

WERKEN IN DE CORPORATIE VAN DE TOEKOMST

ONDERZOEKSRESULTATEN

vereniging van
woningcorporaties



dageraad

juni 2020

VOORWOORD

Elke dag werk je als corporatiemedewerker met je collega's samen aan betaalbare woningen in leefbare wijken en buurten voor mensen met een bescheiden portemonnee. Daar zijn we trots op. Woningcorporaties bestaan al meer dan 100 jaar, maar de tijden veranderen... Nieuwe ontwikkelingen brengen voortdurend allerlei uitdagingen met zich mee. Denk aan de digitalisering van je werk, de verduurzaming van woningen en de toename van problemen in wijken en buurten.

Samen vernieuwen is een belangrijk antwoord op deze ontwikkelingen en uitdagingen. Innoveren en vernieuwen is nodig en leuk! Je leert als je innoveert, en je innoveert als je leert. Hoe mooi is dat?

Toekomstbeeld

Hoe ziet jouw werk er over vijf jaar uit? Wat vraagt dat van je? En welke kansen bieden nieuwe ontwikkelingen? In dit onderzoek vind je een schets van de toekomst. Samen met meer dan 1.000 corporatiemedewerkers, leidinggevenden en bestuurders hebben we gewerkt aan een toekomstbeeld van het werk bij corporaties op weg naar 2025. Hiermee willen we een brede discussie in de corporatiesector op gang brengen, zodat we sneller van elkaar leren en ons optimaal kunnen voorbereiden op de toekomst. Op basis van dit onderzoek hebben we ook een handzame inspiratiegids gemaakt.

Wat doe jij morgen?

Ook jouw werk gaat veranderen. In dit onderzoek lees je waar het werk in jouw vakgebied naartoe gaat en hoe je je daarop kunt voorbereiden. Wacht niet tot het te laat is en zet zelf de eerste stap. Ga in gesprek met je manager, collega's en bestuurder over de toekomst van jouw werk en bepaal wat jij morgen anders gaat doen.

Aedes ondersteunt je in dit proces. Van een sectorvideo tot een bruisend landelijk (mogelijk digitaal) event voor corporatiemedewerkers en van visiesessies voor bestuurders en leidinggevenden tot leerevents en verschillende leer- en loopbaanactiviteiten voor medewerkers.

Houd [Aedes.nl/werkenindecorporatievandetoekomst](https://aedes.nl/werkenindecorporatievandetoekomst) goed in de gaten. En neem vooral eens een kijkje op watdoejijmorgen.nl; hét startpunt als je wilt blijven, groeien, ontwikkelen en leren in de corporatiesector.

Jeroen Pepers
Algemeen directeur



LEESWIJZER

Dit rapport begint met een samenvatting van interne en externe ontwikkelingen waar corporaties de komende jaren mee te maken krijgen. Vervolgens schetsen we een toekomstbeeld: hoe zien corporaties eruit in 2025 en wat betekent dat voor de verschillende vakgebieden en medewerkers? Daarna beschrijven we hoe een corporatie aan de slag kan met de overgang van de huidige naar de toekomstige situatie.

In de bijlagen vind je de onderzoeksaanpak, de uitgebreide in- en externe ontwikkelingen en de invloed daarvan op de werkprocessen.

Corona	4
ONTWIKKELINGEN BUITEN EN BINNEN DE CORPORATIE	6
Extern	7
Intern	8
Vorbereiding op de toekomst	9
TOEKOMSTBEELD VAN CORPORATIES	10
De corporatie van 2025	11
Vakgebieden van 2025	15
TRANSITIE CORPORATIES NAAR 2025	44
Morgen begint vandaag: aan de slag!	45
Acties voor de toekomst	46
Bepalende factoren	49
Nawoord	50
BIJLAGEN	51
1. Betrokken organisaties	52
2. Onderzoekskader en methoden	53
3. Externe ontwikkelingen	58
4. Interne ontwikkelingen	74
5. Vakgebieden	77
6. Invloed op werkproces	78
7. Aan de slag met strategische personeelsplanning	94

Dit is een interactieve pdf. De leeswijzer is klikbaar. Zo ga je direct naar het gekozen hoofdstuk. Via de 'terugknop'  kom je weer op deze pagina.

CORONA

Het onderzoek *Werken in de corporatie van de toekomst* is uitgevoerd voordat het coronavirus onze samenleving in maart 2020 abrupt heeft veranderd.

Nu – bij de afronding van dit onderzoek – begin juni zitten we nog midden in de overheidsmaatregelen om het virus in te dammen. Het is nog te vroeg om de structurele impact van deze crisis richting 2025 te voorspellen. Toch willen we niet helemaal voorbijgaan aan de effecten ervan. Daarom hebben we deze korte verkenning gemaakt. Daar hebben we geen corporatiemedewerkers meer bij kunnen betrekken, zoals we dat nadrukkelijk wel bij de rest van het onderzoek hebben gedaan.

Wij denken dat de hoofdlijnen van het beeld van 2025 door de coronacrisis niet zullen wijzigen. Het zal vooral structureel impact hebben op de beschrijving van de externe ontwikkelingen. Sommige ontwikkelingen zullen door de crisis misschien sneller gaan dan gedacht, andere ontwikkelingen zullen mogelijk stagneren. Om een zo goed mogelijk beeld te schetsen van het werken in de corporatie van de toekomst hebben wij enkele aanpassingen in deze rapportage doorgevoerd. Stellingen en bevindingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, maar in de huidige situatie niet (meer) juist lijken, hebben wij op basis van onze eigen expertise aangepast of we hebben er een opmerking aan toegevoegd. Verder hebben wij op de volgende pagina een inschatting gemaakt van wat de mogelijke effecten kunnen zijn van het coronavirus op de externe ontwikkelingen.

Dit onderzoek biedt corporaties en medewerkers een globaal beeld van de toekomst richting 2025. Een deel hiervan lijkt vrij zeker, maar er zijn ook onzekere factoren. Dit beeld varieert per corporatie en per medewerker en zal om deze reden moeten worden vertaald naar de eigen specifieke situatie. Wij adviseren hierbij om de structurele gevolgen van de coronacrisis nader te verkennen en te vertalen naar het werken in de corporatie van de toekomst.

GEBIED	VERWACHTE EFFECTEN CORONA OP EXTERNE ONTWIKKELINGEN
 DEMOGRAFIE	De demografische ontwikkelingen zullen wellicht op onderdelen verschuiven. Enerzijds omdat het coronavirus met name ouderen treft. Verder kan vanwege een te verwachten economische neergang de doelgroep voor corporatiewoningen toenemen.
 ECONOMIE	Omdat de economie gedurende de coronacrisis gedeeltelijk tot stilstand is gekomen, is de conjunctuur versneld in een recessie gekomen. De economie is hierdoor mondiaal verslechterd. Nederland is een exportland en de Nederlandse economie wordt zowel door interne als externe bestedingen beïnvloed. De omvang van de economische gevolgen is nog niet te voorspellen. Veert de economie snel weer op of is er langdurige economische schade? Wat betekent dit voor de bouw, gaat de overheid de bouw stimuleren om de economie te versterken?
 SOCIAAL	Het coronavirus leidt nu tot meer saamhorigheid. Een gevoel van 'we doen het samen' en we zorgen als samenleving met elkaar voor kwetsbare groepen. Of en hoe dit zich in de toekomst vertaalt naar sociaal beleid en initiatieven is nu nog onduidelijk.
 TECHNOLOGIE	De overheidsmaatregelen om het coronavirus in te dammen, hebben in Nederland geleid tot verdere en versnelde digitalisering. Organisaties, medewerkers en burgers zijn versneld digitaal gegaan. Dit is te merken aan extra online inkopen, digitale communicatie, digitaal en op afstand (samen) werken. De technologische hulpmiddelen worden intensiever gebruikt.
 ECOLOGIE	De coronacrisis is positief voor onze aarde. We rijden minder, stoten minder afvalstoffen uit. De vraag is wat dit betekent als we uit de crisis komen en of dit een tijdelijke verbetering is of dat we dit kunnen omzetten tot structurele en versnelde verduurzaming.
 POLITIEK	Na de coronacrisis is er een kans dat de Nederlandse economie in een recessie belandt. De Nederlandse staatsschuld is sterk toegenomen door de noodzaak om financiële steun te verlenen aan sectoren. Minder inkomsten en hogere staatsschuld heeft waarschijnlijk effect voor de financiële mogelijkheden van de politiek. Welke consequenties dit heeft voor de beleidskeuzes en begroting is nu nog onduidelijk.

ONTWIKKELINGEN BUITEN EN BINNEN DE CORPORATIE

EXTERN

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen waar corporaties op weg naar 2025 mee te maken krijgen? Hier zijn de externe ontwikkelingen samengevat. We zijn begonnen met een documentenstudie. Daarna hebben bijna 1.000 corporatie-medewerkers in een vragenlijst aangegeven welke ontwikkelingen in 2025 de meeste invloed hebben. In werksessies met corporatie-medewerkers zijn we vervolgens nagegaan of het beeld klopt.



DEMOGRAFIE

- Bevolkingsgroei
- Krimp in perifere regio's
- Vergrijzing
- Ontgroening
- Jongeren blijven langer bij hun ouders wonen
- Ouderen blijven langer zelfstandig wonen
- Toename aantal huishoudens
- Kleinere huishoudens
- Toename migratie



ECONOMIE

- Economische recessie
- Mismatch tussen vraag en aanbod
- Toename werkloosheid
- Afkoelende woningmarkt
- Loonstijging
- Stijging uitgaven corporaties
- Toename bouwkosten
- Lage rente
- Effecten Woningwet
- Negatieve financiële effecten van fiscale wetgeving



SOCIAAL

- Andere relatie tussen burgers en overheid
- Differentiëring en segmentering
- Samenredzaamheid en zelfbeschikking
- Toename aantal kwetsbare huurders
- Meer overlast en agressie
- Daling criminaliteit, maar groter gevoel van onveiligheid
- Extramuralisering van zorg



TECHNOLOGIE

- Digitalisering
- Automatisering
- Robotisering
- Toename mogelijkheden datascience en data-uitwisseling
- Digitale veiligheid
- Nieuwe, innovatieve en duurzame bouwtechnieken
- Omgang van huurders met nieuwe technologie
- Verwachtingen van huurders van digitale kanalen
- Toenemend belang en invloed van it



ECOLOGIE

- Klimaat effecten: lagere grondwaterstand, hogere temperatuur
- Vraag naar natuurlijke grondstoffen neemt toe, het aanbod neemt af
- CO2-neutraal
- Duurzaamheid en circulariteit
- Energietransitie



POLITIEK

- Fragmentatie politiek
- Decentralisatie
- Voortdurende effecten Woningwet
- Nationale woonagenda:
 - Meer nieuwbouw nodig
 - Doorstroom stimuleren
- Hogere huurprijzen
- Behoeft aan middenhuur-woningen
- Regeldruk
- Sociaal huurakkoord (2020)
- Wet kwaliteitsborging voor het bouwen

Deze ontwikkelingen hebben we begin 2020 op een rij gezet en zijn voor zover mogelijk geactualiseerd met de gevolgen van de maatregelen tegen het coronavirus.



INTERN

Welke interne ontwikkelingen bepalen hoe het werk bij een corporatie er uitziet in 2025? Hiervoor hebben we de ondernemingsplannen van verschillende corporaties bestudeerd. Ook is met 30 bestuurders gesproken over de koers en ambities. Hieronder een overzicht van de belangrijkste interne ontwikkelingen.

STRATEGISCHE DOELEN EN AMBITIES

- Voldoende woningen beschikbaar hebben
- Vastgoed verduurzamen
- Leefbaarheid vergroten
- Kwaliteit dienstverlening verhogen
- Betaalbaar aanbod realiseren
- Huurders laten participeren
- Maatschappelijk partner zijn
- Doelmatigheid vergroten

AANPASSINGEN IN ORGANISATIE

- Wendbare organisatie
- Dienstverleningsconcept (digitaal, individueel, collectief)
- Integraal samenwerken
- Ontwikkelen tot netwerkorganisatie
- Zelforganiserende teams/
verantwoordelijkheden laag neerleggen
- Procesgericht werken, primair proces leidend

AANPASSINGEN IN BESTURING

- Cultuur: samenwerken, eisen competenties van medewerkers
- Bedrijfsvoering: effectiviteit en efficiëntie verhogen
- Leiderschap ontwikkelen
- Communicatie verbeteren
- Strategische personeelsplanning: aantal vaste/flexibele medewerkers afstemmen op toekomst

VOORBEREIDING OP DE TOEKOMST

Door alle interne en externe ontwikkelingen, en innovaties zal een corporatie er in 2025 anders uitzien. Daar is iedereen het wel over eens. Hoe de toekomst er exact uit zal zien, weet niemand. Maar stilstaan is geen optie. Want om aan hun maatschappelijke opgave te kunnen blijven werken zullen woningcorporaties zich continu moeten aanpassen aan de ontwikkelingen en innovaties.

Met de wetenschap van vandaag hebben we een zo goed mogelijk beeld gemaakt van de toekomst. Op de volgende pagina's zie je hoe de sector anno 2020 kijkt naar het werk en de vakgebieden in 2025.

De meeste corporaties zijn in meer of mindere mate bezig met de toekomst en ondernemen acties om zich daarop voor te bereiden. Met de uitkomsten van dit onderzoek kunnen corporaties bepalen of zij voldoende maatregelen en acties in gang hebben gezet en welke aanvullingen nodig zijn.



TOEKOMST

2025

KANSEN

TOEKOMSTBEELD VAN CORPORATIES

DE CORPORATIE VAN 2025

Waar staat de corporatiesector in 2025 en hoe ziet een woningcorporatie er dan uit? Wat betekenen de ontwikkelingen voor de strategie, de inhoud van het werk, de organisatie en de manier waarop de corporatie wordt bestuurd? Hierna een kort overzicht van de verwachtingen voor 2025 op deze vier gebieden.



2025

1. STRATEGIE

De strategieën van de corporaties groeien steeds meer naar elkaar toe, zowel met collega-corporaties in de buurt als met ketenpartners. Het ontwikkelen van ondernemingsplannen wordt minder belangrijk, de nadruk ligt op het uitvoeren van activiteiten om de ambities en maatschappelijke doelen te realiseren.

Woningcorporaties:

- blijven werken aan hun maatschappelijke opgave om te zorgen voor goede en betaalbare huurwoningen voor mensen met een bescheiden inkomen.
- ontwikkelen een gezamenlijke strategie met regionale en lokale ketenpartners om (maatschappelijke) vraagstukken integraal aan te pakken.
- werken samen met partners in het sociale domein: gemeenten, welzijns- en zorgorganisaties, politie en justitie.
- staan dicht bij de huurders en verlenen laagdrempelige diensten.
- bieden flexibele en duurzame huurwoningen aan, waarmee zij kunnen inspelen op veranderende behoeften van zowel individuele als van groepen huurders.
- maken duidelijke keuzes wat zij zelf blijven doen, wat zij samen met anderen doen en wat ze uitbesteden. Hierdoor houden zij meer regie en een duidelijke rol als opdrachtgever wanneer zij werk uitbesteden.
- zijn een aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt zodat zij huidige medewerkers behouden en nieuwe medewerkers aantrekken.

2. INHOUD VAN HET WERK

Het werk zal op weg naar 2025 op veel fronten wijzigen. In de volgende domeinen zal veel veranderen:

■ Vastgoed

De kern van de maatschappelijke opgave van een woningcorporatie is het verhuren van woningen. Het beheer daarvan is een goede manier om in contact te blijven met huurders. De belangrijkste contactmomenten zijn een kans voor de corporatie om zicht te hebben op de situatie achter de voordeur. Bestaande woningen worden de komende jaren verduurzaamd. Het toepassen van nieuwe technieken en innovaties is een grote opgave voor corporaties. Zij voeren dit samen met strategische partners uit, waarbij de corporatie de regie heeft. Daarnaast is er veel behoefte aan nieuwe, flexibele huurwoningen die aansluiten bij de demografische ontwikkelingen en maatschappelijke behoefte. Corporaties zullen vaker gezamenlijk nieuwe concepten ontwikkelen. Zij kunnen hierdoor kennis bundelen en een sterke partij vormen voor leveranciers. Met lokale stakeholders maken corporaties afspraken over welke woningen zij gaan realiseren, waar die komen en voor wie.

■ Leefbaarheid

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een lokale, gerichte en integrale aanpak. Samen met de ketenpartners verbeteren corporaties de leefbaarheid in de wijken en buurten. Regie en afstemming vindt plaats met de

ketenpartners, waarna de corporatie activiteiten op eigen terrein uitvoert. Corporaties staan dicht bij de huurders en hebben daardoor een belangrijke signalerende rol in wijken en buurten.

■ Bedrijfsvoering

Het uitvoerend en ondersteunend werk in een corporatie wordt uniformer en meer gedigitaliseerd. Er komen makkelijk toepasbare branchespecifieke systemen die ondersteunende processen geautomatiseerd uitvoeren. Deze werkzaamheden kunnen ook deels door shared services centra worden uitgevoerd. De ondersteunende activiteiten blijven belangrijk om de gewenste transitie te realiseren.

3. ORGANISATIE

Het toekomstig organisatiemodel van een woningcorporatie zal flexibel en wendbaar zijn. De organisatiestructuur, processen en systemen worden meer klant- en procesgericht ingericht. Diensten die de klantwaarde verhogen, worden door een corporatiemedewerker persoonlijk en als maatwerk uitgevoerd. Werkzaamheden die geen waarde voor de huurder opleveren, worden goed en doelmatig uitgevoerd. Hierbij zal automatisering een belangrijke rol vervullen.

- Organisatiemodel: klantgericht, standaardisatie van processen, uniform met andere corporaties.
- Matrix-/netwerkorganisatie: om flexibel in te spelen op ontwikkelingen.
- Automatisering en digitalisering van standaard en arbeidsintensieve processen.
- Uniforme en repeterende ondersteunende processen bundelen in regionale shared service centra die voor meerdere corporaties werken.
- Toepassing technologie (data science, AI): data genereren, analyseren en gebruiken.

4. BESTUUR

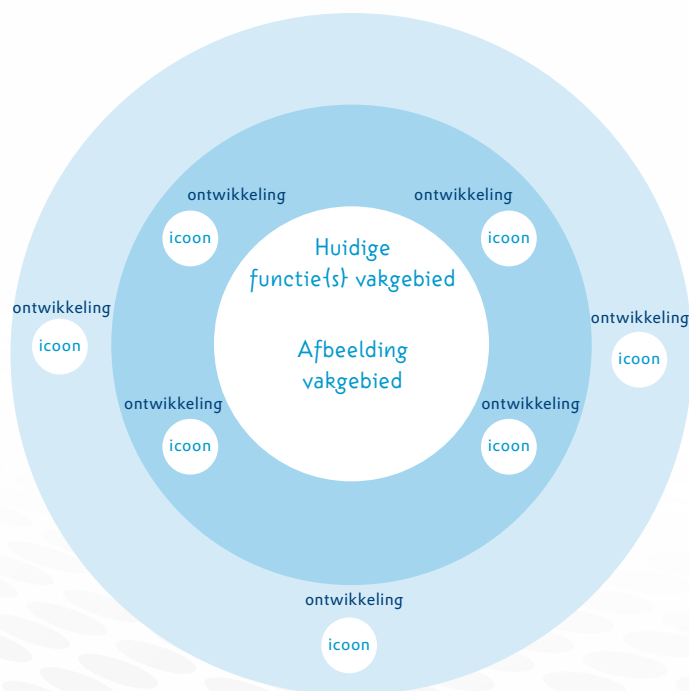
De manier waarop corporaties in de toekomst worden bestuurd zal veranderen. Het management zal meer sturen op het resultaat en de waarde voor huurders. De verantwoordelijkheden liggen zo laag als mogelijk in de organisatie.

Woningcorporaties:

- werken met zelfsturende teams, waarin leidinggevend en coaches medewerkers faciliteren om resultaten te boeken en doelen te realiseren. Dit vraagt een minder hiërarchische vorm van leiderschap en een andere organisatiecultuur en manier van samenwerken van zowel de leidinggevenden als de medewerkers.
- werken projectmatig in continu wisselende teams, afhankelijk van de reikwijdte en het doel van een project.
- vragen persoonlijk leiderschap van medewerkers om te borgen dat ze duurzaam inzetbaar zijn. Er zijn geen functies meer, medewerkers werken met elkaar samen vanuit rollen, competenties en talenten.
- bieden vaker flexibele arbeidscontracten, waarbij een kleine kernorganisatie effectief samenwerkt met een flexibele schil (personeel niet in loondienst) en opdrachtnemers.
- werken meer samen met ketenpartners vanuit strategische partnerships.
- werken vanuit een meerjarenbegroting in plaats van een jaarbegroting.

LEESWIJZER

Hoe ziet werken in de woningcorporatie van de toekomst eruit? Dit hoofdstuk behandelt negen vakgebieden en beschrijft per vakgebied de huidige taken en werkzaamheden en de verwachte veranderingen richting 2025. Vervolgens hebben we voor elk vakgebied de ontwikkelingen in een infographic gezet. In de binnenste cirkel staan de huidige functies in het betreffende vakgebied. De ring daaromheen bevat de ontwikkelingen met de grootste gevolgen, en de buitenste ring de overige ontwikkelingen.



Tot slot is er voor elk vakgebied een tabel gemaakt met van boven naar beneden:

- De verschuiving van functietypering en de relevante ontwikkelingen op het vakgebied.
- De huidige situatie op vijf dimensies: het werk, het systeem, de personeelsbehoefte, de kennis, en de vaardigheden en het gedrag.
- De toekomst van het vakgebied op dezelfde vijf dimensies.

	VAKGEBIED		RELEVANTIE ONTWIKKELINGEN:		
	Afbeelding vakgebied	HUIDIGE FUNCTIE(S) ▼ TOEKOMSTIGE FUNCTIE(S)	Beschrijving van de belangrijkste generieke ontwikkelingen voor dit vakgebied		
2020 (heden)	Huidige werkzaamheden van het vakgebied op hoofdlijnen	Systemen die momenteel worden gebruikt	Huidige personele behoefte	Benodigde kennis: opleidingsniveau en zo nodig aanvullende opleidingen	Vaardigheden en gedrag dat momenteel is vereist
2025 (toekomst)	Verwachte toekomstige/ gewijzigde werkzaamheden van het vakgebied op hoofdlijnen	Systemen die naar verwachting in de toekomst worden gebruikt	Verwachte personele toekomstige behoefte: minder, meer, anders dan heden	In de toekomst benodigde kennis: opleidingsniveau en zo nodig aanvullende opleidingen	In de toekomst benodigde vaardigheden en gedrag

VAKGEBIEDEN VAN 2025

TYPERING VAKGEBIEDEN

Om het werk van woningcorporaties eenduidig in beeld te brengen houden we negen verschillende vakgebieden aan. Deze vakgebieden komen voort uit de typeringen van FLOW die ook terugkomen op watdoeijmorgen.nl.

Bij ieder vakgebied hebben we in dit onderzoek gekeken welke taken een medewerker heeft en hoe deze taken in de toekomst veranderen als gevolg van interne en externe ontwikkelingen.

WONINGBEHEER EN ONDERHOUD



WIJK- EN GEBIEDSBEHEER



SOCIAAL BEHEER EN LEEFBAARHEID



VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING



FINANCIËN



VERHUUR, VERKOOP EN BEMIDDELING



STAF



BESTUUR EN MANAGEMENT



ONDERSTEUNING, ICT, ADMINISTRATIE EN SECRETARIAAT



WONINGBEHEER EN ONDERHOUD



KERNACTIVITEITEN ANNO 2020

Mensen die werken in het vakgebied woningbeheer en onderhoud zijn verantwoordelijk voor het technisch beheer van de huurwoningen. Hun belangrijkste taken zijn het inplannen, coördineren en uitvoeren van onderhoud en reparatieverzoeken en het daarvoor aansturen van anderen waaronder aannemers.

