoudelijke keuzes en bouwen we gezamenlijk aan vernieuwing.

Uiteraard doen we dit niet alleen. Landelijke partijen als bijvoorbeeld Woonbond, VNG, VTW, Actiz, VEH, KWH, Platform 31, NVM en Bouwend Nederland zullen wij betrekken bij de uitvoering van deze agenda. Maar ook ministeries, welzijn-, zorg-, onderwijs-, ouderen- en gehandicaptenorganisaties, banken, bedrijfsleven, pensioenfondsen en andere investeerders.

Besluitvorming

Deze strategische agenda is ter consultatie aan de leden voorgelegd en met de leden besproken in de ledenbijeenkomsten voorafgaand aan het ledencongres.

De leden hebben op 24 november 2016 in het Aedes najaarscongres formeel over deze strategische agenda gestemd. Vervolgens fungeert het Aedesbestuur als opdrachtgever van de agenda, die door de werkorganisatie van Aedes wordt uitgevoerd.

1. Bewoners en woningzoekenden

De kernopgave van woningcorporaties blijft dat zij ervoor zorgen dat mensen prettig en betaalbaar kunnen wonen. De zorg voor bewoners gaat verder dan een louter formele relatie tussen huurder en verhuurder. Vraagstukken rondom armoede, veiligheid, psychische problematiek, eenzaamheid en integratie nemen toe in aantal en complexiteit. Dit zet de leefbaarheid in buurten en wijken meer onder druk. Corporaties staan dicht bij hun huurders en geven zo nodig een vervolg aan signalen over problemen op sociaal of persoonlijk vlak.

De primaire doelgroep bestaat uit iedereen die daarbij een steuntje in de rug nodig heeft, om wat voor reden dan ook. In de meeste gevallen zijn dat huishoudens met een bescheiden inkomen: van mensen die recht hebben op huurtoeslag tot lagere middeninkomens. Ook mensen die door een andere oorzaak zelf moeilijk woonruimte kunnen vinden, krijgen aandacht. Dat kan bijvoorbeeld zijn vanwege sociale, medische of psychische redenen. Maar het geldt evenzeer voor vluchtelingen die een verblijfsvergunning hebben gekregen.

Op basis van de inkomensgrens kwamen in 2015 maar liefst 3,2 miljoen huishoudens (44 procent van alle huishoudens) in aanmerking voor een sociale huurwoning. De helft daarvan woont daadwerkelijk in een sociale huurwoning van een woningcorporatie. Twee op de drie huishoudens met een uitkering woont in een sociale huurwoning van een corporatie. De samenstelling van de doelgroep van woningcorporaties verandert snel. De aandelen van alleenstaanden en éénuoudergezinnen in alle Nederlandse huishoudens namen de afgelopen tien jaar toe. Ook het aantal personen ouder dan 75 jaar nam fors toe. Het aantal ouderen dat in een verzorgings- of verpleeghuis woont, neemt snel af. Eén op de drie bewoners van corporatiewoningen is ouder dan 65 jaar.

Doelstellingen

- *Huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen (mensen die huurtoeslag ontvangen en lagere inkomens).*
- *Bijzondere aandacht voor mensen die door een sociale, medische of psychische oorzaak geen woonruimte kunnen vinden.*
- *Toetreders krijgen net zoveel aandacht als huidige huurders.*

Resultaten 2017

- Er is een aanpak gekozen (voor sectorontwikkeling en lobby) om knelpunten op te lossen bij het aanbieden van woningen die aansluiten bij de veranderende behoeften van onze doelgroepen. Te denken valt aan het bevorderen van passend wonen, waaronder verkenning van mogelijkheden tot flexibilisering huur- en huurprijscontracten en passende woonvormen.
- Samen met partners uit de maatschappelijke opvang hebben we alternatieven ontwikkeld voor mensen die tot nu toe geen toegang vinden tot inkomenssteun en het aanbod van goedkope woningen.
- We werken aan kennisdeling en nieuwe samenwerkingen tussen corporaties, zorginstellingen en gemeenten, voorbij het eigen economische korte termijn belang, gericht op de maatschappelijke opgaven rondom vergrijzing en langer thuis wonen.

