



# Leren in de corporatie van de toekomst

Onderzoek naar de leerbehoeften  
van corporaties in de toekomst

2020

## Inleiding

**Om te komen tot een actueel leeraanbod hebben we een onderzoek gedaan naar de leerbehoeften op de lange en korte termijn van medewerkers bij de corporaties.**

In deze rapportage geven we een overzicht van de bevindingen.

We sluiten af met een overzicht van de vervolgstappen.



# Inhoud

AANLEIDING

ONDERZOEKSMETHODE

RESPONDENTENGROEP

LEERBEHOEFTE, 3 HOOFDTHEMA'S

LEERBEHOEFTE PER VAKGEBIED:

Bestuur en management

Ondersteuning/ICT/Administratie/secretariaat

Verhuur/verkoop/bemiddeling

Wijk- en gebiedsbeheer

Financiën

Sociaal beheer en leefbaarheid

Vastgoed en projectontwikkeling

Staf

Woningbeheer & onderhoud

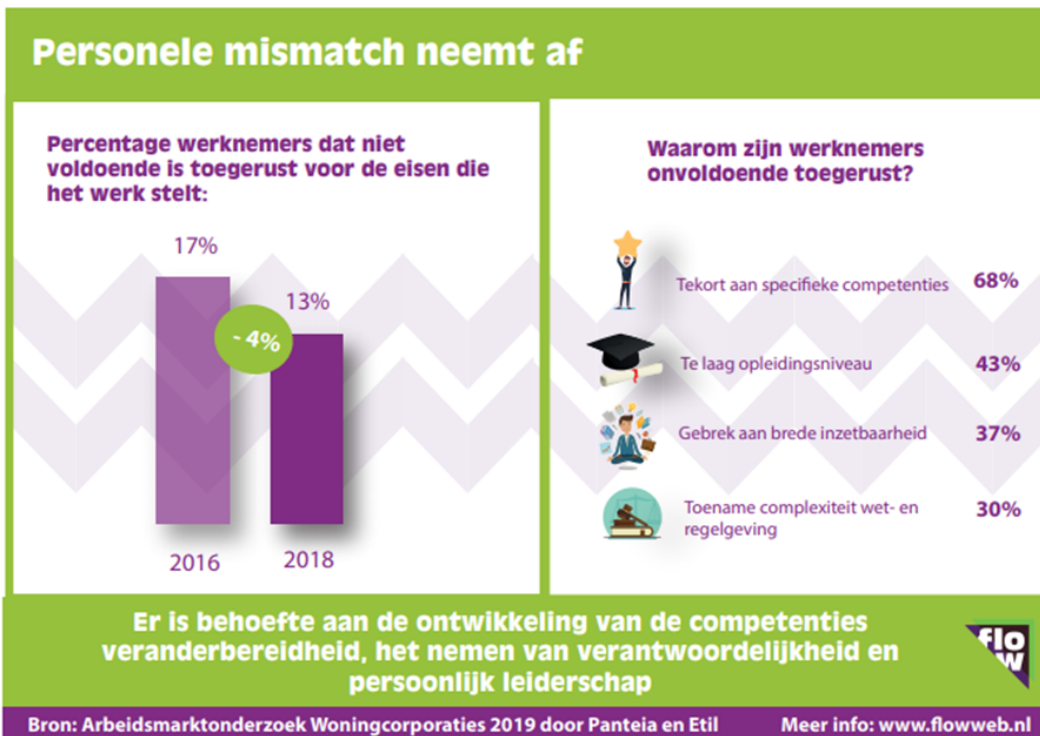
HOE WIL JE GRAAG LEREN

RESULTATEN VANUIT DE VRAGENLIJST VOOR BESTUURDERS EN LEIDINGGEVENDEN

RESULTATEN VANUIT DE VRAGENLIJST VOOR HR/LEERVERANTWOORDELIJKEN

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

*Dit is een interactieve PDF. Door te klikken op het onderwerp waar je heen wilt, spring je direct naar de juiste plek in dit document.*



Leren en ontwikkelen heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid. En een rijke leeromgeving is een belangrijke voorwaarde om een lerende organisatie te kunnen zijn.

Daarnaast blijkt uit het Arbeidsmarktonderzoek Woningcorporaties 2019, hoewel afnemend, dat er **nog steeds een personele mismatch bestaat**.

Concreet betekent dit dat **13% van de medewerkers in de corporatiebranche onvoldoende is toegerust** voor de eisen die het werk aan hen stelt.

FLOW vindt het belangrijk dat er een aansluitend en actueel leeraanbod toegankelijk is voor corporatiemedewerkers.

# Aanleiding

**Om te komen tot een actueel en aansluitend leeraanbod hebben we een onderzoek gedaan naar de leerbehoeften op de lange en korte termijn van medewerkers bij de corporaties.**

Hoofdvragen binnen het onderzoek:

1. Wat zijn de leerbehoeften in de corporaties in de toekomst?
2. Hoe kan FLOW hierop het huidige opleidings- en trainingsaanbod in de sector aan laten sluiten?

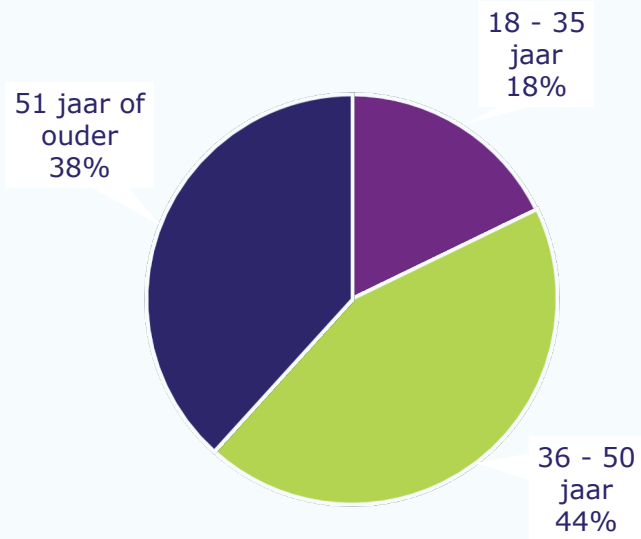
# Onderzoeksmethode

**Enquête in de periode januari tot mei 2020 onder de doelgroepen medewerkers, leidinggevenden, directie en bestuur en HR/leerverantwoordelijken.**

De vragenlijst bestond uit 32 vragen.

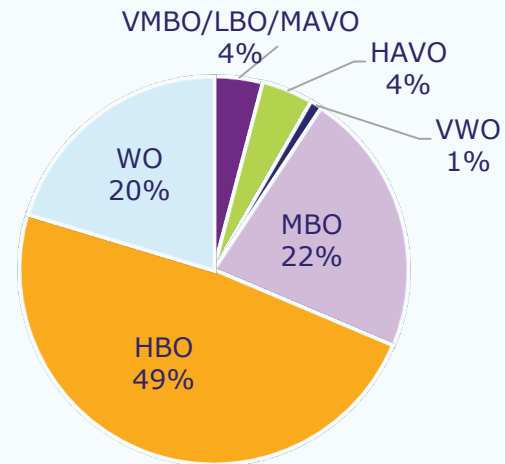
- 7 vragen over demografie (persoonlijke en werksituatie).
- 14 vragen over Leren & ontwikkelen (leerbehoefte, leerurgentie en leerstijl).
- 7 vragen over Leeractiviteiten zoeken en vinden.
- 4 algemene vragen.
- + 9 extra vragen voor Leidinggevenden, directie en bestuur.
- + 9 extra vragen voor HR/leerverantwoordelijken.

## LEEFTIJD



689 Respondenten

## WAT IS JE HOOGST GENOTEN OPLEIDING?



Medewerkers van 73 corporaties hebben deelgenomen.

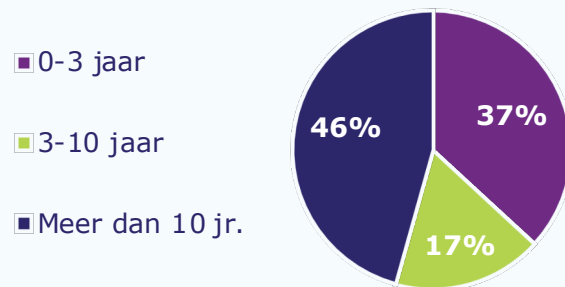


565 medewerkers

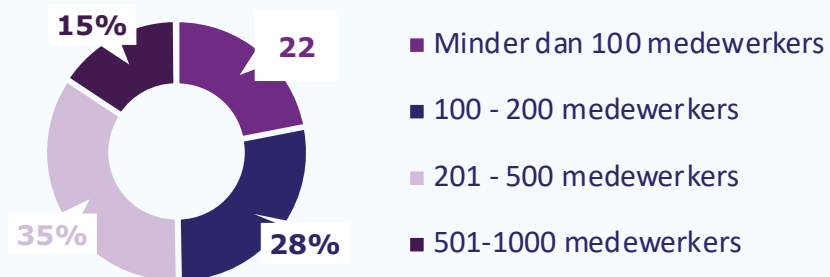


50 HR/leerverantwoordelijken

## HOELANG WERKZAAM BIJ DE CORPORATIE?



## ORGANISATIEGROOTTE



74 Leidinggevendenden, directie en bestuur

A small green right-angled triangle pointing towards the top-left corner.