Het werk is gericht op het beheren en (laten) onderhouden van woningen en hierover contact onderhouden met huurders. Hoe medewerkers dat in dit vakgebied doen heeft rechtstreeks invloed op het woonplezier en de tevredenheid van de bewoners. Plannen en voorbereiden van dagelijkse en planmatige onderhoudswerkzaamheden is onderdeel van hun werk. Verder houden zij zich bezig met het in- en extern coördineren van alle voorkomende activiteiten tijdens de uitvoering van kleine en/of grote nieuwbouw-, sloop- en renovatieprojecten. Mensen in dit vakgebied richten zich daarnaast op het handhaven en verbeteren van de bouwkundige kwaliteit en het waardebehoud van de woningen.

VERANDERINGEN RICHTING 2025

Via woningbeheer en onderhoud is een woningcorporatie zichtbaar aanwezig bij een huurder. Daarin is de tendens meer maatwerk voor en met huurders, die vaak ook in hun wijk participeren. Corporaties betrekken huurders bij bepaalde processen zoals renovaties of planmatig onderhoud. Daarbij is het zoeken naar de juiste balans tussen technische kwaliteit en

ruimte geven aan de huurders. Projectmatig werken, effectief communiceren met collega's, opdrachtnemers en huurders, en creatief om kunnen gaan met veranderingen zijn vaardigheden die steeds meer nodig zijn.

Efficiency is een thema binnen corporaties: zij sturen meer en meer op het gereed hebben van het werk in de vastgestelde tijd en met beschikbare middelen. Bovendien besteden zij onderhoudswerkzaamheden steeds vaker uit. Het is steeds belangrijker om te kunnen samenwerken, binnen en buiten de corporatie.

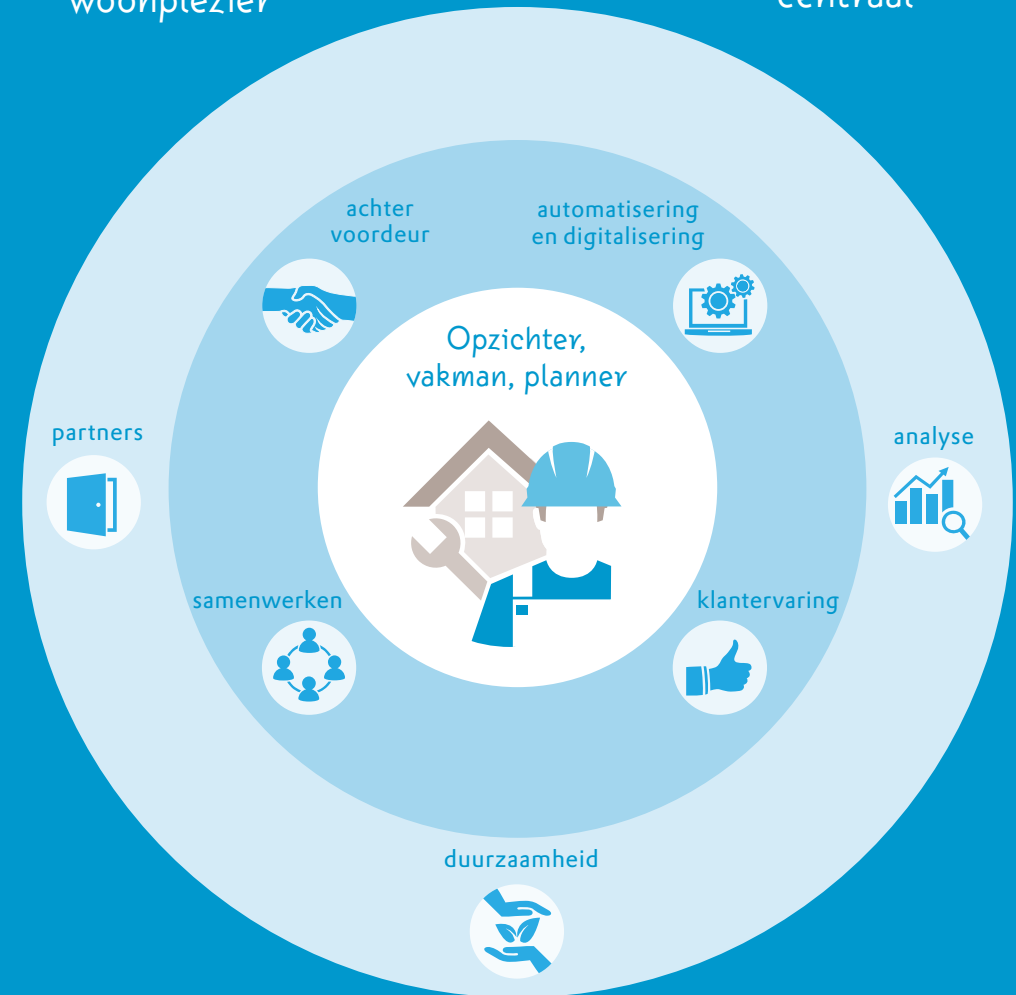
Ten slotte hebben de vele technologische ontwikkelingen, innovaties en duurzaamheid invloed op het werk.

Voorbeelden van ontwikkelingen en innovaties die het dagelijkse werk gaan veranderen:



Focus op
huurder en
woonplezier

Klant en
leefomgeving
centraal



Technisch generalist
lost zaken op met
specialistische partners

Voor, door
en met
huurders



WONINGBEHEER EN ONDERHOUD

**OPZICHTER,
VAKMAN,
PLANNER**



**SERVICEMEDEWERKER,
PROCESREGISSEUR**

ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

- Duurzaamheid is een belangrijk thema
- Past innovaties en nieuwe technieken in ver- en nieuwbouw toe om duurzaamheid en beheer te verbeteren
- Komt bij mensen in huis en trekt aan de bel als het niet goed met hen gaat, raakt zo betrokken bij leefbaarheid
- Betrekt huurders bij onderhoud en beheer
- Gaat meer regie voeren en werkt samen met ketenpartners gericht op preventief onderhoud
- Werkt met één systeem voor alle processen
- Ondersteunt huurders in het gebruik van nieuwe duurzame systemen

2020

WERK

- Allround technisch beheer van woningen
- Efficiency en klantvriendelijkheid voorop
- Vakman die met zijn handen werkt
- Werkt samen met co-makers en aannemers

SYSTEMEN

- Maakt gebruik van losse onderhoudssystemen, bijvoorbeeld tools voor planning van de werkzaamheden, beheer van de voorraad

PERSONEELS- BEHOEFTE

- Kernfuncties: opzichter, vakman, planner
- Er is een tekort aan mensen voor technische functies

KENNIS

- Mbo-niveau
- Veel lokale praktijkkennis en ervaring met vastgoedonderhoud en -beheer

VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

- Groot oplossend vermogen om zelf problemen te verhelpen
- Technische kennis en vaardigheden
- Efficiënt en doelmatig

2025

- Van techniek naar meer aandacht voor dienstverlening en woongenot huurders
- Werkt intensief samen met de professionals leefbaarheid
- Is breed geschoold, lost technische vraagstukken op en werkt intensief samen met specialistische technische ketenpartners
- Werkt op basis van data en systemen gericht aan oplossingen en het voorkomen van problemen

- Werkt met één systeem voor alle processen: klantportaal, informatie, planning (regie huurder), contact en afstemming ketenpartners
- Gebruikt geautomatiseerde instrumenten en systemen om storingen te analyseren

- Rollen: service-medewerker, procesregisseur
- Aantal uitvoerende technische functies blijft gelijk, inhoudelijk wel anders
- Minder werk voor opzichters, inspectie en planning

- Mbo plus-niveau
- Brede technische kennis (bouw, elektro, installaties en ict)

- Van zelfstandig naar samen problemen oplossen
- Waarnemen en observeren
- Samenwerken met ketenpartners
- Sociale en culturele vaardigheden
- Basisvaardigheden ict



WIJK- EN GEBIEDSBEHEER



KERNACTIVITEITEN ANNO 2020

Beheerders die werken in een wijk of wooncomplex zorgen ervoor dat het daar prettig wonen is, dat de buurt of het complex schoon en veilig is en bewoners geen last hebben van elkaar.

Deze medewerkers houden sociaal en technisch toezicht op huurwoningen en ander vastgoed. Ze lossen problemen op in de woonomgeving en informeren bewoners over woon- en gedragsregels. Ze reageren op meldingen van sociale aard en pakken knelpunten aan om de leefbaarheid te behouden of te verbeteren. Ze nemen initiatieven en organiseren activiteiten om huurders en andere buurtbewoners te laten meedoen.

VERANDERINGEN RICHTING 2025

De samenleving verandert continu en daarmee ook het werk van de wijk- en gebiedsbeheerders. Zij hebben te maken met ingewikkelde overlastsituaties, steeds meer kwetsbare huurders en mondige bewoners. Beheerders moeten daardoor contact onderhouden met een steeds groter netwerk, bijvoorbeeld met de politie, wijkteams en gemeenten. Wijk- en gebiedsbeheerders zijn het eerste aanspreekpunt in de wijk of buurt. Ze zien en horen alles en worden overal voor benaderd. Belangrijke vaardigheden zijn bemiddelen, communiceren met mensen met een taalbarrière en omgaan met agressie en overlast.

Tegelijkertijd stimuleren corporaties dat huurders zelf de regie nemen en zoeken ze nieuwe manieren om zelfbeheer, participatie en integrale wijkaanpak te bevorderen. De beheerders moeten bewoners in beweging krijgen, zodat ze zich eigenaar gaan voelen van hun wijk en bijvoorbeeld samen aan de slag gaan met het groenonderhoud en schoonhouden van de omgeving. Het gaat erom balans te vinden tussen het aanspreken van huurders én hen stimuleren om de situatie te verbeteren.

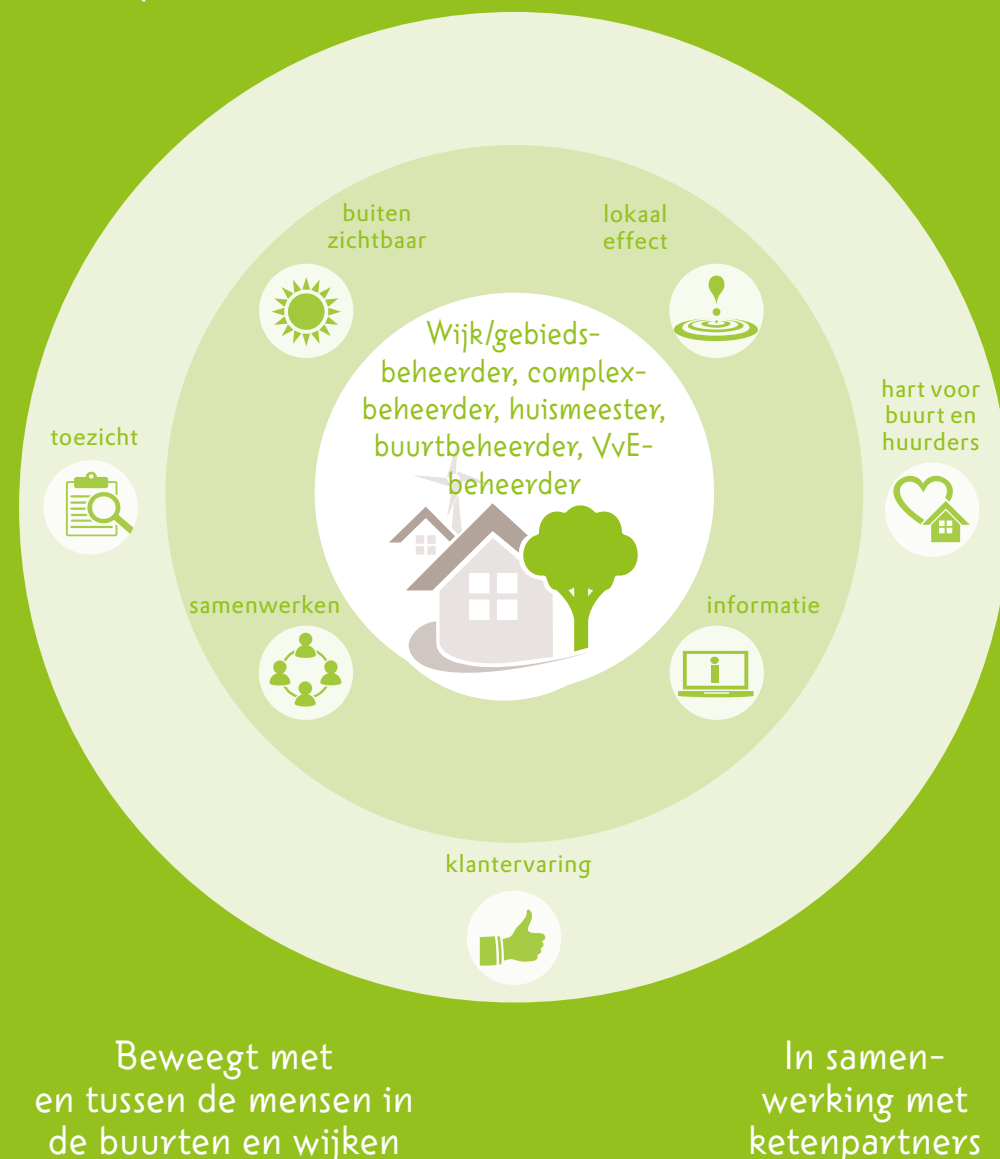
Voor huurders zal er ook steeds meer veranderen. Reparatieverzoeken of de huur opzeggen gaat vaker digitaal via een app, virtual agent of chatbot. Niet alle huurders kunnen dat, een aantal heeft hierbij hulp nodig.

Voorbeelden van ontwikkelingen en innovaties die het dagelijkse werk gaan veranderen:



Integrale aanpak met de welzijnsketen

Proactief op basis van visuele en digitale signalen





WIJK- EN GEBIEDSBEHEER

WIJK- OF GEBIEDSBEHEERDER,
COMPLEXBEHEERDER, HUISMEESTER,
BUURTBEHEERDER, VVE-BEHEERDER

LEEFBAARHEIDSBEBEERDER

ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

- Wijken en buurten worden steeds diverser, met huurders met allerlei verschillende problemen
- Meer maatschappelijke druk op leefbaarheid maakt zichtbare rol in wijken en buurten belangrijk
- Actief stimuleren van eigenaarschap bij huurders draagt bij aan leefbaarheid en een prettige woonomgeving
- Werkt nauw samen met ketenpartners om de leefbaarheid te stimuleren
- Observeert vaker digitaal en geautomatiseerd
- Beschikt over gecombineerde informatie vanuit verschillende informatiebronnen

2020

WERK

- Gericht op woningen en huurders
- Sociaal georiënteerd
- Werkt samen met woningbeheer en onderhoud, en met sociaal beheer en leefbaarheid

SYSTEMEN

- Werkt veelal zonder systemen en informatie
- Maakt incidenteel gebruik van losse systemen

PERSONEELS- BEHOEFTE

- Het aantal wijk- en gebiedsbeheerders verschilt per corporatie. Hangt af van wijk, buurt en visie van de corporatie

KENNIS

- Vmbo-/mbo-niveau
- Veel lokale praktijkkennis en ervaring met vastgoedonderhoud en -beheer

VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

- Kennis en vaardigheden gericht op wooncomplexen en leefomgeving
- Gericht op woonplezier en leefbaarheid

2025

- Meer aandacht voor huurders en hun leefomgeving
- Interpreteert analyses en past deze toe in de praktijk
- Zichtbaar aanspreekpunt in de wijk voor huurders
- Helpt bij het oplossen van sociale en maatschappelijke vraagstukken
- Werkt nauw samen met professionals in de leefbaarheidsketen
- Observeert en signaleert persoonlijke en leefbaarheidsproblemen en koppelt deze onderbouwd terug aan professionals in de leefbaarheidsketen

- Werkt met één systeem voor alle processen: informatie, observatie en monitoring, projecten, individuele en collectieve vraagstukken, contact en afstemming ketenpartners
- Maakt gebruik van datasystemen en AI om proactief problemen te signaleren

- Meer lokale sociale beheerders nodig om zichtbaar aanwezig te zijn in wijken en buurten

- Mbo-/mbo plus-niveau
- Algemene (brede) kennis van individuele en sociale problematieken

- Servicegericht en dienstverlenend
- Sociale en culturele vaardigheden
- Waarnemen en observeren van individuele of sociale problemen
- Communiceren met andere leefbaarheids-professionals

SOCIAAL BEHEER EN LEEFBAARHEID



KERNACTIVITEITEN ANNO 2020

Sociaal beheerders van woningcorporaties zijn gericht op het optimaliseren van de leefbaarheid in de wijken, een groot maatschappelijk vraagstuk. Ze signaleren problemen in een vroeg stadium. Huurders activeren en problemen voorkomen heeft voorrang op problemen oplossen. Problemen en vraagstukken worden veelal ad hoc opgelost.

Het werk bestaat uit het signaleren van problemen, voorlichten, adviseren en (corrigerend) begeleiden van individuele of groepen bewoners. Daarnaast stemt de medewerker zaken af met maatschappelijke organisaties en pakt (complexe) problemen beleidsmatig/structureel aan.

VERANDERINGEN RICHTING 2025

De overheid verwacht van mensen meer zelfregie en wil dat zij langer zelfstandig wonen in de eigen woning. Dat zet druk op de leefbaarheid in de wijk. En dat heeft ook invloed op het sociaal beheer door corporaties. Middelen voor het vernieuwen van wijken en het verbeteren van de leefbaarheid zijn beperkt. Dit maakt duurzame en creatieve samenwerking met maatschappelijke organisaties en wijkbewoners noodzakelijk.

Meer zelfregie van huurders én planmatig werken in de wijk vergt van de medewerker Sociaal Beheer probleemoplossend vermogen, flexibiliteit en overtuigingskracht. Daarbij is het is een uitdaging om de verschillende maatschappelijke partijen die actief zijn in de wijk tot samenwerken te bewegen.

Het vraagt verbindingen leggen op allerlei niveaus. Bijvoorbeeld tussen de leefwereld van bewoners en de systeemwereld van de professional. In het werk gaat het om oprechte aandacht voor mensen, nadruk op zelfregie en faciliteren, en daarbij zorgen voor de woningen, directe leefomgeving en de leefbaarheid in de buurt.

Voorbeelden van ontwikkelingen en innovaties die het dagelijkse werk gaan veranderen:

Oplossingen vinden voor maatschappelijke problematiek

Zelfredzaamheid stimuleren en faciliteren

Complexe buitenwereld vertalen naar passend aanbod en diensten corporaties

Creatieve samenwerking tussen maatschappelijke organisaties, wijken en buurten

Integrale aanpak met de welzijnsketen

Proactief op basis van visuele en integrale informatie





SOCIAAL BEHEER EN LEEFBAARHEID

**SOCIAAL BEHEERDER,
MEDEWERKER HUURINCASSO,
WOONCONSULENT**

**HUURDERSCOACH,
LEEFBAARHEIDSGEGEGENDE**

ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

- Steeds meer huurders vragen om meer ondersteuning
- Woonomgeving en leefbaarheid beïnvloeden elkaar. Actief stimuleren van eigenaarschap van huurders draagt bij aan leefbaarheid
- Stimuleert leefbaarheid vanuit een integrale aanpak en werkt samen met ketenpartners
- Krijgt geïntegreerde informatie aangereikt om op basis hiervan passende oplossingen voor huurders te realiseren
- Dienstverlening en huurdertevredenheid worden belangrijker
- Automatisering en algoritmen ondersteunen bij het maken van keuzes

2020

WERK

- Verleent diensten aan huurders binnen vastgestelde kaders
- Werkt samen met woningbeheer en onderhoud, en met wijk- en gebiedsbeheer

SYSTEMEN

- Maakt gebruik van losse systemen waardoor integrale informatie en proces beperkt is/ontbreekt
- Klant heeft beperkte zelfregie in systemen

PERSONEELS- BEHOEFTE

- Het aantal sociaal beheerders verschilt per corporatie. Hangt af van wijk, buurt en visie van de corporatie

KENNIS

- Mbo-niveau
- Veel lokale praktijkkennis en ervaring met sociale situatie

VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

- Vaardigheden en gedrag
- Kennis en vaardigheden gericht op wooncomplexen en leefomgeving

2025

- Naast individuele situaties ook gericht op collectieve belangen
- Nadruk op service: woonplezier en leefbaarheid
- Werkt intensief samen met ketenpartners
- Maakt gebruik van data en algoritmen in keuzes, maar maakt zelf een eindoordeel
- Behandelt complexe vraagstukken, standaardprocessen doet de huurder zelf of zijn geautomatiseerd
- Ondersteunt deel van de huurders die niet zelfstandig met automatisering kan omgaan

- Werkt met één systeem voor alle processen: informatie, projecten, individuele en collectieve vraagstukken, contact en afstemming ketenpartners

- Snel meer mensen nodig om huidige vraagstukken op te lossen
- Op lange termijn mogelijk minder werk na automatisering en als huurders in de toekomst deel van het proces zelf uitvoeren

- Mbo plus-/ hbo-niveau
- Algemene en verdiepende kennis van individuele en sociale problematieken
- Mogelijk andere opleidingsachtergronden

- Vooral gericht op woongenot en leefbaarheid
- Servicegericht en dienstverlenend
- Regisseert activiteiten vanuit een integrale blik en kijkt over grenzen van organisatie en vakgebied heen
- Sociale en culturele vaardigheden
- Waarnemen en observeren van individuele of sociale problematiek
- Samenwerken met ketenspecialisten
- Informatievaardigheden: context en verbanden leggen

VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING



KERNACTIVITEITEN ANNO 2020

De medewerkers in het vakgebied vastgoed en projectontwikkeling krijgen te maken met verschillende ontwikkelingen. Allereerst met digitalisering en nieuwe technologie. Maar ook de eisen voor duurzaamheid en slimmer bouwen hebben gevolgen voor hun werk.

Het werk is gericht op het ontwerpen en ontwikkelen van (vastgoed)projecten en een goede uitvoering hiervan. Daarnaast leveren vastgoedmedewerkers een bijdrage aan de planning en voorbereiding van (nieuwbouw)projecten en planmatige onderhoudswerkzaamheden. En zij richten zich op het handhaven en verbeteren van de bouwkundige kwaliteit en het waardebehoud van het woningbestand.

VERANDERINGEN RICHTING 2025

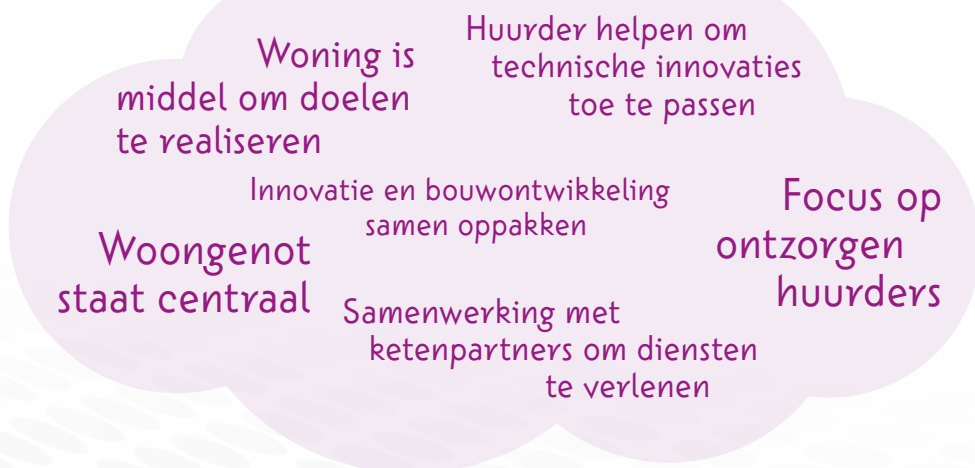
Na jaren van stilstand innoveert de bouw sterk: nieuwbouw moet vanaf 2020 energieneutraal zijn en de overheid wil in 2050 zelfs een 100 procent energieneutraal gebouwde omgeving.