- We hebben voorstellen gemaakt om de beschikbaarheid en bereikbaarheid voor woningzoekenden te vergroten, zodat zij een meer gelijkwaardige positie krijgen in relatie tot onze huidige huurders. Vergroten van slaagkansen staat centraal.
- Er zijn ideeën geformuleerd over de bijdrage die corporaties kunnen leveren aan goede wijkontwikkeling, waarbij de bevolkingssamenstelling veelzijdig is en niemand wordt uitgesloten.

2. Energiezuinige en duurzame woningen

Een duurzame, beheersbare en betaalbare energievoorziening is één van de grootste maatschappelijke opgaven van de komende jaren. Duurzame maatregelen in de bebouwde omgeving hebben potentieel een groot effect en rendement.

Woningcorporaties kunnen zodoende met hun woningen een belangrijke bijdrage leveren en pakken die handschoen op.

Het is de kunst om duurzaamheid samen te laten gaan met betaalbaarheid.

Investerings in duurzaamheid kunnen betekenen dat de huur omhoog gaat. Maar als dat tegelijkertijd leidt tot een veel lagere energierekening, dalen toch de woonlasten van de huurder. Die is dan per saldo beter uit. Zo snijdt het mes aan twee kanten en kunnen corporaties nog meer investeren in duurzaamheid.

Doelstellingen

- *We streven op langere termijn naar een CO2-neutrale woningvoorraad. Dit gaat verder dan gemiddeld label B voor de woningvoorraad in 2021, de doelstelling uit het SER Energieconvenant.*
- *De corporatie van de toekomst zet duurzaamheid in het ondernemingsplan en verankert dit in de onderhoudsplanning en de strategische beleidsdomeinen.*
- *Deze route gaat voor corporaties zowel in stappen als in sprongen.*

Resultaten 2017

- We hebben een duurzaamheidsagenda opgesteld op basis van het Energieakkoord en de lange-termijn doelstelling: een CO2-neutrale woningvoorraad.
- We hebben benchlearning georganiseerd voor en door leden op basis van de uitkomsten van de benchmark.
- Lobby over duurzaamheid rondom de kabinetsformatie en richting de nieuwe bewindspersoon.
- We hebben kennis over duurzaamheid ontwikkeld en gedeeld die corporaties helpt om het actief in te brengen in overleg over prestatieafspraken en lokale gebiedsplannen.
- We innoveren samen met de bouwwereld, netbeheerders en energieleveranciers om besparingen te realiseren. Werkwijzen zijn ketensamenwerking, vernieuwend opdrachtgeverschap en een integrale benadering van de woning en energielasten.

3. Professionaliteit en innovatie

Het maatschappelijk vermogen van corporaties (waarde van het vastgoed) is de basis voor het betaalbaar wonen van nu en morgen. Dat brengt de verplichting met zich mee om die woningen met goed rentmeesterschap te beheren. Dat betekent effectief en efficiënt opereren.

Tegelijkertijd vraagt dat om wendbaarheid en flexibiliteit: snel en adequaat inspringen op nieuwe ontwikkelingen en veranderende behoeftes van de doelgroep. Omdat corporaties blijvend aanwezig zijn in een wijk of buurt ondervinden zij veranderingen vroegtijdig. Er lopen al experimenten voor nieuwe vormen van betrokkenheid van bewoners en maatschappelijke organisaties (stakeholders).

Dergelijke innovaties zijn cruciaal. Woningcorporaties hebben de ambitie om aan de basis van innovaties te staan. Dat betekent open staan voor vernieuwing: je voortdurend afvragen hoe het beter kan. Elkaar inspireren en stimuleren om te blijven vernieuwen.

Doelstellingen

- *Zo effectief en efficiënt mogelijk werken. Prestaties meten en laten zien om op basis daarvan vertrouwen te verdienen.*
- *Bevorderen van ketensamenwerking en professioneel opdrachtgeverschap.*
- *Aanbieden en ontwikkelen van ondersteunende instrumenten.*
- *Kennis delen over en stimuleren van innovaties.*