Leerbehoeften  
3 Hoofdthema's





# Welke hoofdthema's spelen er binnen de corporaties?



**Veranderende  
huurders**



**Duurzaamheid  
en energietransitie**



**Digitalisering  
en data analytics**

# Veranderende huurders

(Psychisch) kwetsbare doelgroepen

Schuldenproblematiek

Onbegrepen en verward gedrag

Zorg en overlast (agressie)

Bijzondere woonvormen

Inclusieve wijken



**Integrale  
ketensamenwerking  
wordt steeds  
belangrijker!**

# Duurzaamheid en energietransitie

Circulaire invulling

Verduurzamen van bestaande bouw

Energiezuinig (nieuw)bouwen

Berekenen en begroten duurzaamheidsopgave

Aanbesteden

Treasury en vastgoedwaarde



**Nadruk op het formuleren  
van een toekomstvisie en  
het verzamelen van de  
juiste technische kennis om  
de duurzaamheidsopgave  
te kunnen uitvoeren.**

# Digitalisering en data analytics

Online dienstverlening

Digitalisering in dagelijks werk (bijv. drones)

Digitalisering coronagerelateerd

Datamanagement en data analyse

Informatiearchitectuur, implementatie ERP

Multi cloud oplossingen

Robotisering en Kunstmatige intelligentie

HR Analytics

Learning analytics



**Men verwacht in de toekomst meer te (moeten) gaan doen met Big Data.**

# Welke competenties/persoonlijke vaardigheden zou je willen ontwikkelen?

## Medewerkers



## Leidinggevend/bestuur en management

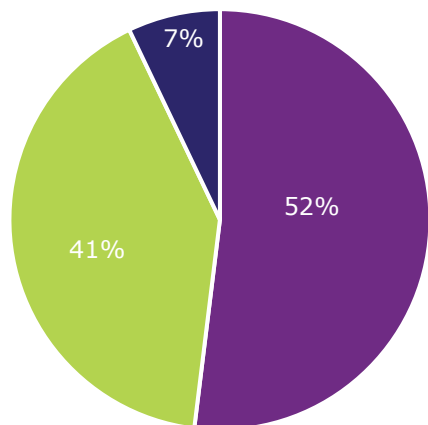


## HR/leerverantwoordelijken



# Ontwikkelen van persoonlijke competenties en vaardigheden

## Waarom wil je leren?

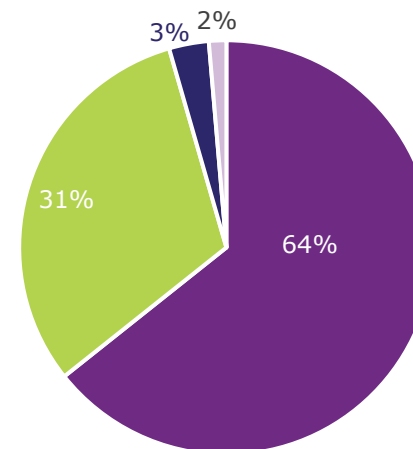


- Omdat ik mijn eigen kennis en kunde wil verbreden
- Omdat ik het nodig heb voor de uitoefening van mijn functie
- Omdat de organisatie dit van mij verlangt

***"We moeten meer strategisch naar voren gaan kijken."***

***Het merendeel is intrinsiek gemotiveerd om te leren.***

## In hoeverre verwacht je met jouw persoonlijke vaardigheden en competenties bij te kunnen blijven bij de ontwikkelingen in jouw vakgebied?



- Ik voorzie geen probleem, ik kan de ontwikkelingen bijhouden.
- Ik moet mij op bepaalde punten nog ontwikkelen, maar dat gaat mij lukken.
- Ik verwacht dat ik moeite ga krijgen met de ontwikkelingen en weet niet of ik kan bijblijven.
- Ik weet niet wat ik moet ontwikkelen om bij te blijven.

***Het grootste deel van de respondenten verwacht geen moeite te krijgen om bij te blijven.***

 Leerbehoeften  
per vakgebied












# 9 vakgebieden

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en projectontwikkeling	Financiën	Verhuur/verkoop/bemiddeling
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		

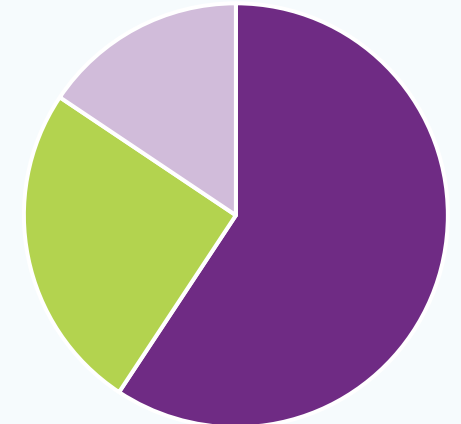


# Bestuur en management

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en projectontwikkeling	Financiën	Verhuur/verkoop/bemiddeling
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		

Leerbehoefte nu -2 jaar	Bestuur en management	Leerbehoefte 2 – 5 jaar
<p><b>Leiderschapsontwikkeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiderschapsvaardigheden en stijlen</li> <li>- Coaching</li> <li>- Cultuurverandering</li> <li>- Verandermanagement</li> <li>- Motiveren van medewerkers</li> <li>- Teamontwikkeling</li> <li>- Informeel leiding geven</li> </ul>	<div data-bbox="838 197 1080 439" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="736 468 1187 579"><b>Directeur-bestuurder, regiomanager, manager, teamleider</b></p> <p data-bbox="807 619 1116 658"><b>74 respondenten</b></p> <p data-bbox="680 729 1217 858">De respondenten in dit vakgebied hebben de verwachting dat de organisatie in de toekomst wendbaar en duurzaam moet zijn. Hier richten zij hun leerwensen op.</p> <p data-bbox="680 901 1207 1029">De wendbaarheid willen zij verder ondersteunen door het inzetten/verbeteren van leiderschapsvaardigheden en coachvaardigheden.</p> <p data-bbox="680 1072 1240 1268">In het duurzaam bouwen wordt het spanningsveld tussen de energietransitie en de kosten die daarmee gepaard gaan, genoemd. Hoe maak je op een goede manier hierin een strategie? Dat is de leerwens op de langere termijn voor deze groep.</p>	<p><b>Coachend leiden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coachvaardigheden ontwikkelen</li> <li>- People Management</li> <li>- Coachen in zelfsturing</li> <li>- Situationeel leidinggeven</li> <li>- Creatief leidinggeven</li> <li>- Leiding geven aan verandering</li> <li>- Leiden en politiek</li> </ul>
<p><b>Digitalisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Robotisering</li> <li>- Digitale oplossingen</li> <li>- Automatisering</li> <li>- Digitale procesbeheersing</li> </ul>		<p><b>Duurzaam bouwen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transitie management met name circulariteit</li> <li>- Energietransitie</li> <li>- Ontwikkeling en renovatie icm kostenreductie</li> </ul>
<p><b>Agile of LEAN werken</b></p>		<p><b>Digitalisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Online dienstverlening</li> <li>- Digitalisering in dagelijks werk (bijv. drones)</li> <li>- Digitalisering coronagerelateerd</li> </ul>
<p><b>Financiële rekenkunde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investeringsanalyse</li> <li>- Spelen met cijfers</li> <li>- Financieel inzicht in geldstromen op langere termijn</li> </ul>		<p><b>Agile of Lean werken</b></p>
<p><b>Duurzaam bouwen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wetgeving</li> <li>- Actualiteiten</li> </ul>		<p><b>Vastgoed en portefeuillebeheer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Waardebepalingen</li> <li>- Strategische vastgoedsturing versus duurzaamheid</li> <li>- Investerings</li> </ul>

## Waarom denk je dat dit gaat spelen?



- Vakgerichte of maatschappelijke ontwikkelingen (ook vanuit wetgeving)
- Omdat ik het nodig heb voor mijn functie
- Omdat hier behoefte aan is binnen mijn organisatie

# Welke competenties en vaardigheden verwacht jij te gaan ontwikkelen?

## Bestuur en Management



Directeur-bestuurder,  
regiomanager, manager,  
teamleider

### Korte termijn (nu – 2 jaar)

#### Vakgebied Bestuur en management










1. Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)
2. ICT vaardigheden
3. Procesdenken

### Langere termijn (2 – 5 jaar)

#### Vakgebied Bestuur en management

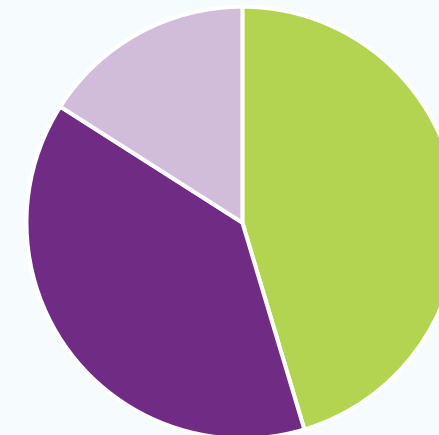
1. Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)
2. Ondernemerschap
3. ICT vaardigheden

# Financiën

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en projectontwikkeling	Financiën	Verhuur/verkoop/bemiddeling
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		