Een andere ontwikkeling is slimmer bouwen. Dankzij Bouw Informatie Model (BIM) kunnen alle partijen in de cloud aan een bouwproduct werken. De uiteindelijke bouw is zelfs in één dag te voltooien. BIM doet ook op de bouwplaats zijn intrede. In de toekomst zullen robots op de bouwplaats heel normaal zijn.

Meer een- en tweepersoonshuishoudens en senioren zullen een huurwoning nodig hebben. De standaardhuurwoning gaat veranderen: technologische vernieuwingen in de woningen, zoals sensoren, slimme meters en zonnepanelen, zijn steeds gebruikelijker. Corporaties beschouwen huurwoningen steeds vaker als een asset: met een gewenst financieel, maatschappelijk en technisch rendement.

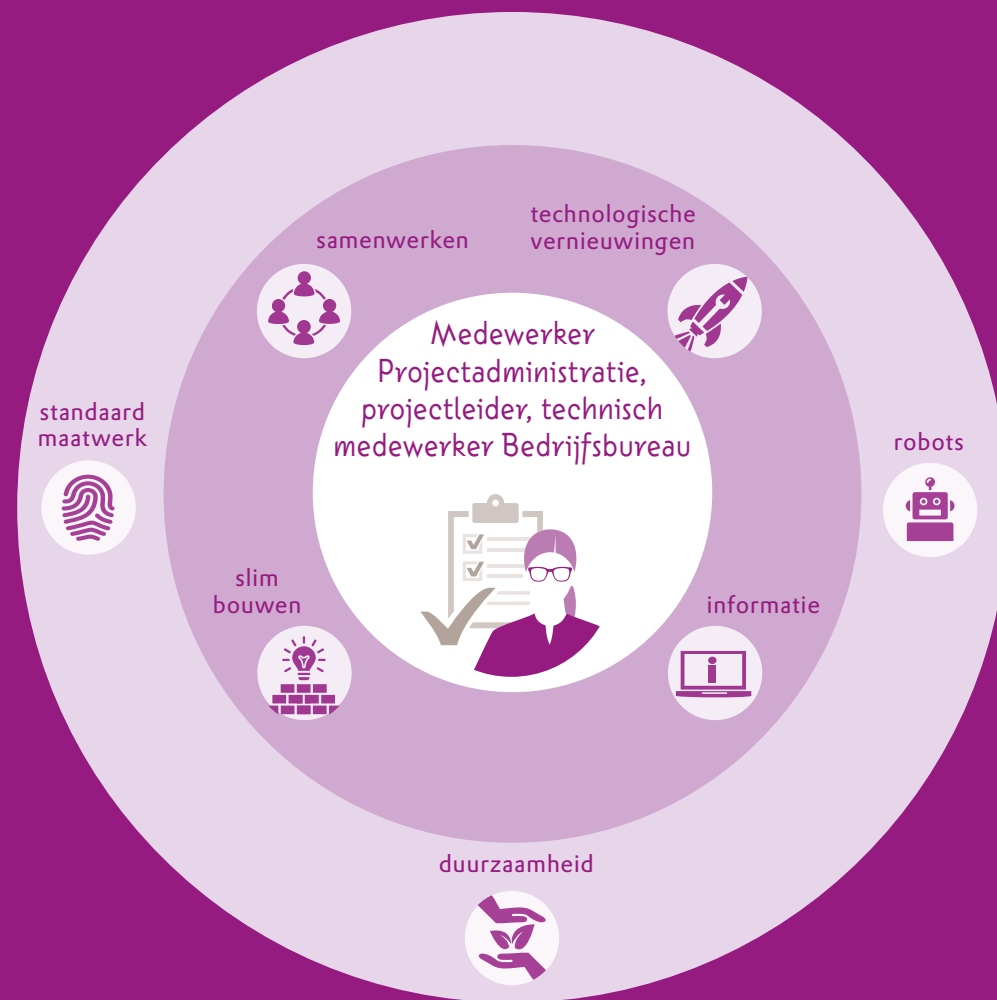
Duurzaamheidseisen, flexibele woonconcepten, innovatie bij bouwbedrijven, nieuwbouwopgave; het vakgebied vraagt om steeds bij te blijven en af te wegen welke keuzes het beste zijn.

Voorbeelden van ontwikkelingen en innovaties die het dagelijkse werk gaan veranderen:



Centrale product-ontwikkeling van woonconcepten en technieken

Lokale afstemming en realisatie om in (woon)behoefte te voorzien



Strategisch partnerschap met leveranciers gericht op totale proces en kosten

Duurzame ontwikkeling van zowel het vastgoed als bouwproces



FASTGOOD EN PROJECTONTWIKKELING

**MEDEWERKER PROJECTADMINISTRATIE,
PROJECTLEIDER, TECHNISCH
MEDEWERKER BEDRIJFSBUREAU**

**ASSETMANAGER, BOUWREGISSEUR,
ACCOUNTMANAGER**

ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

- Omvangrijke opgave om duurzame woningen te realiseren passend bij de vraag
- Steeds complexere vastgoedprojecten
- Omvangrijke technische mogelijkheden (duurzaamheid, techniek) voor te ontwikkelen vastgoed
- In het bouwproces te maken met grote, sterke en invloedrijke bedrijven
- Meer behoefte aan modulaire en flexibele huisvesting om sneller in te kunnen spelen op veranderende behoefte
- Werkt samen met strategische partners om woningen snel, en binnen tijd en budget te realiseren.
- Automatisering van administratieve en communicatieve bouwprocessen

2020

WERK

- Ontwikkelt op basis van de vastgoedstrategie van de eigen corporatie
- Ontwikkelt en realiseert maatwerkwoningen
- Van ontwikkeling tot realisatie in eigen beheer
- Uitvoerende technische en bedrijfsbureau werkzaamheden
- Controle en beheersing van projecten
- Besteedt deelprocessen uit aan aannemers op basis van contractering

SYSTEMEN

- Werkt met specialistische systemen voor deelprocessen

PERSONEELS- BEHOEFTE

- Functies: medewerker Projectadministratie, vastgoedbeheerder, projectleider, assetmanager, technisch medewerker Bedrijfsbureau, projectleider Nieuwbouw

KENNIS

- Hbo-/wo-niveau
- Specialistische bouwkundige kennis
- Kennis van maatwerk-ontwikkeling, van ontwerp tot realisatie
- Veel administratieve, technische expertise van ontwikkeling en realisatie

VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

- Interne communicatie en samenwerking
- Rol van opdrachtgever
- Beheersing en controle projecten
- Calculatie projecten/projectkosten
- Communicatie en afstemming met aannemers
- Lobby naar lokale betrokkenen
- Informeren van huurders over bouwproces

2025

- Vastgoedstrategie met collega-corporaties en gemeenten: vertaalt lokale behoefte en mogelijkheden naar passende huurwoningen
- Ontwikkelt standaarden voor het ontwikkelen en realiseren van woningen
- Werkt samen aan leefbaarheid
- Geeft (potentiële) huurders steeds eerder invloed op maatwerk in ontwikkeling
- Werkt samen met strategische partners om duurzame resultaten te realiseren

- Werkt met één systeem voor het hele bouwproces, inclusief samenwerking met ketenpartners en huurders

- Minder technisch uitvoerende medewerkers (administratie, beheer, bedrijfsbureau) nodig als gevolg van uitbesteden en automatiseren
- Evenveel of meer projectleiders en assetmanagers

- Hbo-/wo-niveau
- Minder kennis van technische doorrekening: wordt uitbesteed
- Algemene kennis van optimale ketensamenwerking in bouwproces en projectmanagement
- Algemene kennis van management van exploitatie vastgoed
- Kennis van duurzaamheid

- Samenwerken: bouwen aan duurzame en strategische samenwerkingsverbanden met ketenpartners en specialisten
- Informatievaardigheden: context en verbanden leggen
- Communiceren: afstemmen met gemeenten, vastgoedontwikkelaar (eigenaar) en huurders
- Creatief denken: zoeken naar passende oplossingen
- Draagvlak organiseren bij huurders

FINANCIËN



KERNACTIVITEITEN ANNO 2020

De medewerkers geven vorm aan het financieel-economische en administratieve beleid, inclusief de administratieve organisatie. Zij beheren de financiële posities en geldstromen (treasury) zodanig dat de risico's zo klein mogelijk zijn en de opbrengsten zo hoog mogelijk.

Mensen die werken in het vakgebied financiën houden zich bezig met het verwerken en vastleggen van financiële gegevens en data, en het toetsen en analyseren van financiële en bedrijfseconomische informatie. De administratieve procedures en processen horen bij dit vakgebied.

VERANDERINGEN RICHTING 2025

Automatisering en digitalisering zijn zover doorontwikkeld dat nagenoeg alle uitvoerende, repeterende financieel en administratieve werkzaamheden geautomatiseerd plaatsvinden. Niet-standaard werkzaamheden en controlerende werkzaamheden (van geautomatiseerde processen) zullen toenemen.

Verder wordt het inhoudelijke speelveld van corporaties dynamischer en complex. Het vraagt om goede inhoudelijke expertise, en strategische en tactische adviesvaardigheden van medewerkers van financiën.

Een medewerker in dit vakgebied moet goed kunnen analyseren, verbindingen leggen en oplossingen bedenken.

Vanuit zijn specialisme moet hij relaties leggen met andere relevante onderwerpen. Samenwerken met collega's in andere vakgebieden en met de buitenwereld is essentieel om een verschil te maken en de organisatie te kunnen adviseren hoe in te spelen op de ontwikkelingen.

De medewerker Financiën heeft leiderschapsvaardigheden, zelfvertrouwen, sterke adviesvaardigheden en feeling met de praktijk nodig. Financiële processen worden steeds meer geautomatiseerd. Medewerkers moeten hiermee om kunnen gaan en de systemen voor zich laten werken.

Voorbeelden van ontwikkelingen en innovaties die het dagelijkse werk gaan veranderen:

Begrijpen en controleren
wat er onder de motorkap
{automatisering} gebeurt

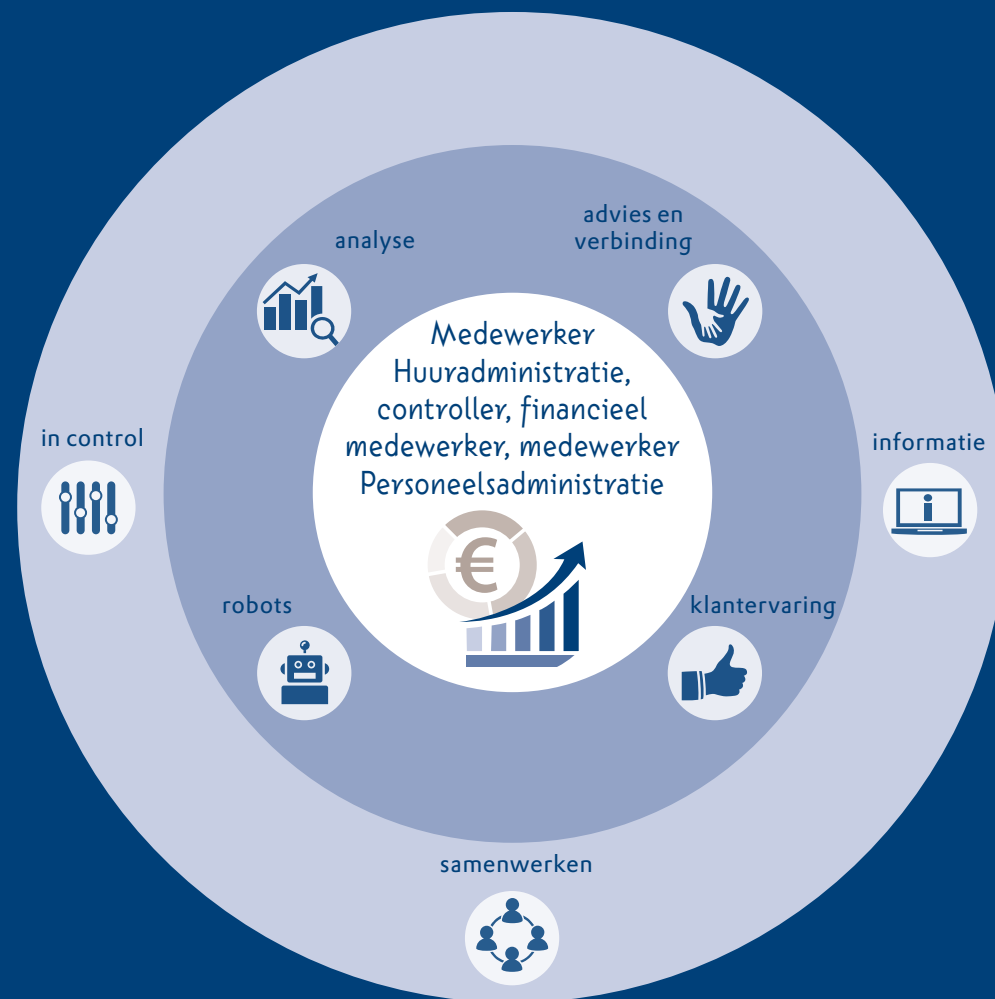
Analyse van data
en adviezen
als basis om waarde
toe te voegen

Integrale adviezen om processen en
organisatie te verbeteren

Automatiseren van
financiële processen

Integrale
adviezen gericht
op toekomst

Expertise op
basis van data en
informatie



Interne klant en
primaire proces
staan centraal

Scherpe analyses
en krachtige
adviezen

FINANCIËN



**MEDEWERKER HUURADMINISTRATIE,
CONTROLLER, FINANCIEEL
MEDEWERKER, MEDEWERKER
PERSONEELSADMINISTRATIE**

**PROCESREGISSEUR, FUNCTIONEEL BEHEERDER,
FRONTOFFICE MEDEWERKER BEDRIJFSVOERING**

ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

- Digitalisering en automatisering van administratieve processen
- Controle van geautomatiseerde systemen en processen
- In ketensamenwerking meer behoefte aan checks en balances in de keten
- Meer controlerende en adviserende werkzaamheden om afgewogen keuzes te maken en monitoring van financiële control, risicomanagement en treasury
- Meer, betere en geïntegreerde managementinformatie beschikbaar

2020	WERK ■ Administratieve werkzaamheden ■ Opstellen verantwoordingsrapportages ■ Controle-activiteiten ■ Risicomanagement ■ Treasury	SYSTEMEN ■ Maakt gebruik van losse financiële systemen waardoor integrale informatie en proces beperkt is/ontbreekt ■ Financiële processen deels geautomatiseerd nog relatief veel handmatige bewerkingen	PERSONEELS-BEHOEFT ■ Medewerker Huuradministratie, controller, financieel medewerker, medewerker Personeels- en salarisadministratie	KENNIS ■ Mbo-/hbo-niveau ■ Kennis van administratie op uitvoerend en controlerend niveau (boekhouding)	VAARDIGHEDEN EN GEDRAG ■ Controlevaardigheden om financiën te beheersen ■ Adviesrol richting management en bestuur
2025	■ Veel minder administratieve werkzaamheden ■ Meer toetsen en controleren van administratieve processen en systemen ■ Adviseren op basis van realtime informatie ■ Integraal adviseren over financiën, control, risico en treasury ■ Ontwikkelen van businesscases, risico-analyses en fiscaliteit	■ Werkt met één systeem voor de bedrijfsvoering en primaire processen ■ (Ro)bots voeren administratieve processen geautomatiseerd uit, toetsing en analyse vindt achteraf plaats ■ Geautomatiseerde audits om juistheid van administratieve processen te toetsen	■ Minder uitvoerende administratieve functies ■ Evenveel behoefte aan controllers, financieel specialisten, risk-managers en fiscalisten ■ Meer automatiserings-gerichte (EDP) expertise nodig	■ Hbo-/wo-niveau ■ Kennis van geautomatiseerde systemen en processen ■ Integrale kennis van finance, controlling, risk fiscaliteit en treasury ■ Kennis van de werking, risico's en verantwoording van de keten	■ Adviesvaardigheden ■ Informatievaardigheden ■ Sociale en culturele vaardigheden ■ Creatief denken ■ Samenwerken

VERHUUR, VERKOOP EN BEMIDDELING



KERNACTIVITEITEN ANNO 2020

De mensen in dit vakgebied houden zich bezig met toewijzen, verhuren of verkopen van woningen. Ook verzorgen zij de administratieve ondersteuning hierbij. De medewerkers informeren de klanten optimaal en zijn hen van dienst bij huur- of koopbeslissingen en aanverwante diensten.

In het verhuurproces gelden complexe spelregels voor woningtoewijzing en passend toewijzen. Het proces bevat veel vaste processtappen waar er contact is tussen huurder en medewerkers Verhuur, Verkoop, Bemiddeling. Persoonlijk contact is belangrijk, maar kost tijd en is alleen tijdens kantooruren mogelijk.

VERANDERINGEN RICHTING 2025

Het zoeken naar een balans tussen het gebruik van innovaties zoals chatbots en apps aan de ene kant en het gewenste persoonlijke contact aan de andere kant is een speerpunt voor de komende jaren.

Het gebruik van huurdersportalen is een belangrijke technologische ontwikkeling bij verhuur, verkoop en bemiddeling. Het werk verandert doordat er steeds meer digitaal gecommuniceerd wordt via e-mail, apps en chatbots. Huurders komen niet meer langs en bellen minder. Ze mailen en gebruiken apps. De voordelen hiervan zijn groot voor zowel huurders als voor corporaties. 'Wel zo makkelijk en snel', vinden veel huurders, 'en op het moment dat het mij uitkomt.'

Daarnaast blijven er altijd huurders die vanwege hun achtergrond, leeftijd of andere kenmerken niet via digitale wegen kunnen communiceren en daar hulp bij nodig hebben. Juist deze mensen hebben vaak complexere problemen. In 2025 zijn er meer oudere huurders die langer op zichzelf blijven wonen. Ook zijn er mensen met psychische problemen in de wijk en er zijn cultuur- en taalproblemen. Het ondersteunen van deze mensen, persoonlijk en digitaal, is een grote uitdaging.

Van belang blijft het sneller digitaal communiceren, het afhandelen van dagelijkse klantcontacten en het zoeken naar manieren om de klanttevredenheid te vergroten.

Voorbeelden van ontwikkelingen en innovaties die het dagelijkse werk gaan veranderen:

Faciliteren digitale dienstverlening

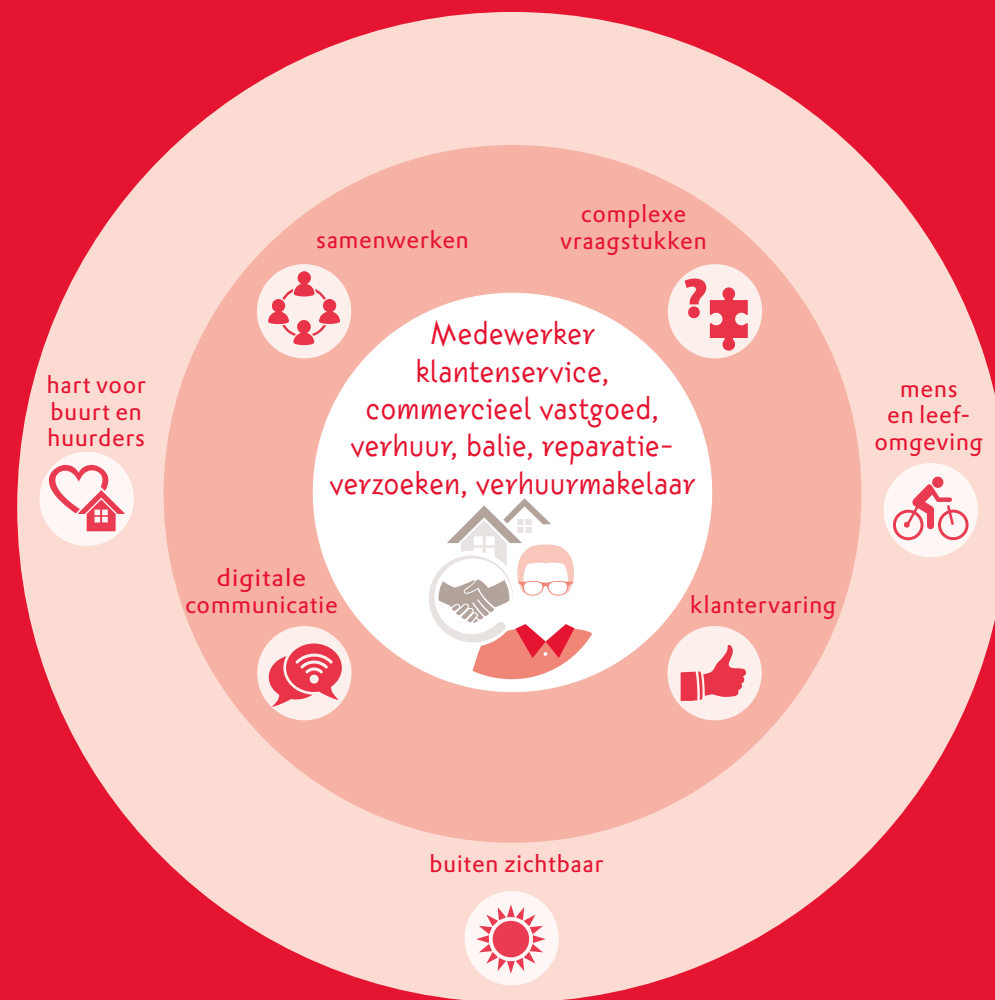
Ondersteunen bij
afwijkende vragen
of huurders die
niet digitaal kunnen

Maatwerk
oplossingen
binnen de
standaard

Huurder staat centraal

Lost complexe
vraagstukken
op adequate
wijze op

Werkt integraal
samen met
collega's en
keten



Standaard diensten
aanbieden zodat dit
voelt als maatwerk
{service}

Lost individuele
vraagstukken op in
brede maatschappelijke
context



VERHUUR, VERKOOP EN BEMIDDELING

**MEDEWERKER KLANTENSERVICE,
COMMERCIEEL VASTGOED, VERHUUR,
BALIE, REPARATIEVERZOEKEN,
VERHUURMAKELAAR**

SERVICEMEDEWERKER, HOST

ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

- Meer aandacht voor dienstverlening en tevreden huurders
- Automatisering van verhuur- en bedrijfsprocessen
- Geïntegreerde informatie beschikbaar om de klant een passende oplossing te bieden
- Huurders efficiënt digitaal bedienen, maar degenen die daarom vragen ook op meer traditionele wijze ondersteunen
- Automatisering en algoritmen ondersteunen bij het maken van keuzes

2020

WERK

- Dienstverlening richting klanten binnen vastgestelde kaders

SYSTEMEN

- Maakt gebruik van losse systemen waardoor integrale informatie en proces beperkt is/ontbreekt
- Klant heeft beperkte zelfregie in systemen

PERSONEELS- BEHOEFTE

- Omvangrijke uitvoerende kern als frontoffice voor huurders

KENNIS

- Mbo plus-/hbo-niveau
- Veel kennis van informatie, recht en mogelijkheden

VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

- Kennis en vaardigheden gericht op wooncomplexen en de leefomgeving
- Beperkte aandacht voor woonplezier en leefbaarheid

2025

- Naast individuele situaties ook gericht op collectieve belangen
- Focus op service: woongenot en leefbaarheid
- Werkt intensief samen in de brede keten
- Wordt in het maken van keuzes ondersteund door data en algoritmen, maar komt zelf tot eindoordeel
- Standaardprocessen voert de klant zelf uit of zijn geautomatiseerd. Complexe vraagstukken blijven
- Ondersteunt huurders die niet zelfstandig met automatisering kunnen omgaan

- Werkt met één systeem voor alle processen: informatie, projecten, individuele en collectieve vraagstukken, contact en afstemming met ketenpartners

- Minder standaard frontoffice medewerkers nodig, maar meer frontoffice medewerkers die complexe vraagstukken kunnen afhandelen
- Minder mensen nodig die administratieve serviceprocessen uitvoeren (verhuur, reparatieverzoeken)

- Mbo plus-/hbo-niveau

- Servicegericht en dienstverlenend
- Sociale en culturele vaardigheden
- Waarnemen en observeren: individuele of sociale problematiek
- Problemen oplossen
- Communiceren
- Informatievaardigheden

STAF



KERNACTIVITEITEN ANNO 2020

Het vakgebied staf is een verzameling van verschillende specialistische vakgebieden. Deze medewerkers adviseren over en versterken de kerntaken van de corporatie. De ontwikkelingen bij de verschillende stafafdelingen zijn divers. De rol van corporaties is de afgelopen jaren veranderd en zal de komende jaren nog sterker veranderen. Maatschappelijke vraagstukken, wet- en regelgeving, vastgoedontwikkeling en technologische innovaties beïnvloeden corporaties en hun bedrijfsvoering.