Resultaten 2017

- De Aedes-benchmark is verder ontwikkeld op basis van de Aedesvisie. Er komen prestatievelden bij en bestaande worden verfijnd. De benchmark is het uitgangspunt voor professionalisering van de sector. Corporaties leren en verbeteren op basis van het vergelijken van prestaties (benchlearning).
- We hebben ketensamenwerking en professioneel opdrachtgeverschap bevorderd met methodieken voor marktbenadering en vernieuwend samenwerken met de markt. We ontwikkelen en bieden ondersteunende instrumenten aan als model-bouwcontracten en model-vraagspecificaties. We leveren een bijdrage aan de digitalisering van corporaties op het gebied van klantcontact, gebruik van apps, bedrijfsvoeringsprocessen en vastgoedsturing. In samenwerking met leden en met o.a. CORA, VERA, NetWIT richten we ons op doorontwikkeling van bestaande standaarden en het beschikbaar maken van best practices.
- We hebben een kennisagenda en een concreet activiteitenprogramma opgesteld in samenwerking met brancheverenigingen en kennisorganisaties (Bouwend Nederland, Stroomversnelling, Platform31, TNO, Actiz, VNO, MKB, KWH). Daarin:
 - Innovatie-ontwikkelingen van binnen en buiten de sector.
 - Inventariseren en belonen kansrijke innovatie-initiatieven/projecten (sponsoring, ondersteuning of platform bieden).
 - Kenniscentrum verspreidt goede voorbeelden (kennismakelaar).
 - Lobby om belemmeringen en weerstand rond innovatie weg te nemen. Europees, nationaal en regionaal.
 - Cultuur en gedrag: organiseren sessies (PE-modules) voor bestuurders en managers over leiderschap, lef en hun rol in stimuleren innovatie.

4. Een wendbare vereniging

De Parlementaire Enquête Woningcorporaties is achter de rug. De Woningwet is van kracht geworden. Er is een fase afgesloten, maar de wereld staat natuurlijk niet stil. Veranderingen in de maatschappij gaan sneller dan ooit en hebben veel impact. Ook op het werk van corporaties. Met het oog daarop heeft Aedes met haar leden haar visie voor de lange termijn vastgesteld. Daarnaast vraagt het om goed leiderschap en een gedeelde cultuur binnen de sector. Daarvan mag groter effect worden verwacht dan louter de formele regels uit statuten en reglementen. En Aedes moet als vereniging wendbaar genoeg zijn om in te blijven spelen op de veranderende omgeving en op de behoeften van haar leden.

Het laatste ledenonderzoek laat zien dat belangenbehartiging een belangrijk speerpunt blijft en dat meer leden daarbij betrokken willen worden. Er is ook behoefte aan ondersteuning bij de belangenbehartiging in de eigen regio. Daarnaast hebben leden steeds meer waardering voor de praktische ondersteuning en dienstverlening van Aedes: handreikingen, tools, maatwerk-diensten. Dat roept de vraag op of de accenten van de vereniging verschuiven en of Aedes moet differentiëren en segmenteren?

Doelstellingen

- *Focus aanbrengen binnen de verenigingsactiviteiten en keuzes maken.*
- *Verder professionaliseren van die activiteiten en de rol van leden daarin.*
- *Ontwikkeling naar een brancheorganisatie waarbij leden ook producenten zijn.*

Resultaten 2017

- De besluitvorming binnen de vereniging en de betrokkenheid van leden is herijkt. De besluitvorming sluit aan bij de snelheid van de buitenwereld, is transparant en biedt ruimte voor innovatie en vernieuwing. Dat leidt tot breed gedragen en deskundige besluiten. In elk hoofdproces is sprake van betrokkenheid en verbinding met leden.
- Er zijn activiteiten ondernomen om leiderschap van het bestuur binnen de sector te ontwikkelen en om een cultuur te stimuleren die bijdraagt aan het functioneren van de vereniging en het behalen van resultaten.

5. Regel- en lastendruk

De nieuwe Woningwet is de basis van het wettelijk kader voor woningcorporaties. De praktijk heeft inmiddels laten zien dat uit die wet nog veel meer ingewikkelde en gedetailleerde regelgeving voortkomt. Er dreigt onnodige stapeling van regels (vanuit Autoriteit Woningcorporaties en WSW) en verstatelijking van de sector. Maar ook op Europees niveau. De afbakening van doelgroepen van de Nederlandse volkshuisvesting is gebaseerd op Europese regelgeving. De lastendruk, ook vanuit bijvoorbeeld de asbestregelgeving, is hoog en het is regelmatig de vraag of de regels die in theorie wellicht te begrijpen zijn in de praktijk niet juist schadelijke effecten hebben.