Leerbehoefte nu -2 jaar	Financiën	2 – 5 jaar
<p><b>Financiële wetgeving en actualiteiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurrecht / huurprijzenwet</li> <li>- Fiscaliteit</li> <li>- WOZ-waarden</li> <li>- Incassowerk en maatschappelijke ontwikkelingen</li> <li>- Woningwet</li> </ul>	<div data-bbox="835 149 1080 392" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="695 425 1230 611"><b>Medewerker huuradministratie, controller, financieel medewerker, medewerker personeelsadministratie</b></p> <p data-bbox="810 654 1116 689"><b>59 respondenten</b></p> <p data-bbox="682 725 1212 918">De leerwensen van de medewerkers in het vakgebied Financiën zijn tweeledig, maar vooral toekomstgericht. Enerzijds verwacht men steeds meer strategische vragen over investeringen wel of niet gebaseerd op Big data.</p> <p data-bbox="682 961 1217 1125">Anderzijds signaleren medewerkers een veranderende doelgroep en willen zij graag tools voor effectieve (financiële) begeleiding en soft skills ontwikkeling ten behoeve van deze nieuwe groep.</p> <p data-bbox="682 1168 1233 1296">Naast de top 5 genoemde thema's werd de verwachting van een verder gaande digitalisering uitgesproken en de daarbij behorende kennis van diverse (analyse)tools.</p>	<p><b>Corporate Finance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Treasury</li> <li>- Impact duurzaamheidsinvesteringen op vermogen corporatie</li> <li>- Investeringsberekeningen</li> </ul>
<p><b>Corporate finance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarverslaglegging verbreden en jaarrekening controles</li> <li>- Begroting, periodieke rapportages en opstellen (kasstroom)prognoses</li> <li>- Marktwaaarde ontwikkeling en vastgoed rekenen</li> </ul>		<p><b>Wetgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurrecht</li> <li>- Ondernemingsrecht</li> <li>- Fiscaliteit</li> </ul>
<p><b>Leiderschapsontwikkeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiverend leiderschap / mensen meekrijgen.</li> <li>- Boodschap overbrengen</li> <li>- Stijlflexibiliteit ontwikkelen (leren omgaan met verschillende mensen en stijlen)</li> <li>- Omgaan met weerstand</li> </ul>		<p><b>Data analyse</b></p>
<p><b>Data analytics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse grote investeringsbeslissingen vastgoed.</li> <li>- Vastgoed rekenen</li> <li>- Presteren naar vermogen.</li> <li>- Omgaan met Big Data – “Wat zeggen de cijfers?”</li> <li>- Leren omgaan met digitale (analyse)tools (Power BI, AX, Python, MS Teams, Excel gevorderd, Visual Basics en Office 365.)</li> </ul>		<p><b>Incasso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vroegsignalering van betalingsproblematiek</li> <li>- Budgetcoaching</li> <li>- Functioneel beheer op incassogebied</li> <li>- Digitale incassomogelijkheden</li> </ul>
<p><b>Agile/Lean werken</b></p>		<p><b>Continuous Monitoring</b></p>

Waarom denk je dat dit gaat spelen?



- Omdat ik het nodig heb voor mijn functie
- Vakgerichte of maatschappelijke ontwikkelingen (ook vanuit wetgeving)
- Omdat hier behoefte aan is binnen mijn organisatie

# Welke competenties en vaardigheden verwacht jij te gaan ontwikkelen?

## Financiën



Medewerker  
huuradministratie,  
controller, financieel  
medewerker, medewerker  
personeelsadministratie

### Korte termijn (nu – 2 jaar)

#### Vakgebied Financiën










1. Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)
2. ICT vaardigheden
3. Ondernemerschap

### Langere termijn (2 – 5 jaar)

#### Vakgebied Financiën

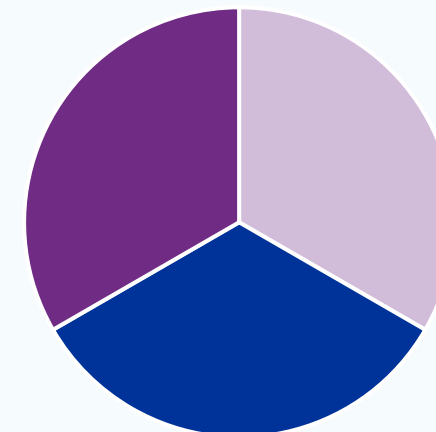
1. ICT vaardigheden
2. Probleemoplossend werken
3. Procesdenken

# Ondersteuning/ICT/Administratie/secretariaat

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en projectontwikkeling	Financiën	Verhuur/verkoop/bemiddeling
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		

Leerbehoefte nu -2 jaar	Ondersteuning, ICT, administratie en secretariaat	2 – 5 jaar
<p><b>Digitale Toolkennis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Power BI (meest genoemd)</li> <li>- Excel</li> <li>- Office 365</li> <li>- Onedrive</li> <li>- Sharepoint</li> <li>- Shareworks</li> <li>- Tobias</li> <li>- MS Teams</li> <li>- Azure</li> <li>- Virtual assistent</li> <li>- Outlook</li> </ul>	<div data-bbox="838 287 1080 529" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="715 582 1207 686"><b>Secretaresse, facilitair, administrateur, functioneel beheer</b></p> <p data-bbox="810 733 1113 768"><b>67 respondenten</b></p> <p data-bbox="682 841 1233 972">Het grootste deel van de respondenten in het vakgebied Ondersteuning heeft een leerwens die te maken heeft met de digitale ontwikkelingen in hun vakgebied.</p> <p data-bbox="682 1012 1243 1210">Men wil deze ontwikkelingen graag pro-actief bijhouden, nieuwe digitale oplossingen zoeken/vinden om het werk te vergemakkelijken en te moderniseren en optimaler gebruik leren maken van de huidige digitale tools.</p>	<p><b>Digitalisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitaal documentbeheer en archivering</li> <li>- Informatiearchitectuur, implementatie ERP in corporatiesector</li> <li>- Multi cloud oplossingen</li> <li>- Digitale dienstverlening</li> <li>- Robotisering en Kunstmatige intelligentie</li> </ul>
<p><b>Actualiteiten volgen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Online ontwikkelingen</li> <li>- Sector ontwikkelingen</li> <li>- Nieuwe media</li> <li>- Vakgerichte ontwikkelingen (secretariaat, projectbegeleiding)</li> </ul>		<p><b>Data analytics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Big Data toepassingen</li> <li>- Datamanagement en -analyse in het algemeen</li> </ul>
<p><b>Digitalisering; met name nieuwe mogelijkheden om het werk te stroomlijnen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatiemanagement en informatiebeveiliging</li> <li>- Digitalisering/ontwikkeling veranderende functie van secretaresse/managementassistent</li> </ul>		<p><b>Digitale Toolkennis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excel</li> <li>- Power BI</li> <li>- Tobias</li> </ul>
<p><b>Project management</b></p>		<p><b>Samenwerken en leiderschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeteren van het werken in teamverband.</li> <li>- Coachend leiding geven</li> </ul>
<p><b>Agile/Lean werken</b></p>		<p><b>Incasso en S&amp;V</b></p>

Waarom denk je dat dit gaat spelen?



■ Omdat hier behoefte aan is binnen mijn organisatie

■ Sectorinnovatie

■ Vakgerichte of maatschappelijke ontwikkelingen (ook vanuit wetgeving)



# Welke competenties en vaardigheden verwacht jij te gaan ontwikkelen?

## Ondersteuning



Secretaresse, facilitair,  
administrateur,  
functioneel beheer

### Korte termijn (nu – 2 jaar)

#### Vakgebied Ondersteuning, ICT, administratie, secretariaat










1. Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)
2. ICT vaardigheden
3. Probleemoplossend werken

### Langere termijn (2 – 5 jaar)

#### Vakgebied Ondersteuning, ICT, administratie, secretariaat

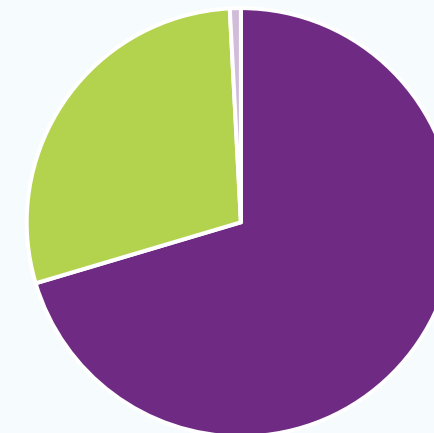
1. ICT vaardigheden
2. Probleemoplossend werken
3. Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)

# Sociaal beheer en leefbaarheid

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en projectontwikkeling	Financiën	Verhuur/verkoop/bemiddeling
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		