De stafmedewerkers houden zich bezig met het voorbereiden, ontwikkelen, effectueren en verbeteren van het corporatiebeleid op meerdere gebieden. Ook gaan ze over de besluitvorming binnen de corporatie. Ze leveren input aan andere afdelingen die het corporatiebeleid uitvoeren. Daarnaast zijn ze een klankbord voor het bestuur en vervullen zij een toetsende rol.

VERANDERINGEN RICHTING 2025

Het inhoudelijke speelveld van corporaties is dynamisch en complex. Ook ligt er een omvangrijke en complexe transitievraag voor de corporaties. Dit vraagt om strategische en tactische advies- en implementatievaardigheden van medewerkers van stafdiensten.

Een stafmedewerker moet verbindingen kunnen leggen en vanuit het eigen specialisme relaties leggen met andere

relevante onderwerpen en partijen die daar op actief zijn. Samenwerken met collega's in andere vakgebieden en met de buitenwereld is essentieel om een verschil te maken en de organisatie te kunnen adviseren hoe in te spelen op de ontwikkelingen.

De stafmedewerker van de toekomst is digitaal vaardig, heeft leiderschapsvaardigheden, zelfvertrouwen, sensitiviteit, gevoel voor verhoudingen, sterke adviesvaardigheden en een goede feeling met de praktijk. De complexe buitenwereld is structureel zichtbaar in datgene waarover de staforganisatie zich buigt en corporaties begeleidt om zich hier op aan te passen.

Voorbeelden van ontwikkelingen en innovaties die het dagelijkse werk gaan veranderen:

Dienend leiderschap
helpen te ontwikkelen

Samenwerking bevorderen

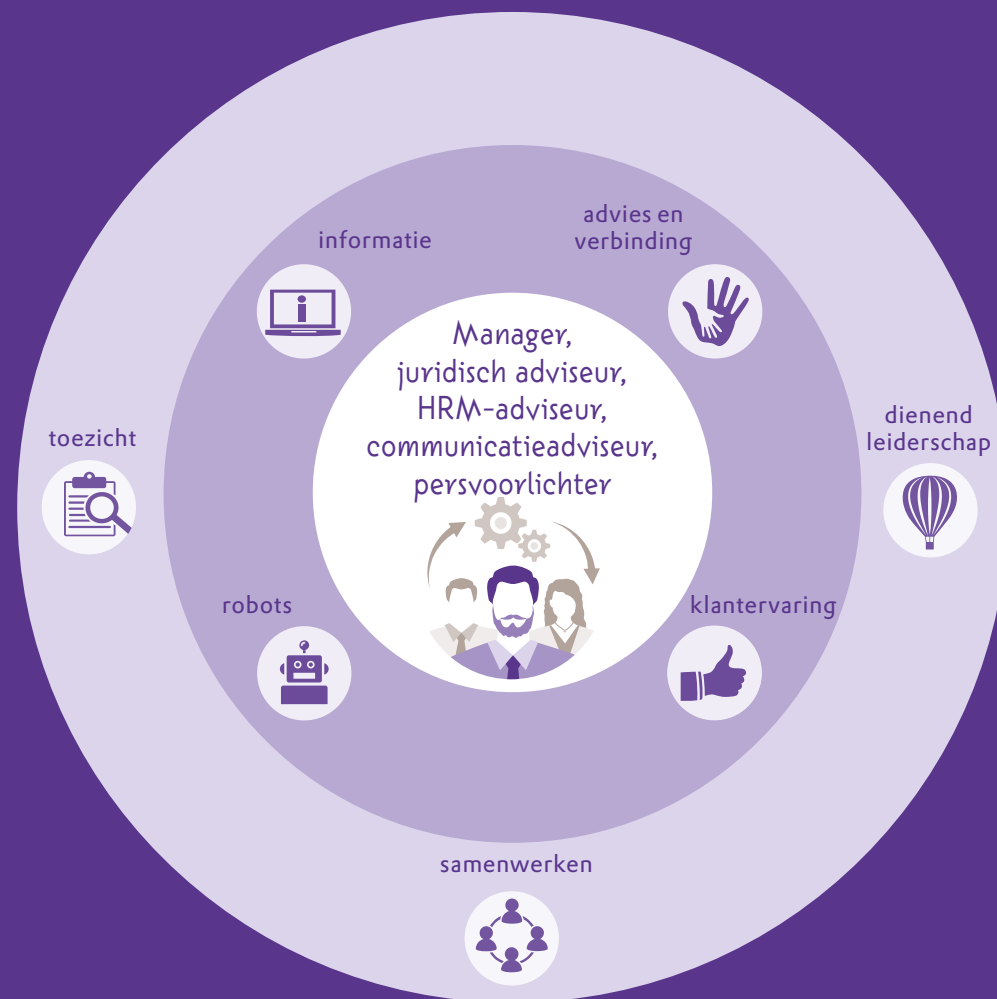
Organisatie en mensen
ontwikkelen richting 2025

Integrale
adviezen

Datagestuurde adviezen
om dienstverlening
te verbeteren

Adviseert de
organisatie,
bestuur en
management

Begeleidt de transitie naar
een toekomstbestendige
{duurzame} organisatie
en personeelsbestand



Maakt gebruik van
innovatieve instrumenten
voor proces, informatie
en communicatie

Is gericht op
dienstverlening en
stelt primair proces
en huurder centraal

STAF



**MANAGER, JURIDISCH ADVISEUR,
HRM-ADVISEUR,
COMMUNICATIEADVISEUR,
PERSVOORLICHTER**

**EXPERT,
ORGANISATIEADVISEUR,
VERANDERMANAGER**

ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

- Digitalisering en robotisering maakt het mogelijk om meer op basis van data te werken
- Eenvoudige activiteiten worden gestandaardiseerd en efficiënter uitgevoerd
- Veranderende omgeving en dienstverlening vraagt belangrijke rol in de transitie van organisatie, systemen en medewerkers
- Noodzaak tot samenwerking zowel intern als extern vraagt cultuurverandering en transitie

2020

WERK

- Inhoudelijk managen, voorbereiden, ontwikkelen van beleid en dit uitzetten bij afdelingen en medewerkers die het beleid uitvoeren
- Veel repeterende werkzaamheden
- Veel op uitvoerend/operationeel niveau
- Besluitvorming ligt bij de managers/staf/bestuur

SYSTEMEN

- Losse systemen, processen en afdelingen

PERSONEELS-BEHOEFT

- Staf is nu een combinatie van verschillende technische vaardigheden, hierdoor is ervaring in deze specialistische gebieden vereist

KENNIS

- Mbo plus-/hbo-niveau
- Inhoudelijke kennis per afdeling goed op orde

VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

- Inhoudelijke kennis van specialistische gebieden
- Denken in afdelingen
- Denken vanuit hiërarchie

2025

- Motiveren en adviseren van afdelingen en functionarissen en meer sturen op soft skills waarbij beleid en richting gezamenlijk worden bepaald in plaats van top-down aanpak
- Door toename van robotisering en automatisering verminderen repeterende werkzaamheden
- Toename in beheersmatige, projectmatige en adviserende werkzaamheden
- Afname van midden- en lijnmanagers door opkomst zelfsturende teams
- Besluitvorming komt meer decentraal te liggen, management is kaderstellend

- Eén integraal systeem waarin meerdere specialismen samenkomen en waar staf, bestuur en management overkoepelend naar kijken

- aBlijft kwantitatief ongeveer gelijk, wel andere samenstelling: minder uitvoerend meer expert

- Mbo plus-/hbo-niveau
- Van inhoudelijk naar voorspellen en vooruitkijken
- Kennis van ict-systemen om digitaal samen te werken
- Kennis van teamontwikkeling, verbinding en coachen

- Adviesvaardigheden
- Project en verandermanagement: leidinggeven aan transitie/veranderingen
- Intern en multidisciplinair samenwerken
- Servicegericht en dienstverlenend
- Communiceren
- Informatievaardigheden

BESTUUR EN MANAGEMENT



KERNACTIVITEITEN ANNO 2020

De mensen in het vakgebied bestuur en management nemen bestuursbesluiten, overleggen met gemeente, huurdersorganisatie en andere belanghebbenden, en geven leiding aan de organisatie. Het bestuur legt ook verantwoording af aan de raad van commissarissen.

Het opbouwen en onderhouden van netwerken met externe belanghouders is van belang om samen, nu en in de toekomst, met partners de doelen te bereiken. Het bestuur en management heeft als doel om de organisatie te inspireren en verbinden. Het management stuurt afdelingen, eenheden of organisatieonderdelen aan. De bestuurder fungeert hierbij als klankbord, stuurt bij en grijpt in wanneer dat nodig is.

Bestuur en management houden zicht op ontwikkelingen op verschillende terreinen: maatschappelijk, volkshuisvestelijk en politiek. De bestuurder en managers vertalen externe ontwikkelingen naar de eigen organisatie. Zij bepalen de strategische koers van de corporatie.

VERANDERINGEN RICHTING 2025

De rol van corporaties is de afgelopen jaren veranderd en zal de komende jaren nog sterker veranderen. Maatschappelijke vraagstukken, wet- en regelgeving, vastgoedontwikkeling en technologische innovaties beïnvloeden corporaties en hun bedrijfsvoering. Dit vraagt om strategische en tactische keuzes van bestuur en management. Bijvoorbeeld bij samenwerking

op gebieden waar individuele corporaties te klein zijn. De bestuurder en managers leiden en ontwikkelen de corporatie verder op basis van een visie. Zij moeten continuïteit en toegevoegde waarde in deze veranderende wereld garanderen. Dit vraagt om een duurzame en wendbare bedrijfsvoering.

Bestuur en management moet er ook voor zorgen dat de corporatie over voldoende en de juiste medewerkers beschikt, die voorbereid zijn op toekomst. De manier van leidinggeven verandert. Ze moeten empathisch zijn, en communicatieve vaardigheden, tact, visie, inzicht, aandacht en overtuigingskracht hebben. Het achterhalen van de drijfveren, innerlijke ambities en bindingsfactoren van medewerkers is noodzakelijk om hen te motiveren en inspireren.

Voorbeelden van ontwikkelingen en innovaties die het dagelijkse werk gaan veranderen:

Heldere visie en focus op uitvoering en realisatie

Corporatie en medewerkers toekomstbestendig en duurzaam maken

Samenwerking met collega-corporaties en sociaal netwerk om grote en complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen

Inspireren

Nieuw en passend leiderschap ontwikkelen

Werkt samen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen

Leidt de transitie naar een toekomstbestendige {duurzame} organisatie en personeelsbestand



Werkt samen om dienstverlening van corporatie en sector op hoger plan te tillen

Inspireert en geeft richting, en faciliteert en motiveert medewerkers



BESTUUR EN MANAGEMENT

**DIRECTEUR-BESTUURDER,
REGIOMANAGER, MANAGER,
TEAMLEIDER**



**BESTUURDER-KETENREGISSEUR,
COACH**

ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

- Diverse ketenpartners in het maatschappelijk domein lossen samen complexe, maatschappelijke vraagstukken op
- Samenwerking is essentieel, de maatschappelijke vraagstukken zijn te omvangrijk voor individuele corporaties
- Werkt samen met ketenpartners om multiproblematiek aan te pakken, ieder vanuit eigen rol en positie
- De uitdagingen voor de corporatiesector zijn omvangrijk en om hierop in te spelen is een transitie van de sector en corporaties wenselijk
- Veranderende visie op leiderschap om huidige en nieuwe medewerkers te binden, te boeien en tot resultaten te bewegen

2020

WERK

- Bestuurder is integraal eindverantwoordelijk voor corporatie
- Management bestaat uit twee lagen op onderdelen wonen, vastgoed en bedrijfsvoering

SYSTEMEN

- Maakt gebruik van losse systemen waardoor integrale informatie en proces beperkt is of ontbreekt
- Klant heeft beperkte zelfregie in systemen

PERSONEELS-BEHOEFT

- Er zijn relatief veel corporaties en deze worden hiërarchisch aangestuurd, vaak volgens het driekamermodel

KENNIS

- Hbo-/wo-niveau
- Kennis van vastgoed en secundair leefbaarheid
- Integrale kennis van vastgoed-management en bedrijfsvoering

VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

- Richtinggevend leiderschap
- Situationeel leiderschap
- Control en risico-management

2025

- Bestuurder richt zich nadrukkelijker op interne samenhang en externe samenwerking. De in- en externe rollen kunnen ook gescheiden zijn
- Management is meer integraal gericht op opgaven of gebieden
- Stakeholdermanagement: analyse, gerichte strategie en acties

- Werkt met één systeem voor alle processen: informatie, projecten, individuele en collectieve vraagstukken, contact en afstemming met ketenpartners

- Aantal bestuurders blijft gelijk of neemt af als gevolg van samenwerking en fusies
- Minder hiërarchische managers nodig door afname managementlagen en toenemende zelforganisatie

- Hbo-/wo-niveau
- Integrale kennis van vastgoed en beheer leefomgeving
- Kennis van samenwerkingsvormen en bijbehorende complexiteit (juridisch, financieel)

- Politieke sensitiviteit en handelen
- Samenwerken (in proces/keten)
- Organisatieontwikkeling en cultuurverandering
- Informatievaardigheden
- Coachend en dienend leiderschap
- Digitale vaardigheden om nieuwe technieken te snappen en stimuleren



ONDERSTEUNING, ICT, ADMINISTRATIE EN SECRETARIAAT



KERNACTIVITEITEN ANNO 2020

Dit vakgebied bevat diverse ondersteunende afdelingen. Zij faciliteren de organisatie, zorgen voor ict-voorzieningen en doen secretariële en administratieve werkzaamheden. Ook hier verandert het dagelijkse werk: inkoop en inhuur van werkzaamheden, het nieuwe werken, digitalisering, nieuwe generaties managers en werken in een pool in plaats van een-op-een.

De medewerkers houden zich bezig met allerlei uitvoerende, technische, ict-, secretariële en administratieve werkzaamheden. Ze houden zich bezig met het uitzoeken, verzamelen, organiseren, beheren, ontwikkelen en uitwerken van zeer uiteenlopende zaken. Ook adviseren ze over verschillende afdelings- en/of bedrijfsvraagstukken.

VERANDERINGEN RICHTING 2025

Met automatisering en de komst van smartphones is het administratieve landschap sterk veranderd. Daarnaast veroveren nieuwe technieken zoals virtual reality en kunstmatige intelligentie steeds meer de markt. Administraties zijn efficiënter en slimme toepassingen vereenvoudigen werkprocessen. Bestuurders en managers beantwoorden zelf hun e-mail en beheren hun agenda vaak ook zelf. Er is steeds meer data beschikbaar en behoefte aan gerichte informatie. Taken die niet bij de kerntaken van de organisatie horen, zoals een ict-helpdesk en schoonmaak, worden meer en meer uitbesteed aan specialistische bedrijven.

Deze ontwikkelingen vragen nieuwe competenties van de medewerkers in het vakgebied ondersteuning, administratie en secretariaat. Werken in een team, verantwoordelijkheid nemen en toegevoegde waarde zijn nog belangrijker.

Goed communiceren en samenwerken blijven van belang in een ondersteunende functie. Maar de manier waarop verandert. Communicatie vindt vaker plaats op afstand, denk aan conference calls, e-mail, app, chats. Het constructief communiceren en samenwerken op afstand is een competentie die de komende jaren noodzakelijk zal zijn.

Voorbeelden van ontwikkelingen en innovaties die het dagelijkse werk gaan veranderen:

Organiseren en faciliteren
gebruik digitale hulpmiddelen

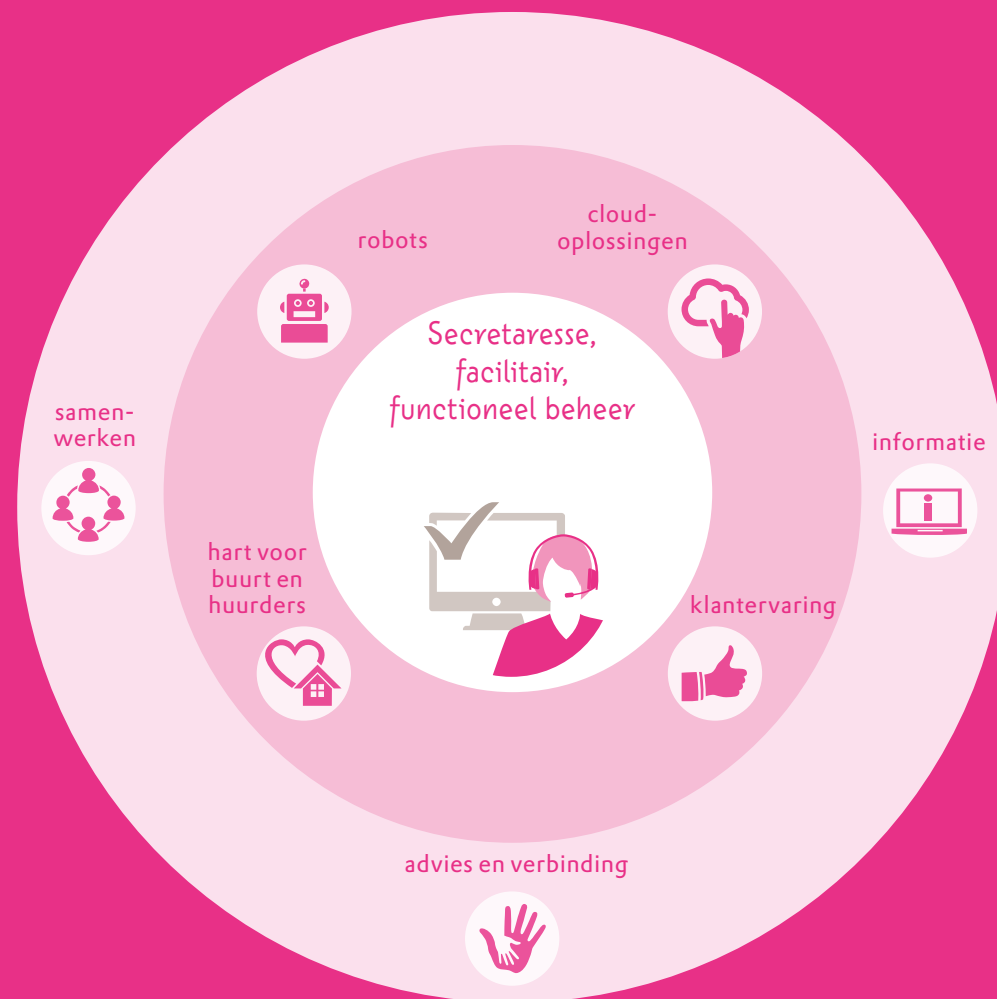
Focus op
dienstverlening
en beleving

Klant staat centraal
niet de techniek

Ict staat centraal
in gehele primaire
proces en
bedrijfsvoering

Werkt integraal
samen met en
ondersteunt het
primaire proces

Werkt met
state-of-the-art-
systemen



Adviseert en ondersteunt
de organisatie om de
dienstverlening richting
huurders te verbeteren

Werkt samen (met
collega-corporaties)
aan uniforme processen
en dienstverlening



ONDERSTEUNING, ICT, ADMINISTRATIE EN SECRETARIAAT

SECRETARESSE, FACILITAIR,
ADMINISTRATEUR, FUNCTIONEEL BEHEER

VIRTUEEL ASSISTENT, SHARED SERVICE
CENTER-MEDEWERKER FUNCTIONEEL BEHEERDER

ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

- Digitalisering van uitvoerende, administratieve en ondersteunende werkprocessen
- Er komen nieuwe tools en technieken om ondersteuning in te vullen
- Mobiele devices gaan steeds grotere rol spelen, evenals kunstmatige intelligentie en virtual reality
- Management organiseert meer zelf en heeft minder behoefte aan secretariële ondersteuning
- Coördinerende en organiserende rol naar internen en externen wordt belangrijker

2020

WERK

- Inkoop en inhuur van werkzaamheden
- Gericht op het nieuwe werken en digitalisering
- Administratieve en routerende taken
- Heeft te maken met een nieuwe generatie managers
- Werkt in een pool in plaats van een-op-een
- Heeft invloed op de dagelijkse werkzaamheden in het ondersteunende en administratieve vakgebied

SYSTEMEN

- Werkt met tools voor e-mail- en agendabeheer
- Werkt met losse systemen per ondersteunende dienst

PERSONEELS- BEHOEFTE

- Krappe arbeidsmarkt voor it-functies
- Groot aanbod voor functies in het ondersteunende en administratieve vakgebied

KENNIS

- Mbo-niveau
- Organisatiekennis
- Verschillende ict-systemen
- Risico's inschatten en beheersen

VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

- Efficiënt werken
- Duidelijke mondelinge en schriftelijke communicatie
- Servicegericht en dienstverlenend
- Digitaal vaardig

2025

- Administratief en routinematig werk nemen sterk af in het takenpakket
- Besteedt niet-kerntaken, zoals een ict-helpdesk en schoonmaak, uit aan specialistische bedrijven
- Neemt verantwoordelijkheid en biedt toegevoegde waarde
- Communiqueert en werkt samen op afstand via conference calls, e-mails en chats

- Werkt met platforms en virtual reality voor onderlinge communicatie
- Systemen (cloud) ondersteunen digitale samenwerking
- Koppeling van (standaard) systemen
- Meer selfservice, ook door inzet van kunstmatige intelligentie

- Minder uitvoerende administratieve functies
- Behoefte aan breed inzetbare ondersteunende interne dienstverleners voor complexere vragen en diensten
- Inhuur van specialistische kennis

- Hbo-niveau
- Oplossend vermogen en regie
- Meer specialistische kennis op gebied van ict en digitalisering
- In- en extern samenwerken

- Servicegericht en dienstverlenend
- Sociale en culturele vaardigheden
- Samenwerken
- Digitale vaardigheden
- Problemen oplossen
- Ict-(basis)vaardigheden
- Informatievaardigheden

Dit overzicht toont per vakgebied de belangrijkste kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkelingen richting 2025

WONINGBEHEER EN ONDERHOUD



KWANTITATIEF

- Uitvoerende technische functies kwantitatief gelijk, inhoudelijk wel anders
- Kwantitatief minder opzichters, inspectie en planning
- + Van mbo- naar mbo plus-niveau
- + Van focus om zelf problemen op te lossen naar samen problemen oplossen

KWALITATIEF

- + Waarnemen/observeren
- + Samenwerking met ketenpartijen
- + Sociale en culturele vaardigheden
- + Waarnemen en observeren
- + Ict-basisvaardigheden

WIJK- EN GEBIEDSBEHEER



KWANTITATIEF

- Toename van lokale sociale beheerders om zichtbaar in de wijken en buurten aanwezig te zijn
- + Van vmbo-/mbo- naar mbo-/mbo plus-niveau
- + Servicegericht en dienstverlenend
- + Sociale en culturele vaardigheden
- + Waarnemen/observeren: individuele of sociale problematiek
- + Communiceren: met leefbaarheid professionals

SOCIAAL BEHEER EN LEEFBAARHEID



KWANTITATIEF

- + Korte termijn: toename om vraagstukken op te pakken/op te lossen
- Lange termijn: afname mogelijk mits automatisering en klanten deel van proces uitvoeren
- + Van mbo naar mbo plus-/hbo-niveau
- + Servicegericht en dienstverlenend
- + Regisseren: vanuit integrale blik regisseur van activiteiten
- + Over grenzen organisatie en vakgebied kijken wat lokaal nodig is