Doelstellingen

- *Verminderen van administratieve lastendruk en het voorkomen van onnodige (stapeling van) regels. Dat blijft een belangrijke punt in de Aedes-lobby. Het gaat om zowel Europese, nationale als lokale regelgeving.*
- *Terugdringen van bureaucratie door afstemming en standaardiseren van gegevens tussen alle betrokken partijen.*
- *Bouwen aan vertrouwen in woningcorporaties, waardoor de overmatige behoefte aan controle weer af kan nemen. Transparantie kan daarin een grote rol spelen.*

Resultaten 2017

- Administratieve lasten in de sector zijn in kaart gebracht.
- Nut, noodzaak en kosten van aanleveren verantwoordingsinformatie zijn geanalyseerd (vanuit historisch perspectief en in relatie tot andere sectoren).
- Er zijn afspraken gemaakt met ministerie, Aw en WSW met de intentie om administratieve lasten jaarlijks te reduceren (zoals opvraag dPi en dVi).
- Analyse Woningwet met het oog op reductie lastendruk (voorbereiding evaluatie woningwet in 2017/2018).
- Professionalisering en standaardisering informatievoorziening (met Cora/Vera/Netwit).
- Lobby voor een redelijk en minder kostbaar asbestbeleid
- Belangenbehartiging nieuwe wijzigingen veegwet, BTIV en MR's.
- We hebben (samen met leden) modellen en handreikingen ontwikkeld over de verdere implementatie van de woningwet op allerlei terreinen binnen corporaties.
- Lobby richting stakeholders en politiek om het verticaal toezichtmodel (WSW/AW) verdergaand door te voeren.

6. Regionale verschillen

De regionale woningmarkten in Nederland verschillen nogal van elkaar en die verschillen nemen verder toe. De trek naar de Randstad en andere grootstedelijke regio's gaat verder. Op andere plaatsen is er stilstand of zelfs krimp. Gespannen en ontspannen woningmarkten hebben ieder hun eigen opgaven: van herstructurering tot binnenstedelijke nieuwbouw tot sloop.

De financiële spankracht is anders over Nederland verdeeld dan de regionale/lokale opgave. Naast identificatie van de omvang van de problematiek (corporaties die hun opgave niet aankunnen) is het zaak met elkaar en met de politiek te zoeken naar oplossingen hiervoor.

Het is dus zaak om in te spelen op groeiende regionale en lokale verschillen en in te spelen op de effecten van groei en krimp. Maatwerk leveren betekent vaak manoeuvreren tussen de belangen van de landelijke politiek en die van lokale belanghouders. Het is voorstelbaar dat ook het woonbeleid wordt gedecentraliseerd naar lokale of regionale schaal, in navolging van zorg, jeugd en werk. Dat kan woningcorporaties extra kansen bieden om met lokale partners maatwerk-oplossingen te vinden. De rol van Aedes als landelijke belangenbehartiger verandert daardoor en kan verschuiven naar ondersteuning en belangenbehartiging bij regionale samenwerking.

Doelstellingen

- *De focus op de regio vertalen naar de consequenties voor de belangenbehartiging.*
- *De beste beleidsmix ontwikkelen (Europees, landelijk, lokaal) waarmee corporaties de meeste toegevoegde waarde voor hun doelgroepen kunnen realiseren.*
- *De regionale maatschappelijke opgaven die in het hele land spelen kunnen worden vervuld.*

Resultaten 2017

- Er zijn voorstellen geformuleerd waardoor lokale en regionale partners meer beleidsmogelijkheden krijgen maatregelen te nemen die aansluiten bij de eigen specifieke woningmarktsituatie (in aanvulling op of naast het bestaande landelijke kader).
- Lobby die zich richt op de kabinetsformatie en daaruit volgende beleidsvoorstellen.
- Aedes heeft een standpunt bepaald over de wijze waarop solidariteit binnen en tussen regio's kan worden vormgegeven wanneer er een verschil bestaat tussen de opgave en de financiële mogelijkheden.
- We hebben ideeën ontwikkeld hoe Aedes bijdraagt aan kennis over regionale woningmarkten en welke rol Aedes kan vervullen in regionale belangenbehartiging (keuzepalet).