Leerbehoefte nu -2 jaar	Sociaal beheer en leefbaarheid	2 – 5 jaar	
<p><b>Omgaan met de veranderende huurder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verward gedrag en psychiatrische ziektebeelden</li> <li>- Andere leefgewoonten</li> <li>- Andere woonvormen/woongroepen</li> <li>- Bewonersbegeleiding bij renovatie en energetische maatregelen</li> <li>- Langer thuis blijven wonen en thuisbehandeling</li> <li>- Huisvesting kwetsbaren</li> </ul>	<div data-bbox="835 268 1080 511" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="728 562 1197 665"><b>Sociaal beheerder, medewerker huurincasso, woonconsulent</b></p> <p data-bbox="810 711 1116 745"><b>53 respondenten</b></p> <p data-bbox="682 782 1243 945">Het grootste deel van de respondenten in het vakgebied Sociaal beheer en leefbaarheid heeft een leerwens die te maken heeft met de veranderende doelgroep, andere woonvormen en psychische kwetsbaarheid van de huurder.</p> <p data-bbox="682 988 1207 1119">Daarbij houdt men zich bezig met de vraag hoe de leefbaarheid in de wijken (in de wetenschap dat de doelgroep verandert) optimaal kan worden gehouden.</p> <p data-bbox="682 1162 1202 1219">Men is zoekende en staat open voor goede voorbeelden van andere corporaties.</p>	<p><b>Veranderende huurder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onbegrepen en verward gedrag</li> <li>- Psychiatrische ziektebeelden</li> <li>- Aanpak van bijzondere doelgroepen</li> <li>- Versterken van zelfredzaamheid</li> <li>- Zorg en overlast.</li> </ul>	
<p><b>Strategische ontwikkeling van leefbare wijken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beleid ontwikkelen over leefbare wijken.</li> <li>- Voorkomen van zwakkere buurten</li> <li>- Verbeteren leefklimaat (leren van andere corporaties)</li> <li>- Gebiedsontwikkeling</li> <li>- Meer samenwerken in de wijk, opzetten community</li> <li>- Aanpak van overlast</li> </ul>		<p><b>Wetgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurrecht</li> <li>- Ontwikkelingen in de zorg</li> <li>- Soorten uitkeringen die er bestaan</li> </ul>	<p><b>Leefbare wijken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leefbaarheid en sociaal beheer</li> <li>- Gebiedsgerichte aanpak</li> </ul>
<p><b>Wetgeving en juridische zaken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurrecht, woonfraude en incasso</li> <li>- AVG wet</li> <li>- Rechten en plichten rondom sociaal beheer</li> <li>- Wetgeving en ontwikkelingen op gebied van zorg en intermediaire verhuur</li> </ul>		<p><b>Digitalisering</b></p>	<p><b>Woonbeleid en ketensamenwerking</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorggerelateerde zaken en samenwerking met corporatie daarin</li> </ul>
<p><b>Actualiteiten volgen</b></p>			
<p><b>Persoonlijke effectiviteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Timemanagement</li> </ul>			

Waarom denk je dat dit gaat spelen?



- Vakgerichte of maatschappelijke ontwikkelingen (ook vanuit wetgeving)
- Omdat ik het nodig heb voor mijn functie
- Omdat hier behoefte aan is binnen mijn organisatie

# Welke competenties en vaardigheden verwacht jij te gaan ontwikkelen?

## Sociaal beheer en leefbaarheid



Sociaal beheerder,  
medewerker huurincasso,  
woonconsulent

### Korte termijn (nu – 2 jaar)

#### Vakgebied Sociaal beheer en leefbaarheid


1. Probleemoplossend werken
2. Communiceren
3. Sociale en Culturele vaardigheden

### Langere termijn (2 – 5 jaar)

#### Vakgebied Sociaal beheer en leefbaarheid

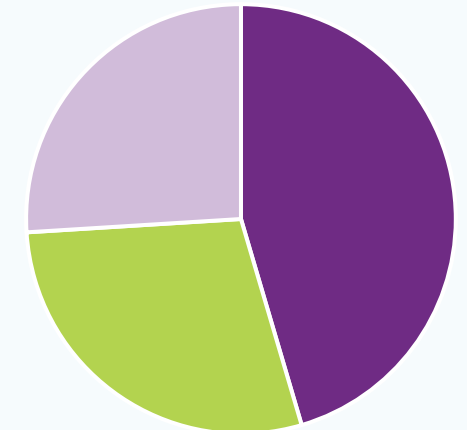
1. Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)
2. Probleemoplossend werken
3. Procesdenken

# Staf

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en projectontwikkeling	Financiën	Verhuur/verkoop/bemiddeling
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		

Leerbehoefte nu -2 jaar	Staf	2 – 5 jaar
<p><b>Coach- en adviesvaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken rol van (strategisch) adviseur</li> <li>- Coachen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit</li> <li>- Begeleiden van individuen en groepen in gedragsverandering bij verandertrajecten</li> </ul>	<div data-bbox="838 168 1080 411" style="text-align: center;"> </div> <p data-bbox="708 448 1217 558" style="text-align: center;"><b>Manager, juridisch adviseur, HRM adviseur, communicatiemedewerker</b></p> <p data-bbox="800 601 1126 636" style="text-align: center;"><b>117 respondenten</b></p> <p data-bbox="682 706 1230 903">In de deelnemersgroep van het vakgebied STAF zat een grote diversiteit van functies van de respondenten. Omdat de vragen voor HR/Leerverantwoordelijken (50 respondenten) eveneens onder deze groep is geschaard, zijn de leerwensen voornamelijk HR gericht.</p> <p data-bbox="682 933 1217 1100">De andere functiegroepen binnen dit vakgebied (Communicatie, assetmanagement, webbeheer) raakten qua aantallen daardoor wat onderbelicht, terwijl hierin ook specifieke leerwensen naar voren kwamen.</p> <p data-bbox="682 1133 1217 1219">Coach- en adviesvaardigheden, is een leerwens die over het geheel genomen (alle functiegroepen) belangrijk is.</p>	<p><b>Data analytics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR data</li> <li>- Scenario ontwikkeling a.d.h.v. data analytics</li> </ul>
<p><b>Leren en ontwikkelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelf trainingen leren ontwerpen en geven</li> <li>- Leerprogramma's maken</li> <li>- Learning Analytics leren inzetten</li> </ul>		<p><b>Strategische personeelsplanning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe we mensen blijven motiveren en hoe zij zich verder ontwikkelen in de corporatie in relatie tot de buitenwereld?</li> <li>- Talentmanagement</li> <li>- Vlootshouw</li> <li>- Jobcrafting</li> <li>- Ambassadeurschap</li> </ul>
<p><b>Strategisch Personeelsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische personeelsplanning i.r.t. organisatieontwikkeling</li> <li>- Planvorming en advisering rondom strategische personeelsplanningen</li> <li>- Arbeidsmarktcommunicatie en employé branding</li> </ul>		<p><b>Methodisch werken vanuit diverse stromingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antropologie</li> <li>- Organisationspsychologie</li> <li>- Bedrijfskunde</li> <li>- Voice Dialog</li> <li>- Systemisch werken</li> <li>- Motiverende (gespreks)technieken</li> </ul>
<p><b>Duurzame inzetbaarheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vitalogie</li> <li>- Hoe om te gaan met een vergrijzend personeelsbestand</li> <li>- Toekomstgerichte duurzame inzetbaarheid</li> </ul>		<p><b>Digitalisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatisering/robotisering en het effect op werk</li> <li>- 21ste eeuw vaardigheden</li> <li>- Het nieuwe werken, nieuwe technologieën</li> <li>- Digitalisering van interne communicatie</li> </ul>
<p><b>Data analytics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR analytics</li> <li>- Learning Analytics</li> <li>- SEO en webteksten</li> </ul>		<p><b>Communicatievormen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporate communicatie</li> <li>- Bewonerscommunicatie</li> <li>- Online communicatie</li> <li>- Communiceren op afstand</li> <li>- Integrale, digitale communicatie &amp; klantstrategie</li> </ul>

## Waarom denk je dat dit gaat spelen?



- Vakgerichte of maatschappelijke ontwikkelingen (ook vanuit wetgeving)
- Omdat ik het nodig heb voor mijn functie
- Omdat hier behoefte aan is binnen mijn organisatie

# Welke competenties en vaardigheden verwacht jij te gaan ontwikkelen?

## Staf



Juridisch adviseur,  
HRM-adviseur,  
communicatiemedewerker

### Korte termijn (nu – 2 jaar)

#### Vakgebied Staf




1. Procesdenken
2. Kritisch denken
3. Samenwerken en Communiceren

### Langere termijn (2 – 5 jaar)

#### Vakgebied Staf

1. Procesdenken
2. Kritisch denken
3. Creativiteit

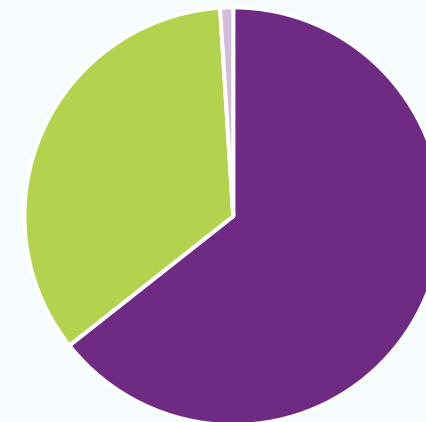
# Vastgoed en projectontwikkeling

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en projectontwikkeling	Financiën	Verhuur/verkoop/bemiddeling
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		