KWALITATIEF

- + Sociale en culturele vaardigheden
- + Waarnemen/observeren: individuele of sociale problematiek
- + Samenwerken: met ketenspecialisten
- + Informatievaardigheden: context en verbanden leggen

FASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING



KWANTITATIEF

- Afname van technisch uitvoerende medewerkers (administratie, beheer, bedrijfsbureau)
- Gelijk of toename van projectleider en assetmanagement rollen
- = Hbo-/wo-niveau
- + Samenwerken: regie en communicatie met ketenpartijen en specialisten, bouwen aan duurzame en strategische partnerships

KWALITATIEF

- + Informatievaardigheden: context en verbanden leggen
- + Communiceren: afstemming met gemeenten, vastgoedontwikkelaar (eigenaar) en huurders
- + Creatief denken: zoeken naar passende oplossingen
- + Organiseren van draagvlak: bij huurders

FINANCIËN



KWANTITATIEF

- Afname uitvoerende administratieve functies
- + Kwantitatieve behoefte aan controllers en financieel specialisten, risk-managers en fiscalisten blijft gelijk
- + Meer automatiseringsgerichte (EDP) expertise/rollen
- = Van mbo-/hbo- naar hbo-/wo-niveau
- + Adviesvaardigheden
- + Informatievaardigheden
- + Sociale en culturele vaardigheden
- + Creatief denken
- + Samenwerken

VERHUUR, VERKOOP EN BEMIDDELING



KWANTITATIEF

- Afname van standaard frontoffice medewerkers, toename van frontoffice medewerkers die complexe vraagstukken kunnen afhandelen
- Afname van functies die administratieve service-processen uitvoeren (verhuur, reparatieverzoeken)
- = Mbo plus-/hbo-niveau
- + Servicegericht en dienstverlenend
- + Sociale en culturele vaardigheden
- + Waarnemen/observeren: individuele of sociale problematiek
- + Probleem oplossen
- + Communiceren
- + Informatievaardigheid

STAF



KWANTITATIEF

- Blijft kwantitatief ongeveer gelijk, wel andere samenstelling: minder uitvoerend meer expert
- = Mbo plus-/hbo-niveau
- + Adviesvaardigheden
- + Project- en verandermanagement: leidinggeven aan transities/veranderingen

KWALITATIEF

- + Samenwerken (intern - multidisciplinair)
- + Servicegericht en dienstverlenend
- + Communiceren
- + Informatievaardigheden

BESTUUR EN MANAGEMENT



KWANTITATIEF

- Bestuurder gelijk of minder als gevolg van verdere samenwerking/fusie
- Afname hiërarchisch management als gevolg van reductie managementlagen en toenemende zelforganisatie
- = Hbo-/wo-niveau
- + Politieke sensitiviteit en handelen
- + Samenwerken (in de proces/keten)
- + Organisatieontwikkeling en cultuurverandering
- + Informatievaardigheden
- + Coachend en dienend leiderschap
- + Digitale vaardigheden om nieuwe technieken te snappen en stimuleren

ONDERSTEUNING, ICT, ADMINISTRATIE EN SECRETARIAAT



KWANTITATIEF

- Afname van uitvoerende administratieve functies
- + Behoeft aan breed inzetbare ondersteunende interne dienstverleners voor verzorgen van complexere vragen-diensten
- + Specialistische kennis wordt ingehuurd
- + Van mbo- naar hbo-niveau
- + Servicegericht en dienstverlenend
- + Sociale en culturele vaardigheden
- + Samenwerken
- + Digitale vaardigheden
- + Problemen oplossen
- + Ict-(basis)vaardigheden
- + Informatievaardigheden

TRANSITIE CORPORATIES NAAR 2025

MORGEN BEGINT VANDAAG: AAN DE SLAG!

De corporatiesector gaat veranderen, daar is iedereen het wel over eens. Hiervoor hebben we geschetst hoe de toekomst en het werk van de toekomst eruit zullen zien. De vele grote en kleine veranderingen maken het een uitdagende en omvangrijke opgave. Woningcorporaties hebben te maken met een dubbele opgave: omgaan met de complexe situatie van vandaag én zich voorbereiden op de toekomst.

Dit is zeker mogelijk maar alle betrokkenen moeten, voor zover ze dit nog niet doen, op korte termijn aan de slag gaan. De ontwikkeling naar de toekomstige situatie gaat niet vanzelf. Je zult gericht in actie moeten komen. We raden je aan hiervoor een transitieplan te ontwikkelen. Op basis van het onderzoek doen we een aantal aanbevelingen voor het proces en de inhoud van de transitie richting 2025. We raden je aan de uitvoering van het transitieproject, daar waar mogelijk, los van de bestaande werkzaamheden uit te voeren. Vandaag gaat namelijk altijd voor morgen, en dan komt de voorbereiding op morgen waarschijnlijk onder druk te staan.

VOORBEREIDING

Een goede voorbereiding is essentieel en bestaat uit een goede strategie en een uitvoeringsplan op diverse gebieden:

- Ontwikkelen, communiceren en bespreken van de noodzaak om te veranderen.
- In kaart brengen van het verandervermogen van het personeelsbestand.
- Een transitiestrategie ontwikkelen voor de dubbele opgave: analoog (behouden) en digitaal (ontwikkelen).
- Een projectmatige aanpak en projectorganisatie voor de transitie ontwikkelen: zowel binnen corporaties, lokaal als sectoraal.
- Een cultuurprogramma ontwikkelen en uitvoeren dat aansluit bij het verandervermogen.

INHOUD

De transitie kan vanuit verschillende belanghebbenden (sector, corporatie en medewerker) worden aangepakt en uitgevoerd. Een goede afstemming en sterke samenhang tussen de partijen en transities is daarbij van belang.

ACTIES VOOR DE TOEKOMST

SECTOR

De sector kan aan de slag met:

- Strategische visie sector ontwikkelen
- Sectorbrede initiatieven ontplooiën
- Corporaties en medewerkers faciliteren

De toekomst vraagt veel van de sector als geheel. Individuele corporaties kunnen deze uitdaging niet alleen oppakken of oplossen. Dit vereist een gemeenschappelijk toekomstbeeld van corporatiesector:

Strategische oriëntatie

- Toegevoegde waarde van samenwerking (welke gebieden, hoe?) binnen de corporatiesector, zoals regionale samenwerkingsverbanden als versneller voor duurzame inzetbaarheid. Kijk hiervoor bijvoorbeeld op: flowweb.nl/flow/in-je-regio
- Samenwerking in de maatschappelijke keten: wie heeft de regie, wie vervult welke rol, wie financiert etc.

Digitalisering: ontwikkelen van een toekomstbestendig integraal systeem

- Bevorderen van gezamenlijke sectorale tools en applicaties (minder kleinschalige ontwikkeling).
- Bundelen van krachten en middelen en sterke marktpartijen contracteren.

- Ontwikkelen van een conceptueel model voor ict 2025 en verder als basis voor systeemontwikkeling.

Arbeidsmarkt: aantrekkelijke sector voor huidige en potentiële werknemers

- Sectorale gap: identificeren wat het verschil is tussen vraag en aanbod van personeel, welke gap er is en wat er beschikbaar is op de arbeidsmarkt.
- Arbeidsmarktcommunicatie: gericht op aantrekkelijkheid, waarde en maatschappelijke relevantie van de sector.
- Recruitement: regionale initiatieven ontplooiën om gezamenlijk te werven.

CORPORATIES

Bestuur en management van corporaties kunnen aan de slag met:

- Ontwikkelen (herijken) organisatiemodel en besturing
- Strategische personeelsplanning
- Transformatie naar een toekomstbestendige organisatie en personeelsbestand

Individuele corporaties streven naar continuïteit en willen maatschappelijk meerwaarde realiseren. Hiervoor is een toekomstbestendig(e) organisatie en personeelsbestand essentieel.

Dit bestaat onder andere uit:

Besturingsprincipes en filosofie herijken: bepalen hoe we de corporatie willen besturen

- Ontwikkelen van leiderschapsmodel, profiel en programma ontwikkelen en uitvoeren.
- Afspraken over de manier van (samen)werken.
- Verantwoordelijkheden helder beleggen.

Organisatie herinrichten: bepalen welk toekomstbestendige organisatiemodel het beste past

- Herijken organisatiemodel op 2025, zo nodig transformeren.
- Processen helder in kaart brengen, uniformeren en daar waar mogelijk automatiseren.
- Functiegebouw bepalen, functies/rollen zo nodig aanpassen.

Personeel: nu en in de toekomst de juiste medewerkers die de juiste werkzaamheden doen

- Strategische personeelsplanning uitvoeren, welk personeel hebben we in 2025 nodig, wat hebben we zitten en wat moeten we concreet doen? Tip: maak bij het maken van een strategische personeelsplanning gebruik van het stroomschema met vragen in [bijlage 7](#).
- Duurzame inzetbaarheid stimuleren: actief aan de slag om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden en zelfregie te nemen. En werk met andere corporaties samen in de regio als versneller voor duurzame inzetbaarheid. Kijk hiervoor bijvoorbeeld op: flowweb.nl/flow/in-je-regio

- Ontwikkelen: medewerkers gericht ontwikkelen in benodigde 21-eeuwse competenties.
- Ondersteunen medewerkers met tools, zoals zelfanalyse etc. FLOW kan je hierbij helpen.
- Cultuurinterventies uitvoeren die aansluiten bij het verandervermogen van de medewerkers.

MEDEWERKERS

Medewerkers kunnen aan de slag met hun eigen duurzame inzetbaarheid

Dat het werk bij woningcorporaties verandert, heeft ook impact op medewerkers. Hoeveel er verandert, verschilt van persoon tot persoon. Iedere corporatiemedewerker moet de regie over zijn duurzame inzetbaarheid houden. Daarvoor is nodig dat medewerkers inzicht in zichzelf maar ook in hun persoonlijke ambities hebben. De vragen in het stroomschema op de volgende pagina kunnen daarbij behulpzaam zijn.

Maak een plan hoe en wanneer je je doelen wilt realiseren en bespreek dit met je werkgever. Vraag hierbij om ondersteuning. Op flowweb.nl vind je diverse hulpmiddelen voor duurzame inzetbaarheid.

AAN DE SLAG MET JE DUURZAME INZETBAARHEID

TOEKOMSTBEELD	Heb je een beeld over hoe de toekomst van je functie bij je corporatie er uit ziet?	NEE	Hoofdstuk <i>Toekomstbeeld van corporaties</i> , pagina 15-43.	De formatie is op vakgebieden voor de sector in beeld gebracht. Bepaal voor uw eigen corporatie de formatie zowel kwantitatief als kwalitatief.
	JA			
	Heb je voor jezelf duidelijk wat je kunt en wilt met je loopbaan?	NEE	Op de website flowweb.nl vind je diverse instrumenten voor persoonlijke reflectie.	
	JA			
DIALOGOOG	Heb je met je werkgever afgestemd welke mogelijkheden er voor je zijn?	NEE	Ga de dialoog aan met je leidinggevenden of iemand anders namens de corporatie over jullie toekomstplannen.	Je kunt ook iemand van buiten je corporatie vragen om met je te reflecteren, bijvoorbeeld een coach.
	JA			
PLAN	Heb je een plan om jezelf duurzaam inzetbaar te houden?	NEE	Op de website watdoeijijmorgen.nl vind je diverse mogelijkheden van een persoonlijk actieplan.	Stel een concreet plan op met acties die jij en je corporatie wenselijk achten om je duurzame inzetbaarheid te waarborgen.
	JA			
ACTIE	Ga aan de slag en kom in actie met je eigen duurzame inzetbaarheid.	NEE	Op de website flowweb.nl vind je diverse (ontwikkel)mogelijkheden om te werken aan je eigen duurzame inzetbaarheid.	Ga aan de slag om de acties uit het actieplan uit te voeren. Hiervoor zijn diverse middelen en instrumenten beschikbaar. Vraag HRM of kijk op flowweb.nl .
	JA			
VOORTGANG	Besprek periodiek hoe het gaat, wat je wilt en of er aanpassingen gewenst zijn.	NEE		Besprek periodiek de voortgang met je leidinggevende of coach.

BEPALENDE FACTOREN

In het onderzoek zijn verschillende factoren naar voren gekomen waarom de gewenste verandering kan stagneren. Bijvoorbeeld in het tempo van de verandering en de mate van vooruitstrevendheid. Hieronder zijn verschillende remmende en dwingende factoren weergegeven. Uiteraard zijn er in de sector ook intrinsieke factoren die het veranderingsproces bevorderen.

Het aantal remmende factoren is groter, maar de dwingende factoren lijken net zo sterk te zijn. Dit vraagt van de sector daadkracht. Samen optrekken, plannen maken en doen!

Remmende factoren

- Monopolie: huurders hebben in de praktijk geen keuze.
- Beperkte centrale sturing: corporaties zijn zelfstandig bevoegd om binnen de kaders te handelen.
- Versnippering: er zijn relatief veel corporaties met eigen bevoegdheden.
- Individuele belangen (minder collectief): mensen die nu in de sector werken hebben soms ook belang om de huidige situatie in stand te houden.
- Traditionele sector: de sector is niet commercieel, vrij specifiek en hierdoor blijven medewerkers langdurig in de sector werkzaam.
- Geen druk tot uniformering: er zijn beperkte prikkels om uniform te werken.
- Beperkt gebrek aan middelen: ondanks de financiële verzwaring (heffing) is er beperkte druk.

Dwingende factoren

- Leefbaarheids crisis: diverse onderzoeken tonen aan dat Nederland momenteel een leefbaarheids crisis heeft. Maatregelen moeten achterstandswijken en maatschappelijke onrust beperken.
- Woon crisis: er zijn onvoldoende woningen beschikbaar, zowel in de private sector als bij corporaties. Het aanbod sluit kwantitatief en kwalitatief niet aan bij de behoefte. Dit beperkt burgers in hun vrijheid en flexibiliteit en dit is niet goed voor Nederland.
- Politieke druk: gezien de hierboven weergegeven crisissen lijkt het een kwestie van tijd voordat de corporatiesector te maken krijgt met maatregelen. Deze kunnen in samenspraak met of zonder overleg met de corporaties worden genomen.

NAWOORD

Eén ding is duidelijk: het werk van morgen is anders dan het werk van vandaag. Gelukkig kun je je daarop voorbereiden. Daar heb je nu nog de tijd voor. Als je samen met je collega's investeert in je vaardigheden en competenties, ben je voorbereid op de toekomst. Het toekomstbeeld in dit onderzoek is een stip op de horizon. Afhankelijk van de ontwikkelingen en de keuzes die jouw corporatie maakt, kan die toekomst er anders uitzien. En dat is prima. Blijf er vooral met elkaar over in gesprek.

Aedes helpt je daar natuurlijk bij. Zo maken we een [sectorvideo](#) over het werk van de toekomst, organiseren we een groot landelijk (mogelijk digitaal) event voor corporatiemedewerkers en houden we visiesessies voor bestuurders en leidinggevenden om te praten over het toekomstbeeld van morgen. Houd [Aedes.nl/werkenindecorporatievandetoekomst](https://www.aedes.nl/werkenindecorporatievandetoekomst) goed in de gaten.

BIJLAGEN

1. BETROKKEN ORGANISATIES

Aedes is de opdrachtgever van het onderzoek *Werken in de corporatie van de toekomst*. Het project is uitgevoerd in samenwerking met onderzoeksbureau Dageraad Advies.

Organisatie

vereniging van
woningcorporaties



Toelichting Heb je inhoudelijke vragen over het onderzoek en/of de rol van bestuur/leidinggevenden? Neem dan contact op met Aedes.

Erwin Steinmeier



06 – 53 39 55 23
e.steinmeier@aedes.nl

Kathalijne van den Brekel



06 – 13 76 21 50
k.vandenbrekel@aedes.nl

Organisatie



dageraad

Toelichting Heb je vragen over de opzet van het onderzoek? Neem dan contact op met Dageraad Advies.

Erwin Flim



06 – 12 43 95 09
erwinflim@dageraadadvies.nl

2. ONDERZOEKSKADER EN METHODEN

INLEIDING

Welke ontwikkelingen komen er op corporaties af? Hoe zien de werkprocessen en werkzaamheden er in de toekomst uit bij een corporatie, welke veranderingen verwachten we en wat betekent dat voor medewerkers? Welke kansen biedt dat aan medewerkers en welke beweging en ontwikkeling moeten zij maken om inzetbaar te blijven voor de toekomst?

In dit onderzoek zijn alle relevante vakgebieden betrokken, zoals vastgoed en projectontwikkeling, ondersteuning, administratie en secretariaat, en sociaal beheer en leefbaarheid.

De onderzoeksopdracht bestond uit de volgende drie onderdelen:

1. Beschrijf de toekomstige ontwikkelingen per vakgebied:



WONINGBEHEER EN ONDERHOUD



WIJK- EN GEBIEDSBEHEER



SOCIAAL BEHEER EN LEEFBAARHEID



VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING



FINANCIËN



VERHUUR, VERKOOP EN BEMIDDELING



STAF



BESTUUR EN MANAGEMENT



ONDERSTEUNING, ICT, ADMINISTRATIE EN SECRETARIAAT

2. Beschrijf per vakgebied wat dit vraagt van de betreffende medewerker qua kennis en kunde.
3. Bied perspectief: beschrijf de functies van de toekomst en nieuwe toepassingen binnen bestaande functies. Geef ook aan welke kennis en vaardigheden daarvoor noodzakelijk zijn.

AANPAK

Het onderzoek is gestart met het in beeld brengen van de omgeving. We hebben de externe factoren geïdentificeerd met een grote invloed op de werkprocessen, de organisatie en het toekomstig benodigde personeel van woningcorporaties binnen de genoemde vakgebieden. In totaal hebben dertien corporaties hun plannen voor het onderzoek gedeeld. Deze documenten zijn doorgenomen voor de in- en externe ontwikkelingen, het bepalen van de koers en strategie van corporaties. Op basis van de omgeving en de koers hebben we onderzocht wat de gevolgen hiervan zijn op de vakgebieden en de werkprocessen. Deze gegevens hebben we ook opgehaald met enquêtes, interviews met bestuurders en sessies door het hele land met het werkveld.

In dit onderzoeksrapport zetten we op een rij wat dit betekent voor de organisatie en het personeel. We beschrijven de functiegebieden van de toekomst en welke nieuwe toepassingen binnen bestaande functiegebieden ontstaan. Op de volgende pagina zijn de partijen te vinden die betrokken zijn geweest bij het onderzoek. Vervolgens zijn het onderzoeksmodel en onderzoekskader te vinden.



BETROKKEN PARTIJEN

Het onderzoeksteam bestaat uit medewerkers van Aedes, mensen uit het werkveld en Dageraad Advies. Bestuurders, leidinggevend en medewerkers van corporaties en experts

van buiten de sector hebben ons voorzien van betrouwbare gegevens. Hieronder vind je een overzicht van de betrokken partijen.

PROJECTGROEP

Aedes
Werkveld
Dageraad Advies

Projectmanagement
Projectuitvoering
Facilitering
Expertise

SECTOR

Bestuurders
Leidinggevend
Medewerkers
Experts buiten sector

Vragenlijst {980}
Interviews {30}
Sessies {100}
Expert opinie {5}

ONDERZOEKSMODEL

Het onderzoek is verricht door allereerst de in- en externe ontwikkelingen in kaart te brengen. Dat hebben we gedaan met strategiedocumenten, deskresearch, enquêtes, interviews met bestuurders en sessies met het werkveld.

Deze ontwikkelingen hebben we vervolgens vertaald naar de invloed ervan op de werkprocessen van corporaties. In de vervolgstap hebben we gekeken welke gevolgen de veranderingen hebben op de vakgebieden.



ONDERZOEKSKADER

Voor de interne en externe ontwikkelingen hebben we de volgende kaders gebruikt:

- Voor de externe ontwikkelingen hebben we het DESTEP-model gebruikt, waarin naar zes verschillende aspecten is gekeken. Deze aspecten staan hieronder in het overzicht.
- Voor de interne ontwikkelingen hebben we gekeken naar de missie, visie en strategische doelen, de organisatorische ontwikkelingen en de manier waarop de besturing in de toekomst gaat veranderen.

STRATEGISCHE DOELEN

De missie, visie en strategische doelen van de corporaties

ORGANISATIE

De wijze waarop corporaties zijn georganiseerd

BESTURING

De wijze waarop corporaties worden bestuurd: cultuur, planning en control



DEMOGRAFIE



ECONOMIE



SOCIAAL



TECHNOLOGIE



ECOLOGIE



POLITIEK

3. EXTERNE ONTWIKKELINGEN

INLEIDING

Om te beoordelen in welke mate de corporatiebranche en het werken in de corporatie van de toekomst verandert, hebben we gekeken welke omgevingsfactoren op de corporatiesector afkomen en welke invloed deze hebben op het werkproces. Externe ontwikkelingen zijn doorgaans lastig te beïnvloeden. De manier waarop de corporatie ermee omgaat en erop inspeelt, is uiteraard wel beïnvloedbaar.

De ontwikkelingen zijn voor de coronacrisis tot stand gekomen. Ontwikkelingen die nu helemaal niet meer juist lijken zijn aangepast. Verder is er een oplegger geschreven met algemene ontwikkelingen. Vele ontwikkelingen zullen niet wijzigen. De werkelijke structurele impact als gevolg van corona richting 2025 is niet te voorspellen.

In ons onderzoek hebben we een omgevingsanalyse uitgevoerd op basis van bestaande onderzoeken en notities die relevant lijken voor de corporatiebranche. De brondocumenten zijn bestudeerd op relevante ontwikkelingen voor de corporatiesector richting 2025. De relevante ontwikkelingen zijn vervolgens geclusterd aan de hand van het DESTEP-model.

In dit deel van het onderzoek zijn de bevindingen per onderdeel weergegeven. Daarna volgt een samenvatting met de meest relevante externe ontwikkelingen.



DEMOGRAFIE



ECONOMIE



SOCIAAL



TECHNOLOGIE



ECOLOGIE



POLITIEK

EXTERNE ONTWIKKELINGEN DEMOGRAFIE

- De bevolking van Nederland zal de komende jaren blijven groeien, vooral door een positief migratiesaldo en de stijgende levensduur. In 2060 worden 18,6 miljoen mensen verwacht.
- In 2030 zullen er naar verwachting 745 duizend extra mensen zijn. Twee derde van de groei komt door migranten (meer mensen immigreren dan emigreren), een derde doordat meer kinderen worden geboren dan er mensen overlijden (CBS). In 2029 bereikt het inwonertal naar verwachting de 18 miljoen.
- De migratie neemt toe. In 2017 had 23 procent een westerse of niet-westerse migratie-achtergrond, in 2060 is dat naar verwachting 34 procent. Volgens het CBS zijn er vooral veel arbeids- en studiemigranten uit andere EU-landen en Azië. Ook kwamen meer asielzoekers naar Nederland. Het aantal mensen uit Marokko, Turkije en Suriname nam juist af.
- Het aantal kinderen in de leeftijd van 0-12 jaar zal tot 2030 met 12 procent afnemen. Het aantal kinderen van 12-20 jaar zal tot 2030 met 9 procent afnemen.
- Bijna een kwart van de bevolking zal dan 65 jaar of ouder zijn. Omdat de levensverwachting stijgt, zal het aantal 80-plussers ook fors toenemen: 800.000 nu tot 1,2 miljoen in 2030.
- Het aantal 20- tot 65-jarigen zal afnemen van 10,1 miljoen nu naar 10 miljoen in 2030. Het aandeel in de bevolking daalt van 59 procent naar 56 procent. De samenstelling van deze groep zal gaan veranderen: er zullen minder veertigers en vijftigers zijn, en meer dertigers (CBS).
- Jongeren blijven langer in het ouderlijk huis wonen (CBS).
- De bevolkingsgroei manifesteert zich met name in de Randstad en Noord-Brabant. In de perifere regio's is verdere bevolkingskrimp te verwachten. Bevolkingsgroei betekent meer vraag naar (huur)woningen.
- Er is sprake van een dubbele vergrijzing, namelijk het aantal ouderen stijgt en de groep ouderen wordt gemiddeld steeds ouder. Die vergrijzing brengt nieuwe problemen met zich mee. Aangepaste woningen, meer zorg aan huis, vereenzaming en de behoefte aan ontzorging. Noodzakelijk onderhoud en ontoegankelijkheid (drempels, trappen, etc.) hinderen in het woongenot. Men blijft in de huurwoning



DEMOGRAFIE



vanwege het gemak en de betaalbaarheid, maar ook vanwege de sociale contacten. Concepten met zorg zullen steeds vaker worden ingezet in nauwe samenwerking met de woningcorporatie.