7. Woningmarkt en rentmeesterschap

Woningcorporaties maken doorlopend keuzes binnen de driehoek van voldoende aanbod (beschikbaarheid), de huurprijs (betaalbaarheid) en de kwaliteit van woningen. De Nederlandse woningmarkt, het werkterrein van corporaties, gaat nog steeds gebukt onder structurele problemen. De woningmarkt blijft structureel verstoord, zo lang er een forse subsidie zit op met name de koopmarkt en een forse belasting op de huurmarkt. Aedes vindt dat er op langere termijn keuzevrijheid moet komen tussen huren en kopen. Inkomensondersteuning moet los van huur of koop staan en (bijvoorbeeld via de fiscus) zich richten op huishoudens met de laagste inkomens.

Een gezonde bedrijfsvoering is de basis van de continuïteit van een onderneming. Het is niet vanzelfsprekend dat het huidige businessmodel van corporaties toekomstbestendig blijft. Enerzijds raken door inkomensdaling en huurstijgingen meer huurders financieel in de knel. Het sociale huurakkoord met de Woonbond is daarom belangrijk. Dit beperkt, gegeven de verhuurderheffing en de grote maatschappelijke opgaven, de keuzes die corporaties moeten maken tussen langetermijninvesteringen in betaalbaarheid, beschikbaarheid dan wel kwaliteit van hun woningvoorraad. Anderzijds acteren commerciële partijen, geholpen door de lage rente, voor een deel op een terrein waarop corporaties ook acteren. Zij doen dat met een minder brede blik op de maatschappij en de toekomst. Dat houdt corporaties scherp, maar kan ook de structurele wijk- of buurtontwikkeling schaden. Corporaties mogen een gelijk speelveld met particuliere partijen verwachten, zeker in de fiscale behandeling.

Doelstellingen

- *Woningcorporaties blijven verantwoordelijk voor de manier waarop de maatschappelijke prestaties worden gerealiseerd, primair voor de bewoners en in samenspraak met belanghebbende partijen.*
- *Toekomstbestendige woningmarkt langs de principes van keuzevrijheid en eigendomsneutraliteit.*
- *Toekomstbestendig businessmodel.*

Resultaten 2017:

- We hebben onderzoek gedaan naar toekomstige businessmodellen die financiële continuïteit bieden en waarin woningcorporaties als goede rentmeesters kunnen blijven zorgen voor maatschappelijke meerwaarde.
- We hebben onderzoek gedaan naar de transitie richting het gewenste eindbeeld van de woningmarkt, waarop de lobby gebaseerd kan worden.
- We hebben de eerste ronde prestatieafspraken geëvalueerd in samenwerking met de Woonbond en de VNG.
- Monitoring en lobby woningmarkt, verhuurderheffing, huurbeleid, passend toewijzen en huurtoeslag (formatie en daaruit volgende beleidsvoorstellen).
- Analyse en belangenbehartiging op fiscaal gebied (VPB verplichtingen, overdrachtsbelasting, servicekosten).
- Analyse ontwikkelingen woningvoorraad (kleinere woningen voor kleinere huishoudens, krimp en groei, kwaliteit en levensduur).
- Zonodig: voeren procedures tegen overheid (bijv. onderdelen woningwet, toezicht, verhuurderheffing).

Goed werkgeverschap

Corporaties vervullen hun maatschappelijke taak in een voortdurend veranderende omgeving. De woningwet, de focus op efficiency en digitalisering van werkprocessen, om er een paar te noemen, hebben grote effecten op de eisen die aan medewerkers gesteld worden, nu en in de nabije toekomst. Dat vereist een flexibele houding van de organisatie en haar medewerkers.

Medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheid om aangehaakt te blijven bij de ontwikkelingen die corporaties doormaken. Van werkgevers mag verwacht worden dat zij zich doorontwikkelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vraagstukken hierbij zijn o.a. het verhogen van de arbeidsmobiliteit, de instroom van jongeren, opleiding, digitalisering van functies en processen, en een modern functiehuis.

Tevens zal een marktconforme beloning onderwerp van gesprek zijn, zowel binnen individuele corporaties als collectief tussen werkgevers en vakbonden.

Doelstellingen

- *Aandacht voor duurzame inzetbaarheid van corporatiemedewerkers.*
- *Een passende beloning van medewerkers, dat wil zeggen een beloning die niet onder doet voor wat gemiddeld is in Nederland en niet boven marktconform.*

Resultaten 2017

- In samenwerking met Flow hebben we de duurzame inzetbaarheid van corporatiemedewerkers verder ontwikkeld.
- In de cao-onderhandelingen 2017 wordt een afspraak gemaakt over marktconforme beloning.