Leerbehoefte nu -2 jaar	Vastgoed en projectontwikkeling	2 – 5 jaar
<p><b>Duurzaam bouwen en Bouwtrends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verduurzamen van bestaande bouw</li> <li>- Strategische kennis over energie en duurzaamheid</li> <li>- Nieuwe ontwikkelingen rondom bouw en onderhoud</li> </ul>	<div data-bbox="838 191 1080 434" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="708 468 1212 615" style="text-align: center;"><b>Medewerker projectadministratie, projectleider, technisch medewerker bedrijfsbureau</b></p> <p data-bbox="810 658 1110 691" style="text-align: center;"><b>58 respondenten</b></p> <p data-bbox="682 729 1228 839">Binnen dit vakgebied liggen de leerwensen voor de langere termijn op de financiële haalbaarheid en planning van verduurzaming van projecten en gebiedsontwikkeling.</p> <p data-bbox="682 872 1187 1011">Tevens werden er meerdere opmerkingen geplaatst over digitalisering. Van Machine Learning tot toolkennis van verschillende pakketten (Excel, assetmanagement applicaties).</p>	<p><b>Duurzaam bouwen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulair bouwen/reoveren</li> <li>- Innovaties in verduurzaming</li> <li>- Doorrekenen vastgoedcomplexen op rendement en operationele haalbaarheid</li> <li>- Juridische constructies rondom duurzaamheid</li> </ul>
<p><b>Projectontwikkeling en projectmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projectontwikkeling</li> <li>- Projectmanagement</li> <li>- Actualiseren technische kennis projectmanagement</li> </ul>		<p><b>Gebiedsontwikkeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenders en inkopen van projecten</li> </ul>
<p><b>Assetmanagement</b></p>		<p><b>Projectmanagement</b></p>
<p><b>Vastgoed rekenen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekenen aan marktwaarden</li> <li>- Verdieping vastgoed rekenen</li> </ul>		<p><b>Portefeuillestrategie en vastgoedsturing</b></p>
<p><b>Leiderschapsontwikkeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiding geven</li> <li>- Integrale aansturing van een (de) organisatie</li> </ul>		<p><b>Digitalisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisering van werkprocessen</li> <li>- Digitalisering ict icm vastgoed</li> </ul>

Waarom denk je dat dit gaat spelen?



- Vakgerichte of maatschappelijke ontwikkelingen (ook vanuit wetgeving)
- Omdat ik het nodig heb voor mijn functie
- Omdat hier behoefte aan is binnen mijn organisatie

# Welke competenties en vaardigheden verwacht jij te gaan ontwikkelen?

## Vastgoed en projectontwikkeling



Medewerker  
projectadministratie,  
projectleider, technisch  
medewerker  
bedrijfsbureau

### Korte termijn (nu – 2 jaar)

#### Vakgebied Vastgoed en projectontwikkeling

1. Procesdenken
2. Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)
3. Communiceren

### Langere termijn (2 – 5 jaar)

#### Vakgebied Vastgoed en projectontwikkeling

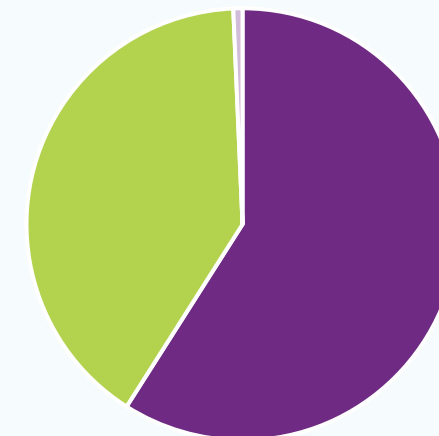
1. Procesdenken
2. Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)
3. Creativiteit en Samenwerken

# Verhuur/verkoop/bemiddeling

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en projectontwikkeling	Financiën	<b>Verhuur/verkoop/bemiddeling</b>
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		

Leerbehoefte nu -2 jaar	Verhuur, verkoop en bemiddeling	2 – 5 jaar
<p><b>Wet- en regelgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurrecht (ook vrije sector)</li> <li>- Huurincasso termen en regels</li> </ul>	<div data-bbox="838 194 1080 434" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="708 476 1217 662"><b>Medewerker klantenservice, commercieel vastgoed, verhuur, balie, reparatieverzoeken, verhuurmakelaar</b></p> <p data-bbox="810 705 1116 739"><b>44 respondenten</b></p> <p data-bbox="682 815 1225 972">De leerwensen binnen dit vakgebied lijken zich te richten op welke juridische ruimte de medewerkers hebben ten aanzien van de veranderende wijk en doelgroep? Hoe maak, schrijf en presenteer je hierop beleid?</p> <p data-bbox="682 1019 1212 1215">De leerwensen binnen dit vakgebied op de langere termijn hebben eveneens te maken met de veranderende doelgroep, waarbij zorg, begeleiding en woonbeleid bij elkaar komen. Hoe zorg je voor een passende en eerlijke verdeling van de woonruimte?</p>	<p><b>Wetgeving- en regelgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurrecht</li> <li>- Passend toewijzen</li> <li>- Maatwerk</li> </ul>
<p><b>Leefbare wijken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wijkgerichte aanpak</li> <li>- Inclusieve wijken</li> <li>- Creatief ondernemerschap</li> <li>- Senioren huisvesting en doorstroombeleid</li> </ul>		<p><b>Veranderende huurder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huisvesting en doorstroming van senioren</li> <li>- Culturen</li> <li>- Zorg- psychiatrie in combinatie huur / langer zelfstandig thuis wonen</li> <li>- Bijzondere doelgroepen</li> </ul>
<p><b>Presenteren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spreekvaardigheid en presenteren</li> </ul>		<p><b>Duurzaam bouwen</b></p>
<p><b>Beleid schrijven</b></p>		<p><b>Woonbeleid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passend toewijzen</li> <li>- Woonruimteverdeelbeleid</li> <li>- Sociaal signaleren</li> </ul>
<p><b>Veranderende huurder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociale problematiek</li> <li>- Bijzonder verhuur</li> <li>- Senioren huisvesting en doorstroombeleid</li> <li>- bijzondere doelgroepen</li> </ul>		<p><b>Coachvaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociaal maatschappelijk werk</li> <li>- Gesprekstechnieken</li> </ul>

Waarom denk je dat dit gaat spelen?



- Vakgerichte of maatschappelijke ontwikkelingen (ook vanuit wetgeving)
- Omdat ik het nodig heb voor mijn functie
- Omdat hier behoefte aan is binnen mijn organisatie

# Welke competenties en vaardigheden verwacht jij te gaan ontwikkelen?

## Verhuur, Verkoop en Bemiddeling



Medewerker  
klantenservice,  
commercieel vastgoed,  
verhuur, balie,  
reparatieverzoeken,  
verhuurmakelaar

### Korte termijn (nu – 2 jaar)

#### Vakgebied Verhuur, Verkoop, Bemiddeling

1. Procesdenken
2. Probleemoplossend werken
3. Communiceren

### Langere termijn (2 – 5 jaar)

#### Vakgebied Verhuur, Verkoop, Bemiddeling

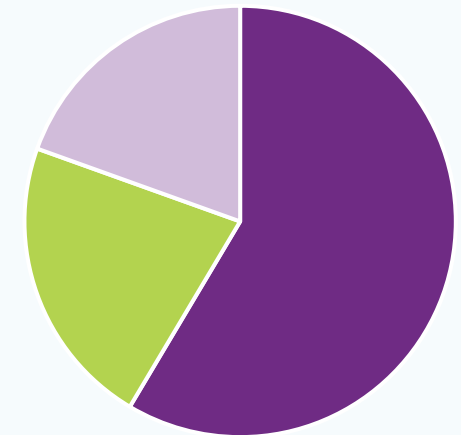
1. Procesdenken
2. Kritisch denken
3. Creativiteit

# Wijk- en gebiedsbeheer

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en project-ontwikkeling	Financiën	Verhuur/verkoop/bemiddeling
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		

Leerbehoefte nu -2 jaar	Wijk- en gebiedsbeheer	2 – 5 jaar
<p><b>Wetgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurrecht</li> <li>- Richting kunnen geven aan huurder met sociale en financiële problemen</li> </ul>	<div data-bbox="835 192 1080 435" style="text-align: center;">  </div> <p data-bbox="690 444 1233 586" style="text-align: center;"><b>Wijk- of gebiedsbeheerder, complexbeheerder, huismeester, buurtbeheerder, VvE-beheerder</b></p> <p data-bbox="810 634 1113 668" style="text-align: center;"><b>62 respondenten</b></p> <p data-bbox="682 708 1238 972">De respondenten binnen dit vakgebied bewegen zich op het snijvlak van belangen tussen huurders, corporaties en derden. Zij signaleren een veranderende doelgroep met andere behoeften welke een integrale aanpak behoeft om de leefbaarheid in de wijk te kunnen borgen. Binnen dit speelveld ligt hun leerwens.</p> <p data-bbox="682 1015 1223 1179">Op langere termijn zien de respondenten uit dit vakgebied steeds meer problemen ontstaan vanuit de veranderende doelgroep. Het leren omgaan met het bijbehorende gedrag staat hoog op de leerwensenlijst.</p> <p data-bbox="682 1222 1228 1350">Daarnaast geeft men aan dat het zorgdragen voor leefbare wijken belangrijk is en is men op zoek naar nieuwe en innovatieve vormen hierin.</p>	<p><b>Veranderende huurder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgaan met gedragsproblematiek, agressie en overlastgevendende huurders</li> <li>- Omgaan met woonfraude</li> <li>- Omgaan met kwetsbare doelgroepen en psychische problemen</li> <li>- Vergrijzing</li> </ul>
<p><b>Integrale aanpak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen en verdiepen samenwerken tussen corporatie en derden (gemeenten, maatschappelijk werk, etc.) met name op het gebied van complexe wijken</li> <li>- Hoe kan je werken aan inclusieve wijken?</li> <li>- Leren coördineren tussen vele belangen, partijen, meningen, huurders, hoofdkantoor collega's</li> </ul>		<p><b>Leefbare wijken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewonersparticipatie</li> <li>- Wijkgericht werken</li> <li>- Nieuwe vormen van participatie</li> <li>- Veerkrachtige buurten</li> </ul>
<p><b>Leefbare wijken, strategische aanpak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leefbaarheidsprojecten en participatie in de wijk ontwikkelen (ou-of-the-box)</li> <li>- Opzetten leefbaarheidsonderzoeken</li> </ul>		<p><b>Duurzaam bouwen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verduurzaming van de VvE's</li> </ul>
<p><b>Veranderende huurder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictbemiddeling</li> <li>- Omgaan met agressie</li> <li>- Aanpak overlast en problematiek in de ruimste in van het woord (Sociaal Beheer opzetten)</li> <li>- Omgaan met kwetsbare doelgroepen.</li> <li>- Succesvolle woonconcepten met kwetsbare doelgroepen realiseren</li> </ul>		<p><b>Woonbeleid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passend wonen</li> <li>- Maatschappelijke huisvesting</li> <li>- Woonbeleid/Kernvisie</li> <li>- Strategische woonvoorraad en projectrekenen</li> </ul>
<p><b>Leiderschapsvaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Signaleren op afstand</li> <li>- Leren coördineren van een team</li> </ul>		<p><b>Wetgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurrecht</li> <li>- Juridische en bouwkundige zaken in VvE's</li> </ul>

Waarom denk je dat dit gaat spelen?