- Vergrijzing brengt onder meer met zich mee, dat de arbeidspopulatie daalt en de druk op gezondheidszorg toeneemt. Ontgroening heeft op korte termijn gevolgen voor het onderwijs en maatschappelijke voorzieningen en op langere termijn ook gevolgen voor de arbeidsmarkt.
- Nederland zal in 2030 naar verwachting 8,5 miljoen huishoudens tellen, een stijging van 550.000 ten opzichte van de huidige situatie.
- De gemiddelde grootte van een huishouden daalt naar verwachting van 2,15 momenteel naar 2,10 in 2030 en 2,07 in 2060 (CBS).

DOMINANTE DEMOGRAFISCHE FACTOREN:

- Bevolkingsgroei
- Krimp in de perifere regio's
- Vergrijzing
- Ontgroening
- Jongeren blijven langer thuis wonen
- Ouderen blijven langer zelfstandig wonen
- Toename aantal huishoudens
- Kleinere huishoudens
- Toename migratie



EXTERNE ONTWIKKELINGEN ECONOMIE

- Het groeitempo van de Nederlandse economie neemt af en is als gevolg van corona in een recessie beland. Na achtereenvolgens 3,0 procent en 2,6 procent in 2017 en 2018, daalt de bbp-groei in 2019 naar 1,6 procent. In 2020 en 2021 komt de groei op 1,5 procent en 1,4 procent. De sterkste economische groei wordt voorzien in Flevoland, Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht (CPB).
- De werkloosheid ligt in elk van de jaren 2019-2021 op 3,3 procent van de beroepsbevolking en blijft daarmee historisch laag. Als gevolg van de lockdown en de economische recessie is de werkloosheid aan het toenemen. Voor specifieke vakgebieden is er nog steeds sprake van krapte op de arbeidsmarkt waarbij vooral een tekort is op technische functies. Verder wordt er een hoger niveau gevraagd dan beschikbaar is op de arbeidsmarkt.
- Het consumentenvertrouwen is in de loop van 2018 teruggevallen van een zeer hoog niveau naar waarden die rond het lange termijn gemiddelde liggen. De verwachting is

dat corona en de economische recessie een negatief effect hebben op het consumentenvertrouwen.

- De afkoelende woningmarkt heeft een dempende werking op de groei. Ook schakelen bedrijven in 2020 en 2021 hun investeringsgroei flink terug.
- De overheid voert daarentegen haar bestedingen flink op, met name in de vorm van investeringen. Daarmee steunt de economische groei in de komende jaren in hoge mate op de bestedingen van de overheid en van de huishoudens.
- Huishoudens blijven profiteren van de krappe arbeidsmarkt. De afgelopen jaren steeg hun inkomen vooral door de snelle groei van het aantal banen.
- Na een periode van economische groei is de loonstijging de afgelopen periode toegenomen. Dit was als gevolg van de lage werkloosheid en de hogere inflatie. De loonsom per werknemer (bedrijven) is in 2019 met 2,8 procent toegenomen. Het is onzeker hoe de loonontwikkeling de komende jaren zal zijn.
- De inflatie (HICP) komt in 2019 op 2,5 procent. In dat jaar worden de prijzen sterk beïnvloed door de verhogingen



ECONOMIE



van de btw en de energiebelasting. In 2020 wordt een lagere inflatie geraamd (1,6 procent), die in 2021 weer oploopt naar 2,1 procent, vooral door de toenemende loonkosten.

- Als gevolg van de hoogconjunctuur en krapte op de arbeidsmarkt stijgen de bouwkosten sterk. Dit heeft gevolgen voor de uitgaven van corporaties.
- De rente is historisch laag, waardoor mensen en organisaties andere vormen van rendement zoeken. Hierdoor ontstaat er meer druk op de woningmarkt.
- De rente op hypotheeklen is historisch laag, waardoor mensen goedkoop geld kunnen lenen voor een woning. De renteontwikkeling op langere termijn blijft onzeker.
- De wettelijke opdracht van corporaties bestaat uit het bouwen, beheren en verhuren van sociale huurwoningen. Het komt voor dat corporaties ook woningen in de vrije sector (VSH), het bedrijfs-onroerendgoed (BOG) en het maatschappelijk onroerend goed (MOG) verhuren. De Woningwet 2015 heeft de mogelijkheden om VSH-, BOG- en MOG-activiteiten te ontplooiën sterk beperkt.

- Corporaties verkopen sinds jaar en dag huurwoningen. In flatgebouwen die oorspronkelijk volledige huurcomplexen waren, ontstaan door deze verkopen Verenigingen van Eigenaren (VvE's). Vaak treedt de corporatie op als VvE-beheerder van deze complexen. Ook hier zijn de mogelijkheden door de nieuwe Woningwet ingeperkt.
- Corporaties hebben te maken met extra financiële lasten als gevolg van fiscale wetgeving (verhuurderheffing).

DOMINANTE ECONOMISCHE FACTOREN:

- Eerste tekenen van een economische recessie
- Mismatch tussen vraag en aanbod/lage werkloosheid
- Signalen voor stijging werkloosheid
- Afkoelende woningmarkt
- Loonstijging
- Stijging uitgaven corporaties
- Toename bouwkosten
- Lage rente
- Effecten woningwet
- Negatieve financiële effecten van fiscale wetgeving



ECONOMIE



EXTERNE ONTWIKKELINGEN SOCIAAL

- Sterke punten van Nederland zijn de manier van samenleven (naast alles wat er misgaat, is er veel hulpbereidheid en saamhorigheid), dat we in een vrij en democratisch land leven, de goed draaiende economie, hoge welvaart, en de goede kwaliteit van de gezondheidszorg en het onderwijs. De belangrijkste maatschappelijke zorgen van Nederlanders gaan over de manier waarop we met elkaar samenleven, immigratie en integratie, en inkomen en economie (SCP).
- Burgers verwachten meer van de overheid, maar willen tegelijkertijd minder overheidsbemoeienis.
- Complicerend is de steeds verdergaande maatschappelijke differentiëring en segmentering. De rol van de burger neemt toe, die van de overheid af. Vraagstukken worden complexer, de verzorgende overheid is niet meer betaalbaar en de nieuwe generatie reageert anders op overheidshandelen.
- Samenredzaamheid: burgers en klanten willen zelf maximaal invloed op en zelfbeschikking over hun dagelijks leven en wonen. Corporaties moeten tot creatieve en passende oplossingen komen met buurtcomités, huurderorganisaties, belangengroepen en andere burgerinitiatieven.
- De complexiteit van de samenleving neemt toe door de toenemende verstrengeling van economie, technologie, ecologie, cultuur en bestuur. Hierdoor zijn onzekerheid en risico's een vooraanstaande plaats gaan innemen.
- Instroom van kwetsbare huurders heeft een negatief effect op de leefbaarheid in wijken. Er zijn portieken waar alleen nog hulpbehoevende ouderen, armlastige alleenstaanden of mensen met een beperking wonen. Die mensen staan er alleen voor, zorgen voor overlast, hebben schulden of zijn verslaafd (onderzoek RIGO in opdracht van Aedes). Ook is er meer sprake van agressie bij voorvallen met en tussen huurders.
- Het aantal Nederlanders dat wel een baan, maar toch geen huis heeft, blijft groeien (RTL). Ze worden economisch daklozen genoemd.



SOCIAAL



- De vraag naar en behoefte aan veiligheid neemt toe. De samenleving is wereldwijd verbonden en wordt steeds complexer. Nieuwe (be)dreigingen komen op ons af. Van infectieziekten uit tropische oorden, cybermisdaad, terrorismebestrijding tot aan georganiseerde misdaad en de ontsparing van steeds meer individuen. De vraag om meer veiligheid door burgers neemt steeds sterker toe. Burgers gaan zelf ook actief participeren in veiligheid (denk aan ontwikkeling van apps).
- Het criminaliteitsniveau is landelijk gedaald van 93 (per 1.000 inwoners) in 2001/2002 naar 46 in 2018. In aantallen gaat het om een daling van 1,5 miljoen getelde misdrijven naar 0,8 miljoen. Als de daling zich in dit tempo doorzet, is een verdere halvering binnen een jaar of 15 bereikt.
- Er is een toename van kwetsbare huurders:
 - mensen met alcohol- en/of drugsproblemen
 - mensen met psychische problemen die zelfstandig wonen
 - mensen met een lichte zorgbehoefte die zelfstandig wonen
 - ouderen die zich eenzaam voelen.

DOMINANTE SOCIALE FACTOREN:

- Relatie en verwachtingen burgers ten opzichte van overheid
- Differentiëring en segmentering
- Samenredzaamheid en zelfbeschikking
- Toename kwetsbare huurders
- Overlast leefomgeving
- Toename (on)veiligheid
- Landelijk daling criminaliteitsniveau (objectief), maar meer aandacht (subjectief) door informatie van o.a. sociale media
- Extramuralisering van zorg



SOCIAAL



EXTERNE ONTWIKKELINGEN TECHNOLOGISCH

- Kerntaken van corporaties zoals bouwen, renoveren en communiceren worden meer it- en datagedreven (KPMG).
- Toenemend toezicht en regeldruk, en de noodzakelijke strategische heroriëntatie van woningcorporaties geven aanleiding om de it-functie goed onder de loep te houden: hoe beheers je de bedrijfslasten beter zonder de doelgerichtheid aan te tasten?
- Complexiteitsreductie in het applicatielandschap. Dit is een belangrijk onderwerp om efficiëntie en effectiviteit van de informatievoorziening te verhogen (al dan niet in samenwerking met andere woningcorporaties).
- Door de bouw van energieneutrale woningen wordt er meteen aan verduurzaming gedaan. Ook de bestaande woningvoorraad moet worden verduurzaamd. Nieuwe technieken, warmtepompen en mogelijk zelfs waterstof dragen daaraan bij. Dit vraagt om een heldere en concrete portefeuillestrategie.
- Alle partijen in de corporatiesector wisselen vanaf 2022 informatie efficiënt met elkaar uit. Dit vergt verdere digitalisering van processen binnen en tussen corporaties en andere partijen. Door digitalisering kunnen corporaties beter en goedkoper werken en de huurder beter bedienen.
- Door cloud computing komt de nadruk meer te liggen op de bescherming van informatie dan van de hardware. Door internet ligt de nadruk ook op beveiliging van bedrijfssystemen.
- Voor steeds meer diensten en producten kan men 24/7 overal ter wereld terecht. Bewoners verwachten bijvoorbeeld gebruik te kunnen maken van een mix van kanalen als de fysieke balie, internet, e-mail, sociale netwerken, sms en telefoon.
- Verschillende vormen van automatisering, zoals procesautomatisering, domotica en het internet of things, zullen het woongemak van bewoners vergemakkelijken en van invloed zijn op de manier waarop bewoners met de corporatie communiceren.



TECHNOLOGIE



- Langer zelfstandig wonen vraagt om slimme (technologische) oplossingen, maar ook om aanpassingen in toegankelijkheid.
- Verduurzaming, slimme meters, andere installaties, gasloos/all electric verlangen van ouderen meestal een ingewikkelde aanpassing in hun woonpatronen.
- Automatisering van processen raakt de bedrijfsvoering en heeft effect op de toekomstige werkgelegenheid.
- Opkomt van chatbots: diverse corporaties hebben samengewerkt aan de eerste virtuele medewerker en dit project is geslaagd. Ze werken verder aan een volwaardige virtuele medewerker.
- Nieuwe technologieën en toepassingen in de bouw, zoals 3D-printen, modulair bouwen, domotica en duurzaamheidsinstallaties hebben impact op het bouwproces en het onderhoud van vastgoed.

DOMINANTE TECHNOLOGISCHE FACTOREN:

- Digitalisering (data en informatie van analoge naar digitale vorm)
- Automatisering (versimpeling applicaties administratieve taken)
- Robotisering (automatiseren fysiek werk en interactie omgeving)
- Toename mogelijkheden datascience en data-uitwisseling
- Digitale veiligheid
- Technologische ontwikkelingen (bouwtechnieken, innovaties, verduurzaming) en toepassing daarvan
- Nieuwe technologie heeft invloed op gedrag en woonpatronen van huurders
- Verwachtingen van huurders ten aanzien van digitale kanalen
- Toenemend belang/invloed van it-functie



TECHNOLOGIE



EXTERNE ONTWIKKELINGEN ECOLOGIE

- Het klimaat verandert in Nederland. Prognoses voor de komende decennia laten zien dat de gemiddelde temperatuur zal stijgen. De komende jaren zullen milieumaatregelen een belangrijk facet van overheidsingrijpen zijn.
- Met de groei van de wereldbevolking en de mondiale welvaart neemt ook de vraag naar natuurlijke grondstoffen zoals water, energie, mineralen, metalen en voedsel toe.
- (Internationale) afspraken stimuleren het gebruik van alternatieve energie en beogen een reductie van het gebruik van fossiele brandstoffen en de emissie van schadelijke stoffen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt steeds belangrijker.
- De beweging naar de zogenoemde circulaire economie. De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren.
- In 2050 moeten alle woningen in Nederland CO2-neutraal zijn. Dit betekent dat woningen niet meer CO2 mogen uitstoten dan ze uit de atmosfeer wegnemen.
- De opgave voor ruim 2,1 miljoen woningen is in kaart. Er is een eerste raming gemaakt dat voor het verduurzamen en gasloos maken van al deze woningen 108 miljard euro nodig is. Dat geld is nodig om een huis duurzaam te renoveren, het gasloos te maken en voor verbeteringen die voortkomen uit de forse ingrepen in het huis voor de verduurzaming.
- Nieuwbouw en verduurzaming staan op gespannen voet met elkaar. Elke euro die wordt gestopt in nieuwe woningen kan niet worden besteed aan verduurzaming. Beiden zullen echter moeten plaatsvinden.
- Energiebelasting op gas stijgt en de energiebelasting op elektriciteit zal dalen. De vraag is wanneer men de overstap zal maken naar een andere energiebron. Investerings in bijvoorbeeld een warmtepomp zijn hoog. De investeringen zullen kort en gegarandeerd moeten zijn.



- De energietransitie heeft tot gevolg dat het elektriciteitsnet moet worden verzwakt. Hierdoor worden de kosten voor vastrecht hoger. De investeringen in het elektriciteitsnet leiden tot hogere onderhoudslasten voor de netbeheerders en daarmee hogere energielasten voor de huurders.
- De Warmtewet is aangenomen in de Tweede Kamer. Verhuurders mogen de kosten voor de warmtelevering aan huurders in rekening brengen als servicekosten.
- Aedes heeft een convenant gesloten waarin is opgenomen dat alle woningen in 2020 label B hebben.
- Duurzaamheid vraagt om gedragsverandering van mensen, maar speelt ook een rol bij het fysieke beleid. Luchtkwaliteit en leefbaarheid, wateropvang, hergebruik van materialen, energiebesparing en het gebruik van duurzame energievormen staan steeds vaker op de agenda.

DOMINANTE ECOLOGISCHE FACTOREN:

- Klimaat effecten (daling grondwater, stijging temperatuur)
- Vraag naar natuurlijke grondstoffen neemt toe, aanbod af
- CO2-neutraal
- Duurzaamheid en circulariteit
- Energietransitie



ECOLOGIE



EXTERNE ONTWIKKELINGEN POLITIEK

- In het politieke domein zien we al enige tijd een toenemende volatiliteit in het stemgedrag van burgers en de toenemende populariteit van lokale partijen en de opmars van fact free politics. Verder is er binnen het politieke domein sprake van voortgaande fragmentatie.
- Een andere belangrijke ontwikkeling zijn de decentralisaties in het sociale domein.
- Het kabinet wil dat corporaties huurwoningen blijven beheren en verhuren voor mensen met een laag inkomen. Dat moet de kerntaak blijven van de corporaties.
- Om de woningbehoefte op de korte termijn tegemoet te komen, moeten er de komende jaren meer woningen worden gebouwd en bestaande plannen worden versneld (Nationale woonagenda 2018 – 2021).
- Om de kansen op de woningmarkt voor bepaalde doelgroepen te vergoten, is er behoefte aan meer flexibiliteit binnen het bestaande aanbod en meer dynamiek op de woningmarkt. Het bevorderen van doorstroming is een opdracht die breed geldt voor de woningmarkt (Nationale woonagenda 2018 – 2021).
- Veranderingen in de verhuurderheffing: in 2019 is de verhuurderheffing 0,561 procent van de WOZ-waarde van de huurwoningen. Dit tarief loopt op tot 0,563 procent in 2022. Vanaf 2023 daalt het tarief naar 0,537 procent. De verhoging dwingt corporaties de huren te verhogen.
- Corporaties die investeren in verduurzaming krijgen een korting op de verhuurderheffing.
- De harde inkomensgrens voor de huurtoeslag is geschrapt. Tegelijkertijd gaat de huurtoeslag omlaag, omdat deze niet meer wordt gekoppeld aan de koopkrachtontwikkeling, maar aan de huurprijsontwikkeling.



POLITIEK



- Woningcorporaties hebben bezuinigingen doorgevoerd (vanwege onder andere de verhuurderheffing en vennootschapsbelasting). Ook de beperkingen vanuit de nieuwe Woningwet maken dat er minder geld beschikbaar is voor leefbaarheid.
- Door de herziening van de Woningwet hebben woningcorporaties er administratieve taken bij gekregen. Die blijken groter te zijn dan gedacht. De minister van BZK heeft daarom deze administratieve lasten voor woningcorporaties verminderd. Dit staat in het convenant Verbeteren Informatievoorziening Woningcorporatiesector (Rijksoverheid).
- Op 1 januari 2021 treedt de nieuwe Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb) in werking. Deze heeft als doel de bouwkwaliteit en het bouwtoezicht te verbeteren. Daarnaast wordt de aansprakelijkheid van aannemers ten opzichte van particuliere en professionele opdrachtgevers uitgebreid.
- Er komt een eenvoudigere markttoets voor de bouw van middenhuurwoningen. Daarvan zijn er relatief weinig in Nederland, terwijl ze hard nodig zijn voor een goede doorstroming op de woningmarkt.

DOMINANTE POLITIEKE FACTOREN:

- Fragmentatie politiek
- Decentralisatie
- Voortdurende effecten Woningwet
- Kerntaak blijft woningen voor huurders met laag inkomen
- Druk op bouwen van woningen (Nationale woonagenda)
- Stimulering doorstroom (Nationale woonagenda)
- Verhoging huurprijzen
- Regeldruk
- Sociaal huurakkoord (2020)
- Wet kwaliteitsborging voor het bouwen
- Meer middenhuurwoningen

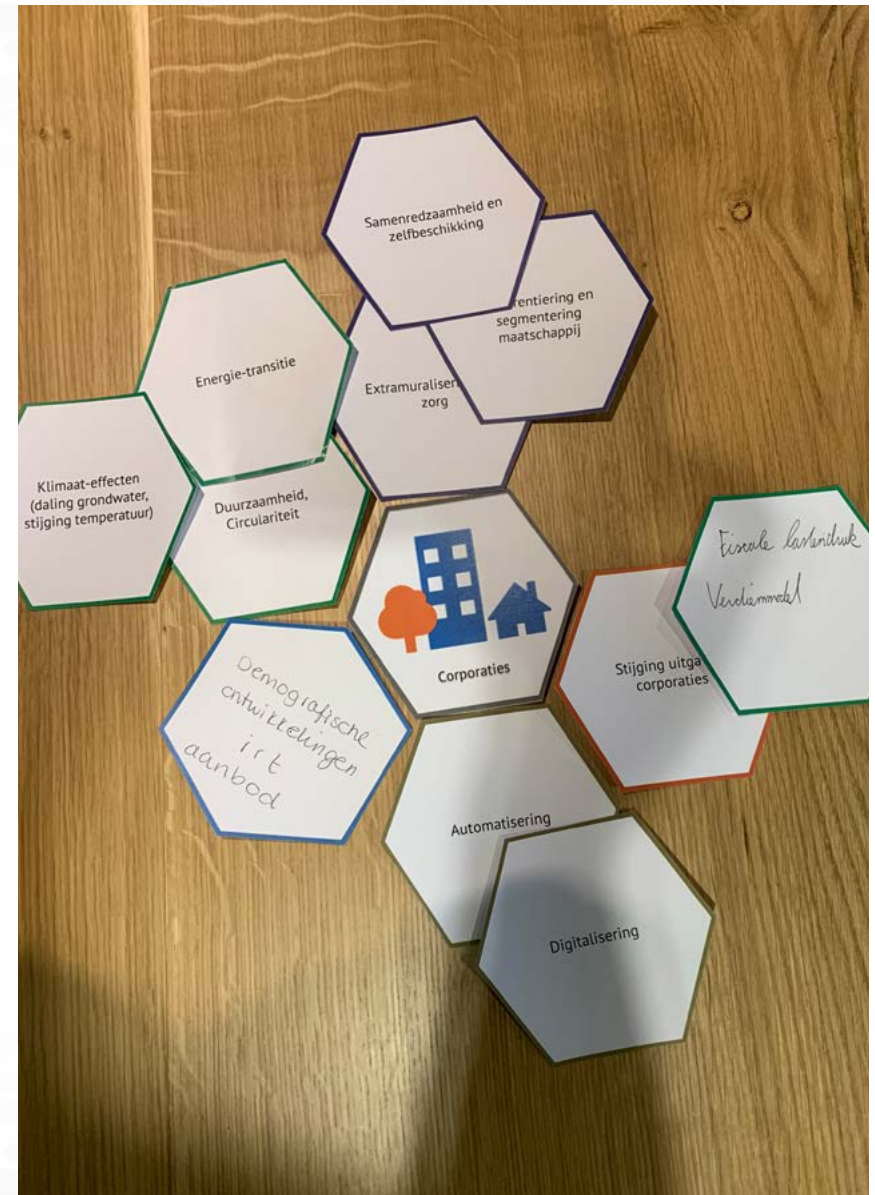


POLITIEK



ONTWIKKELINGEN IN BEELD

Op basis van de uitkomsten van de vragenlijsten en interviews met bestuurders zijn de leden van de projectgroep en de specialisten van Aedes bij elkaar gekomen. Tijdens deze sessie hebben we gekeken welke ontwikkelingen de grootste invloed hebben op de werkprocessen van corporaties. De foto hiernaast brengt die ontwikkelingen in beeld.



INLEIDING

Op basis van de uitkomsten van de vragenlijsten, interviews met corporatiebestuurders en een discussie binnen de projectgroep en met experts van Aedes zijn de onderstaande ontwikkelingen als meest dominant naar voren gekomen.

Deze ontwikkelingen hebben we begin 2020 op een rij gezet. Onze recente ervaringen met het coronavirus zijn hierin nog niet meegenomen.



DEMOGRAFIE

- Demografische ontwikkelingen in relatie tot het aanbod



ECONOMIE

- Stijging uitgaven corporaties
- Fiscaal beleid en verdienmodel



SOCIAAL

- Extramuralisering van zorg
- Differentiëring en segmentering
- Samenredzaamheid en zelfbeschikking



TECHNOLOGIE

- Digitalisering
- Automatisering



ECOLOGIE

- Klimaat effecten: lagere grondwaterstand, hogere temperatuur
- Duurzaamheid en circulariteit
- Energietransitie



POLITIEK

- Diversiteit in wetgeving lijkt contraproductief voor corporatiesector

EXTERNE ONTWIKKELINGEN



Hiernaast staan de ontwikkelingen met de grootste invloed. Hoe dichterbij de kern, hoe groter de invloed.

4. INTERNE ONTWIKKELINGEN

INLEIDING

We hebben ook de interne ontwikkelingen onderzocht die van invloed zijn op de woningcorporaties en het werk van de toekomst. Hiervoor hebben we de ondernemingsplannen van verschillende corporaties bestudeerd. Ook is met 30 bestuurders gesproken over de koers en ambities.

Het valt op dat de ondernemingsplannen relatief veel op elkaar lijken en de doelen en ambities grotendeels overeenkomen. Op de volgende pagina's vind je overzichten van onze bevindingen. We hebben de belangrijkste interne ontwikkelingen voor de sector richting 2025 opgedeeld naar:

- strategische doelen
- organisatorische ontwikkelingen
- veranderingen in de besturing.

Ook gaan we in op de invloed van de internetontwikkelingen op corporaties.

STRATEGISCHE DOELEN

- Investeren in vastgoed
- Betaalbaar aanbod realiseren
- Verduurzamen vastgoed
- Doelmatigheid vergroten
- Voldoende woningen beschikbaar
- Leefbaarheid vergroten
- Kwaliteit van dienstverlening verhogen
- Maatschappelijk partner
- Reductie woningtekorten
- Participatie met huurders

ORGANISATIE

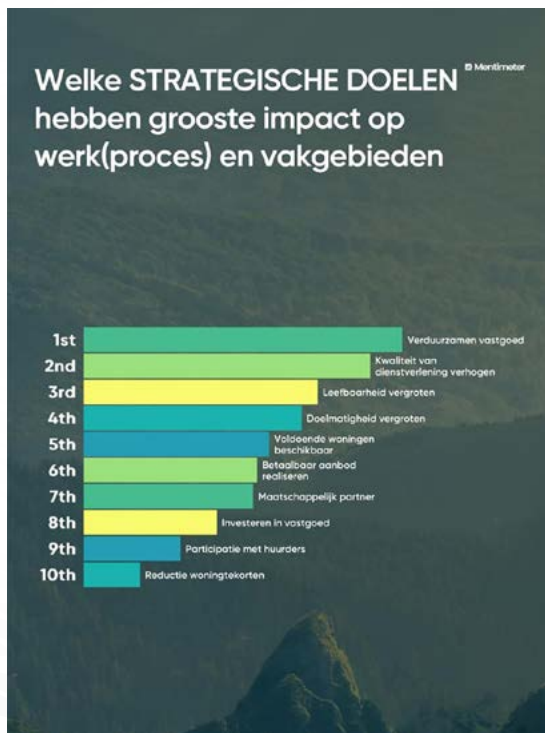
- Organisatie-inrichting (doorontwikkeling)
- Ontwikkeling tot netwerkorganisatie
- Integraal samenwerken
- Laag neerleggen verantwoordelijkheden
- Zelforganiserende teams
- Dienstverleningsconcept (digitaal, individueel, collectief)
- Wendbare organisatie
- Procesgericht werken, primair proces leidend

BESTURING

- Cultuur: samenwerken, eisen competenties van medewerkers
- (persoonlijk) Leiderschap ontwikkelen
- Communicatie
- Continuïteit van bestuur/bedrijfsvoering
- Modernisering arbeidsrelaties: formatie vast/flexibel personeel afstemmen op toekomst
- Hoge medewerkersbetrokkenheid
- Effectiviteit en efficiëntie omhoog
- Aantrekkelijke werkgever (blijven)

ORGANISATIE

Op basis van de uitkomsten van de vragenlijsten en interviews met bestuurders zijn de leden van de projectgroep en de specialisten van Aedes bij elkaar gekomen. Tijdens deze sessie hebben we gekeken welke ontwikkelingen de grootste invloed hebben op de werkprocessen van corporaties. De foto's hieronder geven die ontwikkelingen weer.



Interne ontwikkelingen die bepalend zijn voor corporaties, hebben invloed op onder andere processen, functies en

domeinen. Onderstaand is schematisch uitgewerkt welke gevolgen de ontwikkelingen (gaan) hebben op de corporaties.

Ontwikkeling	Toelichting impact op corporaties
Verduurzamen vastgoed	Grootste invloed op proces plannen (ontwikkelen) en onderhoud. De opgave van de corporaties om het bezit te verduurzamen vraagt denk- en uitvoeringskracht van vastgoedmedewerkers. Daarnaast moeten huurders leren om de technieken op de juiste wijze toe te passen.
Leefbaarheid vergroten	Raakt primair het leefbaarheidsproces en heeft primair invloed op het sociale domein van corporaties en secundair op het vakgebied vastgoed (waarneming en aanspreken).
Kwaliteit van dienstverlening verhogen	Dit raakt alle processen, domeinen, functies van de corporatie. Dit heeft betrekking op sturende, primaire en ondersteunende processen.
Wendbare organisatie	Hoe kunnen we maximaal meebewegen met de behoefte van de omgeving, situatie en huurder? Dit vraagt heldere keuzes voor de inrichting van het bestuur en management. Bovendien vraagt dit een andere houding van medewerkers in alle processen van de corporatie.
Dienstverleningsconcept (digitaal, individueel, collectief)	Dit raakt alle processen die de huurder 'raken'. Zowel front- als backoffice, alsmede de competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) van corporatiemedewerkers. Dit raakt ook staf en ondersteuning die de systemen en voorwaarden hiervoor realiseren.
- Integraal samenwerken - Cultuur: samenwerken, eisen competenties van medewerkers	Heeft invloed op alle processen van de corporatie. Vraagt van het bestuur en management om de organisatie en sturing integraal in te richten. Vraagt ook van medewerkers andere competenties.
Bedrijfsvoering: effectiviteit en efficiëntie omhoog	Heeft invloed op de ondersteunende processen. Vraagt heldere visie en sturing van het bestuur en management en duidelijke keuzes op het gebied van effectiviteit en efficiëntie.
Leiderschap ontwikkelen	Heeft invloed op de sturende processen. Vraagt visie en sturing van het bestuur en vereist competentie-ontwikkeling van het management.

5. VAKGEBIEDEN

TYPERING VAKGEBIEDEN

Om het werk van de corporaties eenduidig in beeld te brengen is ervoor gekozen om negen verschillende vakgebieden aan te houden. Deze vakgebieden komen voort uit de typeringen van FLOW: watdoeijijmorgen.nl.

Ieder vakgebied heeft een takenpakket waarbij we in dit onderzoek hebben gekeken in welke mate dat verandert door interne en externe ontwikkelingen. Als eerste worden de vakgebieden geduid en vervolgens is uiteengezet met welke (werk)processen de verschillende vakgebieden zich bezighouden.

WONINGBEHEER EN ONDERHOUD



WIJK- EN GEBIEDSBEHEER



SOCIAAL BEHEER EN LEEFBAARHEID



VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING



FINANCIËN



VERHUUR, VERKOOP EN BEMIDDELING



STAF



BESTUUR EN MANAGEMENT



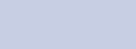
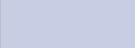
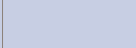
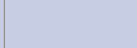
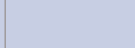
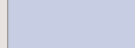
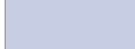
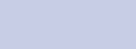
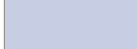
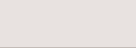
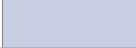
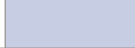
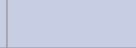
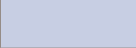
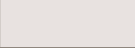
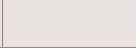
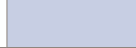
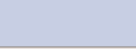
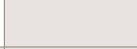
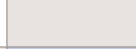
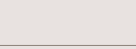
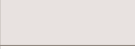
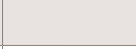
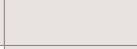
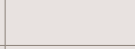
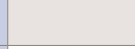
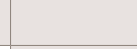
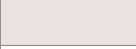
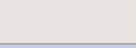
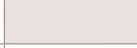
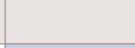
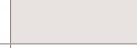
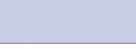
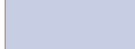
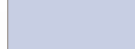
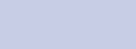
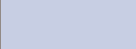
ONDERSTEUNING, ICT, ADMINISTRATIE EN SECRETARIAAT



6. INVLOED OP WERKPROCES

PROCESSEN EN VAKGEBIEDEN

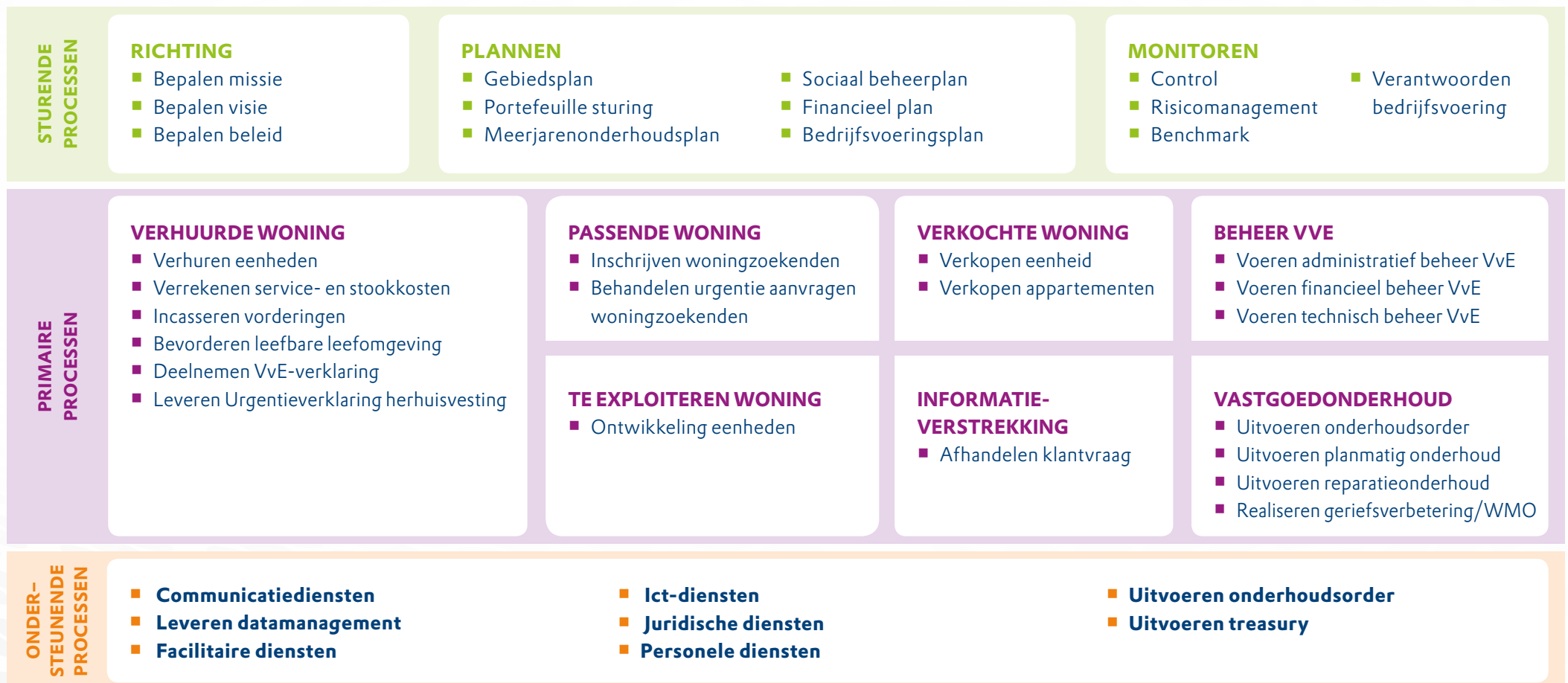
Op de volgende pagina's vind je de processenlandkaart en de typeringen van de vakgebieden. Het overzicht hieronder geeft aan met welke processen de vakgebieden zich hoofdzakelijk  bezighouden en waar het vakgebied secundair  bij betrokken is.

	 WONINGBEHEER EN ONDERHOUD	 WIJK- EN GEBIEDSBEHEER	 SOCIAAL BEHEER EN LEEFBAARHEID	 VASTGOEDEN PROJECTONTWIKKELING	 FINANCIËN	 VERHUUR, VERKOOP EN BEMIDDELING	 STAF	 BESTUUR EN MANAGEMENT	 ONDERSTEUNING, ICT, ADMINISTRATIE EN SECRETARIAAT
Richten									
Plannen									
Monitoren									
Te exploiteren woning									
Verhuurde woning									
Passende woning									
Vastgoedonderhoud									
Informatieverstrekking									
Verkochte woning									
Beheer VvE									
Ondersteunende processen: Communicatie, datamanagement, facilitaire diensten, ict-diensten, juridische diensten, personele diensten, uitvoeren onderhoudsorder									

INLEIDING PROCESSENLANDKAART (CORA)

Wat is de invloed van de omgeving op de koers naar de toekomst en wat betekent dit voor de werkprocessen van een woningcorporatie? Dit hebben we besproken in diverse bijeenkomsten met het werkveld door het gehele land. De processenlandkaart (CORA) was hierbij onze

leidraad. De CORA-methodiek wordt vaak gebruikt binnen woningcorporaties en is voor deze toepassing aangepast*. We gebruiken deze om de invloed van de omgeving op het werkproces te bepalen en vervolgens de vertaling te maken naar de vakgebieden. Op de volgende pagina's beschrijven we de ontwikkelingen per werkproces en belichten we de gevolgen.



* De onderhoudsactiviteiten zijn ingedeeld bij vastgoedonderhoud.

STURENDE PROCESSEN

Ontwikkelingen richting 2025

- Gezamenlijke regionale visie: gemeente bepaalt welke wijk welke energietransitie doorgaat. Versplintering van lokale politiek zet rem op samenwerking, breder kijken.
- Omvangrijke lokale en regionale maatschappelijke problemen en uitdagingen die niet solistisch zijn op te lossen. De vraag van stakeholders aan de corporatie neemt toe.
- Diverse maatschappelijke organisaties (stakeholders) hebben een eigen maatschappelijke opdracht en rol in de buurten en wijken.
- De behoefte van huurders om sneller tot concrete (maatwerk)oplossingen te komen.
- Minder lokale monitoring, gaat centraal plaatsvinden.
- AVG-regelgeving maakt dat samenwerking opzetten en informatie-uitwisseling moeilijk is.
- Meer data beschikbaar en behoefte aan data onderbouwde analyse neemt. Informatie als vertalen naar nieuwe beleidsvorming.
- De verschillen tussen corporaties zullen steeds kleiner worden doordat ze meer met elkaar samenwerken.
- Corporaties hebben bezit over verschillende gemeenten, elke gemeente doet het anders. Gemeenten moeten ook met elkaar samenwerken hiervoor.
- Er ontstaan bemiddelingspartijen tussen wonen en zorg.

Gevolgen voor werkprocessen

- Gezamenlijk (lokaal of regionaal) ontwikkelen en/of afstemmen van visie, missie en strategische doelen met collega-corporaties en ketenpartners. Dit vereist dat corporaties en bestuurders een deel van de autonomie vrijgeven aan ketenpartners voor maatschappelijk belang.
- Gezamenlijk (lokaal of regionaal) inrichten van strategisch beleidsproces en doorontwikkelen naar business development (andere term) waarbij maatschappelijke uitdagingen en mogelijkheden systematisch worden verkend en gerealiseerd. Hierbij wordt integraal gekeken naar de regionale behoefte en ontwikkelingen in relatie tot de mogelijkheden van corporaties.
- Herinrichten integraal en dynamisch beleidsproces binnen corporaties waarbij informatie (data) en kennis vanuit de organisatie en omgeving nadrukkelijker wordt betrokken. Beleid is kaderstellend en biedt ruimte voor toepassing door uitvoerende corporatiemedewerkers.
- Doorontwikkelen van stakeholdermanagement (planvorming, uitvoering en monitoring) waardoor er een continue afstemming en samenwerking plaatsvindt met de belangrijkste stakeholders.
- Bij het maken van beleid, richting en planning zal veel meer gebaseerd zijn op data. Er is meer behoefte aan het verwerken van data en het analyseren van data.
- Goed vastleggen van verantwoordelijkheden en grenzen. Verantwoordelijkheden moeten lager in de corporatie liggen. Proactief oprichten in plaats van pas reageren bij incident. Samenwerking met ketenpartijen wordt eerder en strategischer.

VERHUURDE WONING

Ontwikkelingen richting 2025

- Technische mogelijkheden om stappen te zetten in klantportaal om communicatie met klant te automatiseren.
- Als gevolg van veranderende maatschappij (individualisering, migratie, minder verzuiling, decentralisatie, minder verzorgingsstaat) ontstaan andere woonbehoeften (gemeenschappelijk, co-sharing, all inclusieve huur, servicevoorzieningen).
- Leefbaarheid in wijken en buurten onder druk vraagt om passend beleid en maatregelen van corporaties in afstemming met stakeholders.
- Toenemende behoefte van huurders aan klantgerichte benadering: maatwerk, snelheid, flexibiliteit.
- Als gevolg van toenemende migratie leidt tot andere woonbehoefte en de uitdaging om culturele achtergrond van huurders en medewerkers beter op elkaar af te stemmen.
- Beschikbaarheid van individuele data over woonbehoefte, gebruik en aanbod nemen sterk toe en de technische middelen om data te analyseren.
- Nieuw en verbeterde tools en technieken om klantportalen en dienstverlening te verbeteren beschikbaar.
- Etnische diversiteit bij onze huurders en medewerkers. Hierdoor meer diversiteit en andere behoeften en wensen.
- Meer en betere klantdata beschikbaar om huurders beter van dienst te zijn en leefbaarheid te verbeteren.

Gevolgen voor werkprocessen

- Het klantcontact doorontwikkelen waarbij klant en klantwaarde centraal staan. Dit betekent dat systemen en processen zodanig zijn ingericht dat medewerkers klanten optimaal kunnen bedienen.
- Leefbaarheidsprocessen zijn integraal verankerd binnen corporaties en richting de keten. Leefbaarheid meenemen in beleidsvorming, ontwikkeling en verdeling waardoor mogelijkheden maximaal worden benut.
- Woningcorporaties nemen actief deel aan en werken vanuit wijken en gebieden om samen met ketenpartijen proactief en reactief bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen en uitdagingen.
- In het werkproces wordt actief data gegenereerd en toegepast bij het maken van strategische en operationele keuzes om uitdagingen op te lossen en de leefbaarheid te verbeteren.
- Als gevolg van verdere digitalisering en automatisering nemen repeterende uitvoerende werkzaamheden af. Er ontstaan nieuwe activiteiten om uitkomsten van het geautomatiseerde proces te analyseren, te vertalen of te communiceren.
- Er ontstaan concepten waarbij het verhuurproces grotendeels wordt gedigitaliseerd. Verhuren vindt veel meer op afstand plaats. Denk aan vraag en aanbod bij elkaar brengen via een app, een huis bezichtigen via een VR-bril en digitaal je handtekening zetten onder een huurcontract.

PASSENDE WONING (1/2)

Ontwikkelingen richting 2025

- Toename woningzoekenden: meer kleine huishoudens, bijvoorbeeld een- of tweepersoons. Ook meer senioren en kwetsbaren. Dit leidt ook tot meer urgente/acute woon/zorg-behoefte en maatwerk. Regionalisering urgentie afhandeling.
- De instroom verandert. Passend betekent niet meer alleen financieel en qua omvang maar ook qua doelgroep en 'mens'. Sturen op dit facet is noodzakelijk voor buurten/portieken.
- Wachttijden in sommige regio's en doelgroepen langer.
- Technologie en digitalisering. Digitaal onboarden kan en neemt toe, maar besef dat bereikbaar blijven voor mensen die niet digitaal onderlegd zijn ook toeneemt.
- Toewijzingsproces heeft soms ongewenste kenmerken als willekeur/subjectief toewijzen. Voornamelijk toewijzing in (groot)stedelijk gebied leidt tot vragen en ideeën/initiatieven om het anders te doen zoals woningruilbank met wensen, First Dates, Funda voor huurders (landelijk).
- Structurele mismatch tussen vraag en aanbod bij zowel huidige huurders als mensen die op zoek zijn naar een passende woning.
- Deel (20 procent) van de doelgroep kan niet mee in ontwikkelingen (taal, niveau, digitale beperking), waardoor afstand tot deze doelgroep steeds meer lijkt toe te nemen
- Traditionele manier van woningtoewijzing werkt niet meer en moet veranderen. Klant wil meer grip en duidelijkheid over toewijzing en beschikbaarheid passende woonruimte.
- Problematiek in buurten en wijken divers en vraagt om integrale oplossingen met ketenpartijen.

Gevolgen voor werkprocessen

- Processen worden geoptimaliseerd om flexibel in te spelen op de toenemende dynamiek (nu duren sommige processen lang, bijvoorbeeld rondom urgentie).
- Bij meer vrijheid in passende toewijzing kan beter in kaart worden gebracht en gehandeld naar wensen en aanbod en daarmee in- en doorstroom(mogelijkheden) worden benut. Dit leidt tot beter aan wensen van huurders tegemoetkomen en woningen beter benutten. Aangezien de match steeds lastiger te maken is, zal toewijzing meer en meer geautomatiseerd plaatsvinden op basis van profielen (big data).
- Huurders worden gestimuleerd via een toegankelijk klantportaal te werken (social media). Hierdoor krijgt de corporatiemedewerker meer tijd voor complexe vragen en kwetsbare huurders. Dit vraagt kennis van automatisering en vaardigheden voor de toepassing daarvan.
- Gezien het aantal kwetsbare huurders is kennis en vaardigheid rondom de omgang met deze huurders + inzet van het netwerk steeds belangrijker. Dit leidt tot grotere samenwerkverbanden, co-making met zorginstellingen/ woonzorgcontracten en samenwerken met private initiatieven.
- Aanbod van nieuwe dienstverlening, zoals: flexibele wooncontracten - na vijf jaar nieuwe woning? Andere contractvormen onderzoeken.
- Naast transparant verantwoorden wordt input leveren om maatschappelijke discussies te voeden en beleidskeuzes te maken gevraagd.

PASSENDE WONING (2/2)

Ontwikkelingen richting 2025

- Toename woningzoekenden: meer kleine huishoudens, bijvoorbeeld een- of tweepersoons. Ook meer senioren en kwetsbaren. Dit leidt ook tot meer urgente/acute woon/zorg-behoefte en maatwerk. Regionalisering urgentie afhandeling.
- De instroom verandert. Passend betekent niet meer alleen financieel en qua omvang maar ook qua doelgroep en 'mens'. Sturen op dit facet is noodzakelijk voor buurten/portieken.
- Wachttijden in sommige regio's en doelgroepen langer.
- Technologie en digitalisering. Digitaal onboarden kan en neemt toe, maar besef dat bereikbaar blijven voor mensen die niet digitaal onderlegd zijn ook toeneemt.
- Toewijzingsproces heeft soms ongewenste kenmerken als willekeur/subjectief toewijzen. Voornamelijk toewijzing in (groot)stedelijk gebied leidt tot vragen en ideeën/initiatieven om het anders te doen zoals woningruilbank met wensen, First Dates, Funda voor huurders (landelijk).
- Structurele mismatch tussen vraag en aanbod bij zowel huidige huurders als mensen die op zoek zijn naar een passende woning.
- Deel (20 procent) van de doelgroep kan niet mee in ontwikkelingen (taal, niveau, digitale beperking), waardoor afstand tot deze doelgroep steeds meer lijkt toe te nemen
- Traditionele manier van woningtoewijzing werkt niet meer en moet veranderen. Klant wil meer grip en duidelijkheid over toewijzing en beschikbaarheid passende woonruimte.
- Problematiek in buurten en wijken divers en vraagt om integrale oplossingen met ketenpartijen.

Gevolgen voor werkprocessen

- Andere wijze (wensen, eisen) van behoefteregistratie (inschrijfproces) potentiële of huidige huurders, waarbij corporatie op zoek gaat naar passend aanbod. Aanbod moet flexibeler waardoor er meer speelruimte ontstaat voor matching.
- Verankering van proces met leefbaarheidsvraagstuk om zo de leefbaarheid in wijken en buurten te stimuleren.
- Een woonruimteverdeelsysteem waarbij de matching van vraag en aanbod geautomatiseerd gebeurt op basis van big data en algoritmen.
- Bij woningtoewijzing sturen op leefbaarheid naast individuele behoefte.