- Vakgerichte of maatschappelijke ontwikkelingen (ook vanuit wetgeving)
- Omdat ik het nodig heb voor mijn functie
- Omdat ik deze ontwikkeling in mijn vakgebied zie

# Welke competenties en vaardigheden verwacht jij te gaan ontwikkelen?

## Wijk- en gebiedsbeheer



Wijk- of gebiedsbeheerder, complexbeheerder, huismeester, buurtbeheerder, VvE-beheerder

### Korte termijn (nu – 2 jaar)

#### Vakgebied Wijk- en gebiedsbeheer

1. Probleemoplossend werken en Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)
2. Kritisch denken
3. Procesdenken

### Langere termijn (2 – 5 jaar)

#### Vakgebied Wijk- en gebiedsbeheer

1. Probleemoplossend werken
2. Kritisch denken
3. Procesdenken

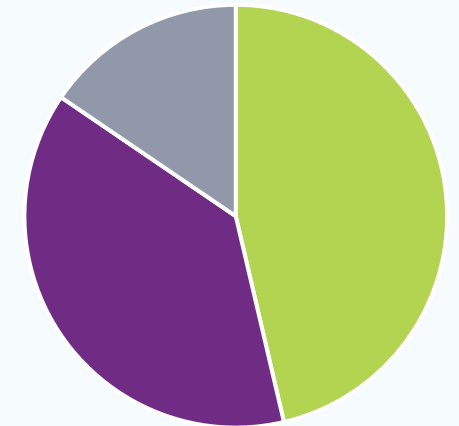


# Woningbeheer & onderhoud

Woningbeheer & onderhoud	Wijk- en gebiedsbeheer	Sociaal beheer en leefbaarheid
		
Vastgoed en projectontwikkeling	Financiën	Verhuur/verkoop/bemiddeling
		
Staf	Bestuur en management	Ondersteuning/ICT/administratie/secretariaat
		

Leerbehoefte nu -2 jaar	Woningbeheer en onderhoud	2 – 5 jaar
<p><b>Vakgerichte kennis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vocht, ventilatie en schimmel</li> <li>- Asbest</li> <li>- Klimaat(problemen), warmtegebruik</li> <li>- Warmtepompen</li> <li>- NTA 8800</li> <li>- Woningen 2050-proof maken</li> <li>- Nieuwe ISSO82.1</li> <li>- Bouwkunde</li> <li>- Installatietechniek</li> <li>- Elektricien /Elektra specialisatie</li> </ul>	<div data-bbox="838 194 1080 434" style="text-align: center;">  </div> <p data-bbox="710 468 1212 505" style="text-align: center;"><b>Opzichter, vakman, planner</b></p> <p data-bbox="800 546 1123 584" style="text-align: center;"><b>150 respondenten</b></p> <p data-bbox="680 654 1217 851">De respondenten in het vakgebied Woningbeheer en Onderhoud zijn bezig met het verduurzamen van woningen en technische installaties. Hiervoor willen ze graag toekomstvisie ontwikkelen en hier gefaseerd naar toe werken.</p> <p data-bbox="680 893 1228 989">Tevens hebben ze voor de uitvoering van deze opgave de nodige technische vakkennis en vaardigheden nodig.</p> <p data-bbox="680 1032 1182 1158">Men verwacht meer projectmatig te gaan werken, geholpen door de verdere doorontwikkeling en/of introductie van digitale (onderhouds) systemen.</p>	<p><b>Duurzaam bouwen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verduurzaming</li> <li>- Circulariteit</li> <li>- Energietransitie en energiebesparing</li> <li>- Warmteopwekkers</li> <li>- Gasloos</li> </ul>
<p><b>Duurzaam bouwen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verduurzaming en energiezuinige transitie</li> <li>- Energiezuinig bouwen</li> <li>- Circulaire invulling</li> </ul>		<p><b>Vakgerichte kennis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis van renovatie</li> <li>- Installatietechniek</li> <li>- Schimmelbestrijding</li> <li>- Conditie meting</li> <li>- BIM (3D tekenprogramma)</li> </ul>
<p><b>Wetgeving- en regelgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juridische kennis over aansprakelijkheid en claims</li> <li>- Huurrecht</li> <li>- Wet- en regelgeving over veiligheidsaspecten</li> </ul>		<p><b>Onderhoudssystemen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatiseringssysteem voor het inplannen van planmatig onderhoud.</li> <li>- Innovaties op het gebied van dagelijks onderhoud</li> <li>- Werkvoorbereiding en begeleiding van projecten in onderhoud</li> </ul>
<p><b>Projectontwikkeling en projectmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastgoedprojecten en (technische) veranderprojecten leiden</li> </ul>		<p><b>Wetgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurrecht</li> <li>- Woonruimteverdeling</li> </ul>
<p><b>Resultaatgericht onderhoud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assetmanagement</li> <li>- Leren ontwikkelen en schrijven van fasedocumenten</li> </ul>		<p><b>Projectmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projectleiderschap</li> <li>- Contractvorming</li> </ul>

Waarom denk je dat dit gaat spelen?



- Omdat ik het nodig heb voor de uitoefening van mijn rol/functie
- Vakgerichte of maatschappelijke ontwikkelingen (ook vanuit wetgeving)
- Omdat ik deze ontwikkeling in mijn vakgebied zie