TE EXPLOITEREN WONING (1/2)

Ontwikkelingen richting 2025

- Focus op duurzaamheid: CO2-neutraal en circulair bouwen door (her)gebruik grondstoffen. Meer NOM- of all-electric woningen. (B/N)
- Stijgende bouwkosten. Opkomst van (bouw)materialenbanken om gebruikte materialen opnieuw te gebruiken. (B/N)
- Efficiënter en andere woningen bouwen: prefab, sneller, modulair. (N)
- Ombouwen bestaand bezit om in kleinere huishoudens te voorzien.
- Hogere/meer eisen aan nieuwbouw en renovatie: rendabel, bouwnormen, normen van de markt/gemeente. (B/N)
- Meer financiële sturing bij nieuwbouw en renovatie ten opzichte van woongenot. Renovatie meer in bewoonde staat uitvoeren. (B/N)
- Planvorming/portefeuillestrategie en wijkplannen corporatie meer verbonden met woonvisie/wijkvisie gemeenten. Grotere betrokkenheid huurders bij planvorming om de veranderende behoefte van huurders en het aanbod van corporaties beter op elkaar aan te laten sluiten. (B/N)
- Projectontwikkeling verzakelijkt, keten met partners (energie, verzekeraars, gemeenten, etc.)
- Toenemende mogelijkheden en gebruik van technologie: nieuwe producten, tools, drones, algoritmes, data-analyse. (B/N)

Gevolgen voor werkprocessen

- Toepassing van nieuwe flexibele mogelijkheden van bouwen en materiaal soms ook leidend tot andere bouwprocessen. Concepten worden mede gekocht en sloop/nieuwbouw gebeurt in minder dan zes maanden.
- Toenemende efficiency en ook flexibiliteit in het proces en de werkzaamheden. Processen worden daarop aangepast en daarop wordt gestuurd.
- Er wordt meer gevraagd van medewerkers: vernieuwingskracht, anders denken, lef en luisteren, flexibiliteit, aanpassingsvermogen, kennis van de bewoners en goede communicatieve vaardigheden.
- De rol van corporatie verandert van sturend naar regisserend en faciliterend, waarop de processen worden bijgesteld.
- Nadrukkelijker onderdeel van het proces wordt een goede inventarisatie onder huurders om maatwerk binnen de marges van de standaard te kunnen leveren. Ook betrekken corporaties huurders meer bij onderhoud.
- Belangrijker in de processen wordt het gebruik van data van mutaties en onderhoud waarmee voorspellingen gedaan kunnen worden die tot bijvoorbeeld efficiëntere exploitatie en onderhoud leiden.
- Er wordt meer interdisciplinair samengewerkt (in- en extern, regiocorporaties, gemeenten en partners, zorg (VPT). De processen worden daarop aangepast.

B=Bestaand bezit, N= Nieuw bezit

TE EXPLOITEREN WONING (2/2)

Ontwikkelingen richting 2025

- Focus op duurzaamheid: CO2 neutraal en circulair bouwen door (her)gebruik grondstoffen. Meer NOM- of all-electric woningen. (B/N)
- Stijgende bouwkosten. Opkomst van (bouw)materialenbanken om gebruikte materialen opnieuw te gebruiken. (B/N)
- Efficiënter en andere woningen bouwen: prefab, sneller, modulair. (N)
- Ombouwen bestaand bezit om in kleinere huishoudens te voorzien.
- Hogere/meer eisen aan nieuwbouw en renovatie: rendabel, bouwnormen, normen van de markt/gemeente. (B/N)
- Meer financiële sturing bij nieuwbouw en renovatie ten opzichte van woongenot. Renovatie meer in bewoonde staat uitvoeren. (B/N)
- Planvorming/portefeuillestrategie en wijkplannen corporatie meer verbonden met woonvisie/wijkvisie gemeenten. Grotere betrokkenheid huurders bij planvorming om de veranderende behoefte van huurders en het aanbod van corporaties beter op elkaar aan te laten sluiten. (B/N)
- Projectontwikkeling verzakelijkt, keten met partners (energie, verzekeraars, gemeenten, etc.)
- Toenemende mogelijkheden en gebruik van technologie: nieuwe producten, tools, drones, algoritmes, data-analyse. (B/N)

Gevolgen voor werkprocessen

- Het belang van de portefeuillestrategie neemt toe inclusief de vertaling daarvan naar wijkplannen en complexe plannen. Een aspect van de portefeuille betreft het meer ontwikkelen van verschillende woningen met verschillende huurprijzen voor verschillende doelgroepen en toenemende aandacht voor openbaar gebied en infrastructuur.
- Strategische partners selecteren om ontwerp, bouw en beheer integraal te regelen. Heeft grote invloed op proces.
- Meer en professionele samenwerking met strategische partners zowel formeel (contract, afspraken) als sociaal (gevoel/cultuur).
- Intensieve communicatie om bewoners mee te krijgen in duurzaamheidsopgave en activiteiten.
- Huurders begeleiden en informeren over nieuwe technieken goed te gebruiken, duurzame keuzes van bouwen toelichten.
- Begeleiden van standaardisatie van bouw en maatwerk keuzes van klant. Welke wensen heeft de klant en hoe kan dit worden toegepast binnen standaard proces/product.
- Snelle doorlooptijd van nieuwbouw vraagt andere rol/proces.

B=Bestaand bezit, N= Nieuw bezit

VERKOCHTE WONING

Ontwikkelingen richting 2025

- Corporaties kunnen leren van commerciële verkoop. Het sociale aspect speelt bij corporaties meer dan bij commerciële partijen (financieel rendement) maar beiden maken gebruik van dezelfde instrumenten.
- Bij bestaande huur ontstaat een constructie waar meer focus wordt gelegd op andere doelstellingen, zoals herinrichting van de woningportefeuille of het verkopen van gespikkeld bezit.
- Verkoop wordt steeds lastiger door wet- en regelgeving waarbij de politiek de wens heeft om woningcorporaties vooral te laten focussen op hun kerntaak.
- Doordat woningcorporaties steeds verder het verkoopproces loslaten, verkopen zij steeds meer woningen aan collega-corporaties.
- Door de lage rente en particuliere beleggers staat de betaalbaarheid van verkoop onder druk.
- Verkoopactiviteiten worden veelal uitbesteed aan makelaars.
- Vastgoed dat niet tot strategie en doelgroep hoort (te duur, niet passend) wordt en blijft worden afgestoten.

Gevolgen voor werkprocessen

- Verkoop als onderdeel van integrale aanpak om maatschappelijke vraagstukken op te lossen (meer dan vastgoedstrategie). Meer focus op uitwerken van de te nemen strategie alvorens te beginnen aan dispositie (bijvoorbeeld portefeuillestrategie).
- Professionalisering van verkoopprocessen en centralisatie van communicatie (verkoop aan particulier of een heel complex) met focus op kerntaak van de corporatie.
- Gebruik van externe professionele partijen die corporaties helpen de disposities commercieel kenbaar te maken.
- Verkoop vindt minder plaats door interne verkoopmedewerkers maar wordt extern gedaan door professionele makelaars. Dit proces moet worden geregistreerd.
- Andere vormen van verkoop zullen een rol gaan spelen, zoals erfpacht en gedeeld eigendom.
- Zoektocht naar alternatieve vormen van verkoop, waaronder gedeeld eigendom.
- Om tegenwicht te bieden aan opkopers en beleggers moet doorstroom in het dispositieproces extra aandacht krijgen.

INFORMATIEVERSTREKKING

Ontwikkelingen richting 2025

- Als gevolg van diverse politieke en maatschappelijke problemen is de complexiteit van de huurders (individueel) toegenomen.
- Individuele huurders 'eisen' betere dienstverlening met meer aandacht voor klantgerichtheid en service. Bijvoorbeeld 24/7 dienstverlening, hulp op maat, snelle afhandeling en juiste informatievoorziening.
- Deel van de huurders kan goed overweg met digitale diensten en ander deel van de huurders kan of wil dit niet en eist persoonlijke ondersteuning op maat.
- Huurders eisen en verwachten te allen tijde inzicht en informatie.
- Steeds beter aanbod van technologie om op maat service te verlenen en informatie te verstrekken. Dit is altijd en overal beschikbaar.
- Meer data beschikbaar over individuele situaties. Middels automatisering en gekoppelde systemen is op persoonsniveau relevante informatie beschikbaar om gerichte maatregelen en service te verlenen.

Gevolgen voor werkprocessen

- Doorontwikkeling van dienstverleningsconcepten waarbij wordt ingespeeld op de wensen en behoeften van de huurders. Deels geautomatiseerd, deels persoonlijk.
- Geautomatiseerde toegankelijke klantprocessen vereisen goed ontwerp, technische inrichting en monitoring. Hierin worden chatbots, sociale media etc. toegepast om huurders op klantvriendelijke wijze van de juiste informatie te voorzien. Klantproces meer vraaggericht waarbij huurder zelf keuzes kan maken die bij persoonlijke situatie past.
- Klantvriendelijke persoonlijke dienstverlening, die naadloos samenwerkt met het geautomatiseerde klantproces, om niet digitale huurders goed te ondersteunen.
- Omdat we veel van huurders weten kunnen we proactief helpen in plaats van reactief reageren. Hierdoor kunnen we huurders vroegtijdig van dienst zijn.
- Inrichten van deskundige tweedelijns dienstverlening om complexe cases en uitzonderingen op te lossen. Deze cases moeten tijdig worden geïdentificeerd en klantgericht worden afgewikkeld. Huurders die niet in staat zijn om gebruik te (willen) maken van digitale mogelijkheden worden persoonlijk ondersteund.
- Ontwikkeling toepassing van informatiecockpits (dashboards) waardoor het gebruik en de tevredenheid van huurders continu wordt gemeten. Deze informatie vormt belangrijke input voor acties en beleid van de corporatie.
- Informatie uit de keten wordt gedeeld waardoor er een integraler beeld ontstaat en samen met ketenpartijen gezamenlijk een aanpak kan worden gekozen en uitgevoerd.

BEHEER VvE

Ontwikkelingen richting 2025

- Huurder en kopers verbinden vraagt steeds meer aandacht en tijd. Hierdoor is de tendens om de VvE steeds meer uit te besteden waarbij extern beheer meer een regierol zal vervullen.
- Digitalisering speelt steeds meer een rol; zowel bij VvE-overleg alsmede digitalisering door bijvoorbeeld domotica in panden. Overleg vindt steeds meer digitaal plaats.
- Er is een toename in het beheer van hele complexen van corporaties. Dit in combinatie met de wens van elke corporatie om VvE-beheer uit te besteden, zal VvE-beheer overbodig worden.

Gevolgen voor werkprocessen

- De rol van de eigenaar wordt steeds professioneler bij een toenemende complexiteit. Er is steeds meer vraag naar kennis.
- Doordat VvE-beheer steeds meer uitbesteed wordt, zullen er minder beheerexperts nodig zijn (werkt neemt op dit gebied af).
- Er zullen meer competenties nodig zijn op het gebied van communicatie en digitalisering voor bijvoorbeeld vergaderen op afstand of op het gebied van domotica.
- Bij het volledig in eigen beheer is geen VvE meer nodig, hierdoor neemt huidige complexiteit en overlegstructuur af.

VASTGOEDONDERHOUD (1/2)

Ontwikkelingen richting 2025

- Technische mogelijkheden van bouw- en onderhoudsproces om vastgoed toekomstbestendiger te maken.
- Data om tijdig (preventief) in te spelen.
- Samenwerking met leveranciers. Ketensamenwerking en integrale rol op gebied van onderhoud.
- Ontwerp, bouwen en beheer integraal uitbesteden waarbij resultaatgerichte afspraken worden gemaakt over total cost of ownership.
- Hergebruik van bestaande (bouw)materialen (cradle to cradle).

Gevolgen voor werkprocessen

- Inrichten en samenwerken met strategische partners om technische innovaties voor het vastgoed (product en proces) te ontwikkelen. Dit wordt door meerdere corporaties gezamenlijk opgepakt en lokaal bij corporaties toegepast.
- Toepassen van automatisering om de staat en prestaties van het vastgoed te monitoren om preventief maatregelen te nemen waardoor er minimale storingen zijn voor huurders en het woongenot op peil blijft.
- Samenwerking met leveranciers om onderhoud van vastgoed efficiënt in te richten. Vereist goede afspraken (contract-management), continue afstemming (regie) en beoordeling of de juiste kwaliteit wordt geleverd (monitoring).
- Ontwikkeling toepassing van informatiecockpits (dashboards) waardoor de staat van het vastgoed, het afwikkelen van geleverde onderhoud en de tevredenheid (woongenot) van huurders continu wordt gemeten. Deze informatie vormt belangrijke input voor het plannen en uitvoeren van preventieve en correctieve onderhoudsactiviteiten en beleid van de corporatie.
- Meer collectief aanbesteden (inkopen) van onderhoudswerkzaamheden aan de markt om schaalvoordelen te realiseren.
- Lokale of regionale samenwerking met leveranciers om eigen vastgoedonderhoud efficiënt uit te voeren.
- Huurder in regie bij onderhoud.

VASTGOEDONDERHOUD (2/2)

Ontwikkelingen richting 2025

- Technische mogelijkheden van bouw- en onderhoudsproces om vastgoed toekomstbestendiger te maken.
- Data om tijdig (preventief) in te spelen.
- Samenwerking met leveranciers. Ketensamenwerking en integrale rol op gebied van onderhoud.
- Ontwerp, bouwen en beheer integraal uitbesteden waarbij resultaatgerichte afspraken worden gemaakt over total cost of ownership.
- Hergebruik van bestaande (bouw)materialen (cradle to cradle).

Gevolgen voor werkprocessen

- Standaardisatie van vastgoeddata en BIM.
- Doorontwikkeling materialenpaspoort (data materialen, uitwisseling gegevens, hergebruik materialen bij renovatie en bouw).
- Doorontwikkeling communicatie met huurders om hen op de hoogte te houden van activiteiten, planning, uitvoering onderhoudswerkzaamheden.
- Onderhoud op afstand uitvoeren (bijvoorbeeld ketels, automatisering).
- Inzet van drones, infraroodbeelden voor inspectie activiteiten.
- Huurder meer in regie van onderhoud eigen woning (met name binnen).

ONDERSTEUNENDE PROCESSEN – BELEID (1/2)

Ontwikkelingen richting 2025

- Steeds meer netwerkorganisaties en samenwerkingen. Bijvoorbeeld meer co-makership bij onderhoud.
- Medewerkers werven en binden is in toenemende mate een vraagstuk. Meer competentiegericht werven en opleiden in plaats van alleen op basis van specifieke kennis. Corporaties zoeken meer aansluiting met het onderwijs zowel individueel als collectief/regionaal. Het imago van woningcorporaties is niet wervend genoeg voor het aantrekken van (jonge) medewerkers.
- Meer technologie beschikbaar en toepasbaar. Vraagt veel van medewerkers en huurders.
- Generatieverschillen met verschillende behoeftes en communicatiekanalen zowel binnen de organisatie als bij huurders.
- Veranderende wetgeving zoals bijvoorbeeld wet WAB.
- Bankenlandschap en financiering verandert.
- Steeds meer informatie beschikbaar (intern en extern). Wijze van toepassing nog niet uitgekristalliseerd.
- Meer diversiteit in personeel en arbeidsmarkt.

Gevolgen voor werkprocessen

- De regiefunctie wordt nadrukkelijker in de processen en de uitvoerende aspecten wellicht minder.
- Samenwerkingen en activiteiten in netwerkverband nemen toe, ook buiten de sector. Dit leidt tot processen die de organisatiegrenzen overstijgen. Belangrijk is om open te staan voor anderen (houding) en goed kunnen werken in grotere multidisciplinaire teams en het betrekken van staf specialismen bij het primaire proces.
- Er wordt meer competentie- en talentgericht gewerkt in plaats van op basis van kenniseisen. Derhalve wordt competentiegericht werven en opleiden belangrijker en hierbij wordt meer aansluiting gezocht met het onderwijs zowel individueel als collectief. Dit vereist begeleiding van leidinggevendenden hierin.
- Wellicht is een shared service center voor de sector (bijvoorbeeld regionaal) mogelijk. Dit vraagt het op een lijn brengen van standaardprocessen. Mogelijk kan de behaalde efficiency worden aangewend voor bijvoorbeeld aandacht voor huurders.
- Expertise met elkaar delen in netwerk waardoor effectiviteit hoger en specialisme beter borgen (met name kleine corporaties hebben deze niet in huis).
- De toenemende mogelijkheden en toepassing van digitalisering en data maakt het mogelijk en noodzakelijk om meer factbased besluiten te nemen. Hiervoor is goede data-analytics in toenemende mate cruciaal. Daarnaast betekent beschikbaarheid van informatie dat medewerkers niet meer alles hoeven te weten, maar moeten weten waar de relevante informatie kan worden gevonden.

ONDERSTEUNENDE PROCESSEN – BELEID (2/2)

Ontwikkelingen richting 2025

- Steeds meer netwerkorganisaties en samenwerkingen. Bijvoorbeeld meer co-makship bij onderhoud.
- Medewerkers werven en binden is in toenemende mate een vraagstuk. Meer competentiegericht werven en opleiden in plaats van alleen op basis van specifieke kennis. Corporaties zoeken meer aansluiting met het onderwijs zowel individueel als collectief/regionaal. Het imago van woningcorporaties is niet wervend genoeg voor het aantrekken van (jonge) medewerkers.
- Meer technologie beschikbaar en toepasbaar. Vraagt veel van medewerkers en huurders.
- Generatieverschillen met verschillende behoeftes en communicatiekanalen zowel binnen de organisatie als bij huurders.
- Veranderende wetgeving zoals bijvoorbeeld wet WAB.
- Bankenlandschap en financiering verandert.
- Steeds meer informatie beschikbaar (intern en extern). Wijze van toepassing nog niet uitgekristalliseerd.
- Meer diversiteit in personeel en arbeidsmarkt.

Gevolgen voor werkprocessen

- Er wordt steeds meer extern gefinancierd wat mogelijk bijstelling van processen vraagt.
- Begeleiden van de corporaties in de transitie naar toekomst. Zowel de inrichting als de cultuur aspecten van de organisatie. Dit betekent doorontwikkeling van processen, leiderschap, medewerkers, systemen, beleid, etc.
- Meer focus op informatievoorziening waarbij automatisering leidend is in plaats van volgend.
- Meer en betere communicatiekanalen, instrumenten ook adequaat reageren op social media.
- Ondersteunde processen zoals ict dicht tegen primaire proces om dienstverlening op maat te kunnen bieden.
- HR meer inrichten op diversiteit en inclusiviteit om voldoende en juiste medewerkers te vinden en te binden.

ONDERSTEUNENDE PROCESSEN – UITVOERING

Ontwikkelingen richting 2025

- De manier van financiering verandert, maar dit is slechts een klein deel van de totale financiering van corporaties.
- Er wordt gebruikgemaakt van diverse specialismen binnen de bestaande organisatie; ontwikkeling van het netwerkeffect.
- Uitvoerende ondersteunende processen worden steeds verder gedigitaliseerd en er wordt steeds meer gebruikgemaakt van big data.
- Samenwerken tussen en met verschillende disciplines wordt steeds zichtbaarder.
- Outsourcing naar shared service centers neemt toe en wordt versterkt door automatisering.
- Meer data genereren en data gebruiken voor ondersteunende processen HR, financiën, communicatie, inkoop etc.
- Samenwerking in de sector om gezamenlijk ondersteunende processen uit te voeren. Gezamenlijke aanbesteding en implementatie.

Gevolgen voor werkprocessen

- Er moet meer gezocht worden naar alternatieve manieren van financiering anders dan via de banken, door bijvoorbeeld te kijken naar externe financiering.
- Meer standaardisatie van processen en verdere automatisering. Is centralisatie nog nodig als processen uniform zijn en geautomatiseerd?
- Meer samenwerking om ondersteunende processen voor diverse corporaties te realiseren.
- De dienst die verstrekt wordt zal meer waarde krijgen door het netwerkeffect. Meer gebruikers gebruiken dezelfde dienst. De kennis die al beschikbaar is binnen de organisatie zal zich daardoor meer toespitsen op een regiefunctie dan de daadwerkelijke uitvoering. Meerdere specialismen zullen betrokken worden bij het primaire proces.
- Door technologische ontwikkelingen zal er meer focus gelegd worden op het competentiegericht werven en opleiden van mensen waarbij er meer aansluiting gezocht zal worden met onderwijs.
- Personeel zal opgeleid moeten worden om effectief gebruik te kunnen maken van data en moeten leren hoe deze data geïnterpreteerd kan worden met analysetools.
- Functies zullen steeds verder overlappen en moeten uitwisselbaar zijn. Dit moet gewaarborgd worden binnen de organisatie door uniforme processen.
- Meer data-analyse voor beleidskeuzes bedrijfsvoering beschikbaar stellen.

7. AAN DE SLAG MET STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

TOEKOMSTBEELD

Is de strategie van de corporatie helder en duidelijk?

NEE

Hoofdstuk *Ontwikkelingen buiten en binnen de corporatie*, [pagina 8](#).

Welke visie, missie en strategische doelen heeft uw corporatie richting 2025? Wat wilt u bereiken en realiseren in de komende jaren? Uit het onderzoek blijkt dat de doelstellingen van corporaties redelijk overeenkomen. Indien u deze inzichten nog niet heeft, dan kunt u zich laten inspireren en deze voor de eigen corporatie bepalen.

JA

Zijn de (externe) ontwikkelingen met impact op de corporatie in beeld?

NEE

Hoofdstuk *Ontwikkelingen buiten en binnen de corporatie*, [pagina 7](#).
Bijlage 3 *Externe ontwikkelingen*, [pagina 58-73](#).

De omgeving beïnvloedt ons werk direct en indirect. De ontwikkelingen die de corporaties kunnen beïnvloeden zijn in het kader van het onderzoek in beeld gebracht. Bepaal welke ontwikkelingen relevant zijn voor uw corporatie.

JA

(WERK-) PROCES

Is de impact van toekomstbeeld vertaald naar de werkzaamheden?

NEE

Bijlage 6 *Invloed op werkproces*, [pagina 78-93](#).

De ontwikkelingen zijn door corporatiemedewerkers in sessies vertaald naar de werk(processen) van corporaties. Beoordeel in welke mate dit past bij uw corporatie en maak de impact zo nodig specifiek voor uw corporatie.

JA

PERSENELE FORMATIE

Is de formatie voor de toekomst (kwantitatief en kwalitatief) duidelijk?

NEE

Hoofdstuk *Toekomstbeeld van corporaties*, [pagina 10-43](#).

De impact op de formatie van 2025 voor negen vakgebieden voor de sector in beeld gebracht. Hierbij is zowel gekeken naar de kwantiteiten als de kwaliteiten. Aangezien dit een generiek beeld betreft, is het van belang dat u de formatie zowel kwantitatief als kwalitatief voor de eigen corporatie in beeld brengt.

JA

PERSENELE BEZETTING

Heb je een goed beeld hoe de huidige en toekomstige personele bezetting er uitziet?

NEE

Maak een analyse hoe het huidige personeelsbestand er uitziet en hoe dit in 2025 naar verwachting is. Het meest veilige is om de pensioenuitstroom voor de komende jaren van de huidige bezetting af te halen. Wat houdt u dan nog over? Heeft u dan nog de juiste expertise en talenten in huis?

JA

GAP EN MAAT-REGELEN

Welke verschillen zijn er tussen bezetting (beschikbaar) en formatie (wat nodig is) en welke maatregelen zijn nodig om dit verschil op te lossen?

NEE

Vergelijk de formatie met de bezetting en beoordeel de verschillen. Waar zijn tekorten en/of overschotten? Bespreek tevens welke maatregelen nodig zijn om de verschillen op te vangen of te voorkomen.