# Welke competenties en vaardigheden verwacht jij te gaan ontwikkelen?

## Woningbeheer en onderhoud



Opzichter, vakman,  
planner

### Korte termijn (nu – 2 jaar)

#### Woningbeheer en onderhoud

1. Probleemoplossend werken
2. Kritisch denken
3. Procesdenken

### Langere termijn (2 – 5 jaar)

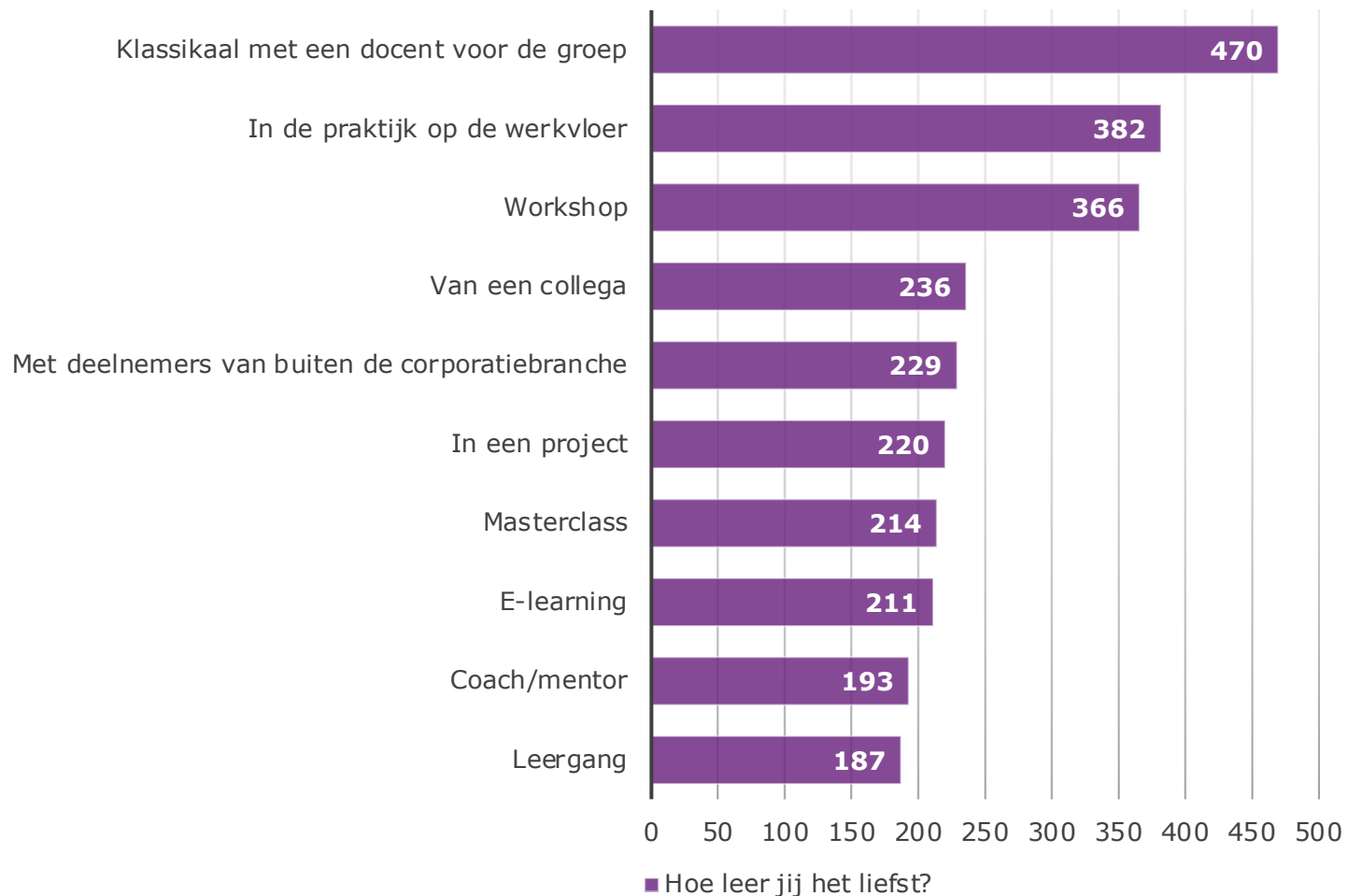
#### Woningbeheer en onderhoud

1. Procesdenken
2. Probleemoplossend werken
3. Communiceren

 Hoe wil je  
graag leren?



# Hoe leer jij het liefst?



## Beste leerdagen:

Dinsdag  
Woensdag  
Donderdag

# Hoe leer jij het liefst?



## Starttijd

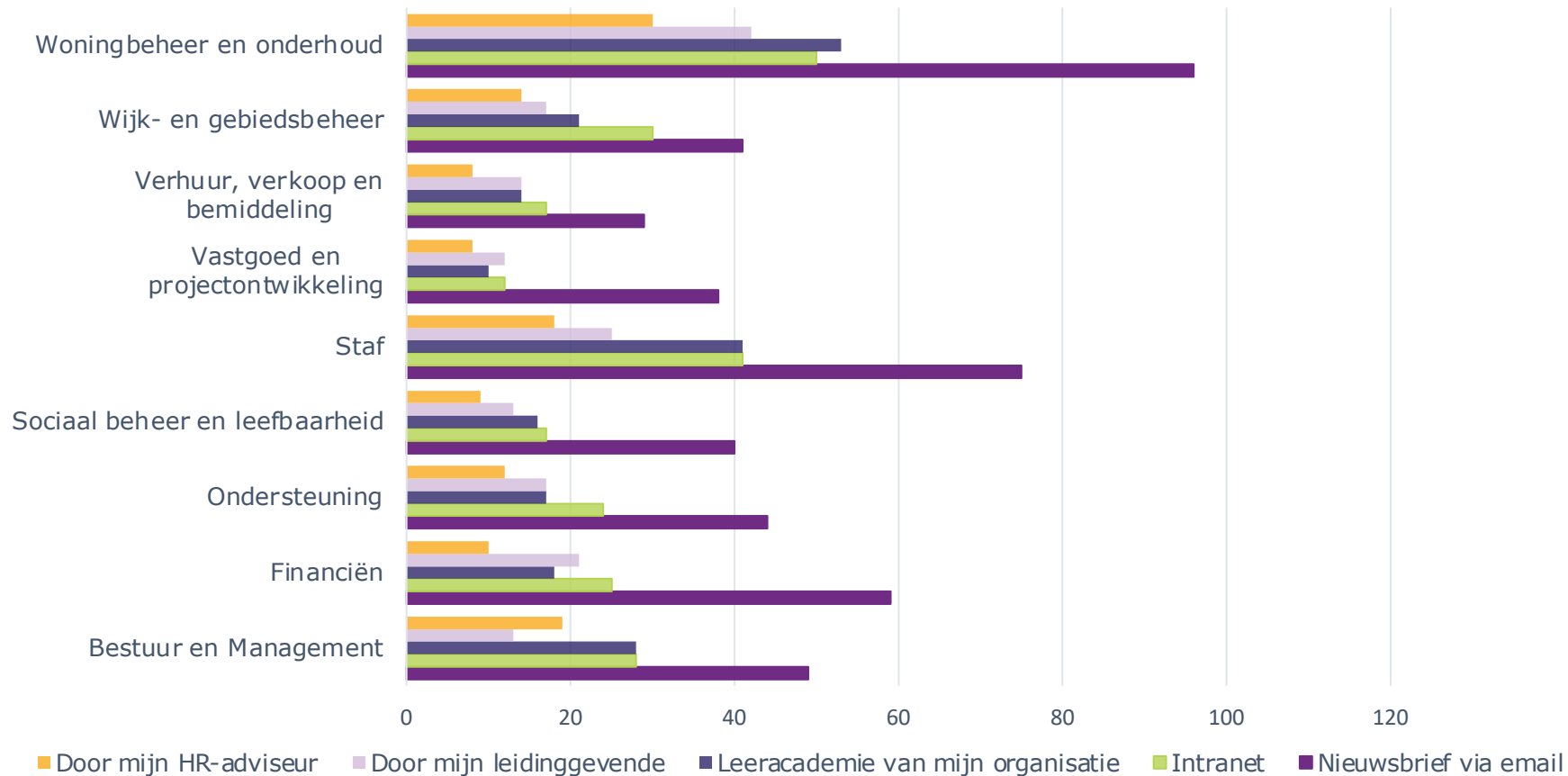
9.00 – 10.30 uur



## Eindtijd

15.00 – 17.00 uur

# Hoe wil jij geattendeerd worden op (nieuwe) leeractiviteiten die voor jou van toepassing zijn?



NB. bovenstaande gegevens zijn absolute getallen.

**81%** kan leeractiviteiten meestal gemakkelijk vinden

**60%** vindt leeractiviteiten via De Corporatie Academie. 53% via Google en 32% via de leeracademie van hun eigen corporatie



# Op basis waarvan kies je een leeractiviteit?



- 1 Welke **resultaten** levert het op
- 2 Wat is het **programma**
- 3 Is het **praktisch genoeg**

**90%** beoordeelt de kwaliteit van de leeractiviteit op de **mate van toepasbaarheid in de praktijk**

---

**47%** wil **in de reviews** graag lezen of de leeractiviteit toepasbaar is in de praktijk

# Welke leeractiviteiten/onderwerpen mis je in het huidige leeraanbod?

- **Leeractiviteiten voor IT, HR(M) en Communicatie zijn ondergewaardeerd in het huidige leeraanbod**
- **Onvoldoende leeractiviteiten op HBO/WO niveau**
- **Er is behoefte aan meer leerlijnen**

## **Andere werkvormen zoals:**

- ✓ Game-learning
- ✓ Leren door kruisbestuiving tussen corporaties
- ✓ Leren door kruisbestuiving tussen corporaties en andere organisaties
- ✓ Leren samen met integrale (netwerk)partners (denk aan gemeenten of andere organisaties in het sociaal domein)
- ✓ Intervisie met collega's van andere corporaties
- ✓ "Kijkje in de keuken" bij andere corporaties





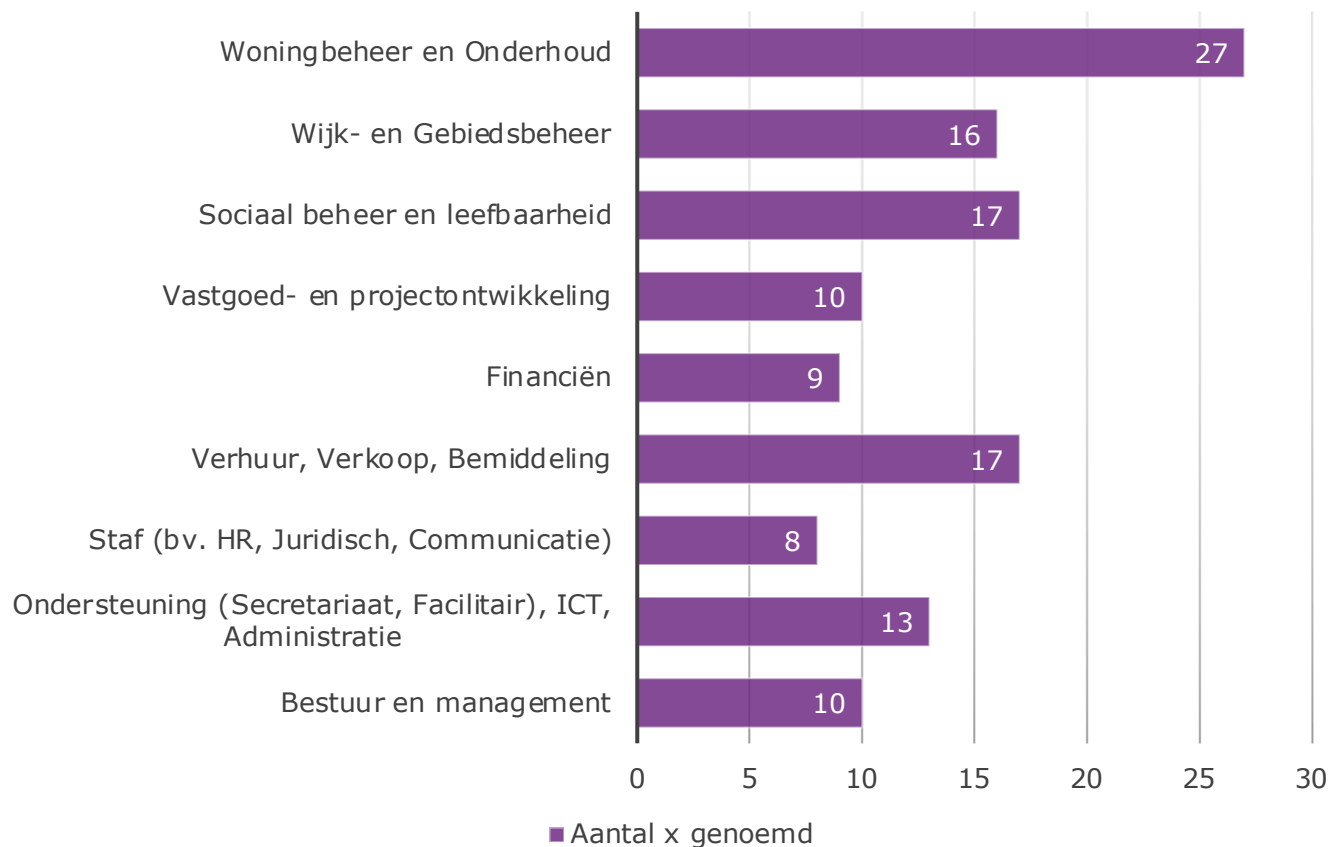
 Resultaten vanuit de  
vragenlijst voor bestuurders  
en leidinggevenden

*74 Respondenten*



# Wie deden er mee?

## Aan welk vakgebied geef je leiding?



**“De organisatie en de medewerkers moeten wendbaar en duurzaam zijn in de toekomst.”**

# Ontwikkelthema's waaraan binnen nu en 2 jaar binnen het team aandacht aan wordt besteed

## 1. Mens en organisatieontwikkeling

- Zelfsturing
- Wendbare organisatie
- Hospitality en klantgerichtheid
- Teamontwikkeling en teambuilding
- Samenwerken
- Leren en ontwikkelen
- Werkplezier
- Integraal leiderschap

## 2. Mens en maatschappij

- Huurder centraal – maatwerk leveren
- Bewonersparticipatie
- Communicatie
- Wijkbeheer
- Omgaan met agressie
- Ketensamenwerking en betere afspraken met zorgpartijen
- Verminderen aantal en doorlooptijden leefbaarheidsmeldingen
- Buurtvisies

## 3. Duurzaam vastgoedbeheer

- Assetmanagement
- Sturing met data
- Verduurzaming en Energietransitie
- Regisserend opdrachtgeverschap
- Contactbeheer
- Aanbesteden en inkoop

## 4. Digitalisering

- Online dienstverlening
- Robotisering
- Power BI, big data, dashboarding
- Toepassing ICT hulpmiddelen
- Digitaliseren en automatiseren processen en administratie

## 5. Vakkennis optimaliseren



**85%** geeft aan dat leren en ontwikkelen is **gekoppeld aan de afdelingsdoelen**

# Op welke persoonlijke vaardigheden/competenties moet binnen nu en 2 jaar de focus liggen?

## Top 3 focus van Medewerkers

1. Probleemoplossend werken
2. Procesdenken
3. Communiceren

## Top 3 focus van Leidinggevenden, directie en bestuur

1. Zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement, eigen regie nemen)
2. Procesdenken
3. Communiceren



Visie van leidinggevenden en medewerkers over waar de focus op komt te liggen in de komende 2 jaar is verschillend

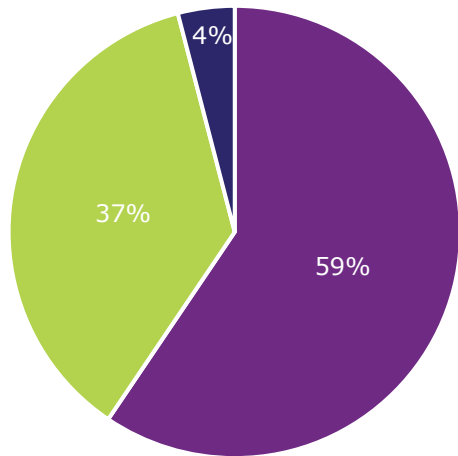
**Leidinggevenden** hebben de grootste focus op **Samenwerken** en **Zelfsturing**.

**Medewerkers** hebben een grotere focus op **Probleemoplossend werken** en **Procesdenken**

**Zelforganisatie leeft meer bij leidinggevenden dan bij medewerkers**

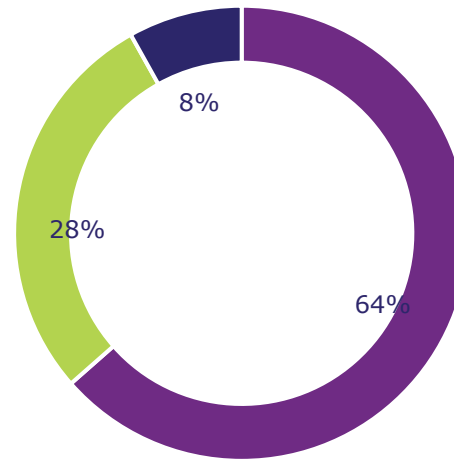
# Rol leidinggevende

Zijn de medewerkers binnen jouw team (zeer) actief bezig met hun ontwikkeling?



■ Ja ■ Nee ■ Weet ik niet

Ik voer een ontwikkelgesprek met mijn medewerkers waaruit een concreet actieplan volgt.



■ Ja ■ Soms ■ Nee



**72%** bespreekt, voorafgaand aan een leeractiviteit, met de medewerker wat de **beoogde resultaten de toepassing in de praktijk** moet zijn.

**45%** vraagt achteraf **hoe de training was**.

**92%** ziet informele leervormen als echte leeractiviteiten.

**85%** wil de inzet van informele leervormen stimuleren binnen hun team.

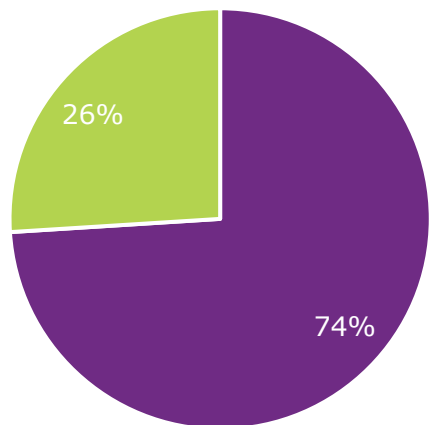
 Resultaten vanuit de  
vragenlijst HR en  
leerverantwoordelijken

*50 Respondenten*



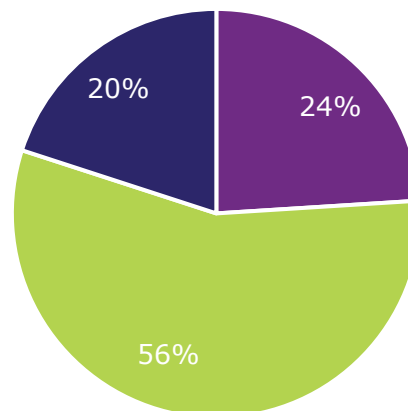
# Visie op leren en ontwikkelen

Is leren & ontwikkelen gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen / ondernemingsplan?



■ Ja ■ Nee

Houdt je organisatie zich gericht bezig met strategische personeelsplanning (SPP)?



- Ja en wij hebben SPP vertaald naar een opleidings- /ontwikkelplan met leeractiviteiten.
- Ja maar we hebben dit nog niet vertaald naar leeractiviteiten.
- Nee



Bij **80%** is er een missie en visie op leren en ontwikkelen in de organisatie.

# Ontwikkelthema's waaraan binnen nu en 2 jaar organisatiebreed aandacht aan wordt besteed

## 1. Digitalisering

## 2. Duurzaamheid in mens en middelen

- **Middelen:**  
Duurzaam bouwen en energietransitie.
- **Mens:**  
Vitaliteit  
Persoonlijke ontwikkeling  
Wendbaarheid en Weerbaarheid

## 3. Samenwerken intern en extern

- **Intern:**  
Teamontwikkeling  
Feedback geven en ontvangen
- **Extern:**  
Integraal samenwerken met ketenpartners  
Samenwerken met stakeholders.  
Participatie.

## 4. (Zelf)lerende organisatie.

- Eigen regie in ontwikkeling.
- Brede inzetbaarheid
- Zelfsturing.

## 5. Omgaan met verschillende doelgroepen

- Agressie
- Vergrijzing
- Kwetsbare huurders.
- Empathie.
- Klantgericht werken.



**HR/leerverantwoordelijken** hebben de focus op **interne ontwikkelthema's**, zoals Digitalisering en Duurzaamheid in mens en middelen.

**Medewerkers** hebben meer focus op de **externe omgeving**, waaronder de veranderende huurder en duurzaam bouwen.



# Op welke persoonlijke vaardigheden/competenties moet binnen nu en 2 jaar de focus liggen?

## Top 3 focus van Medewerkers

1. Probleemoplossend werken
2. Procesdenken
3. Communiceren

## Top 3 focus van HR/Leer verantwoordelijken

1. Samenwerken
2. ICT vaardigheden
3. Communiceren

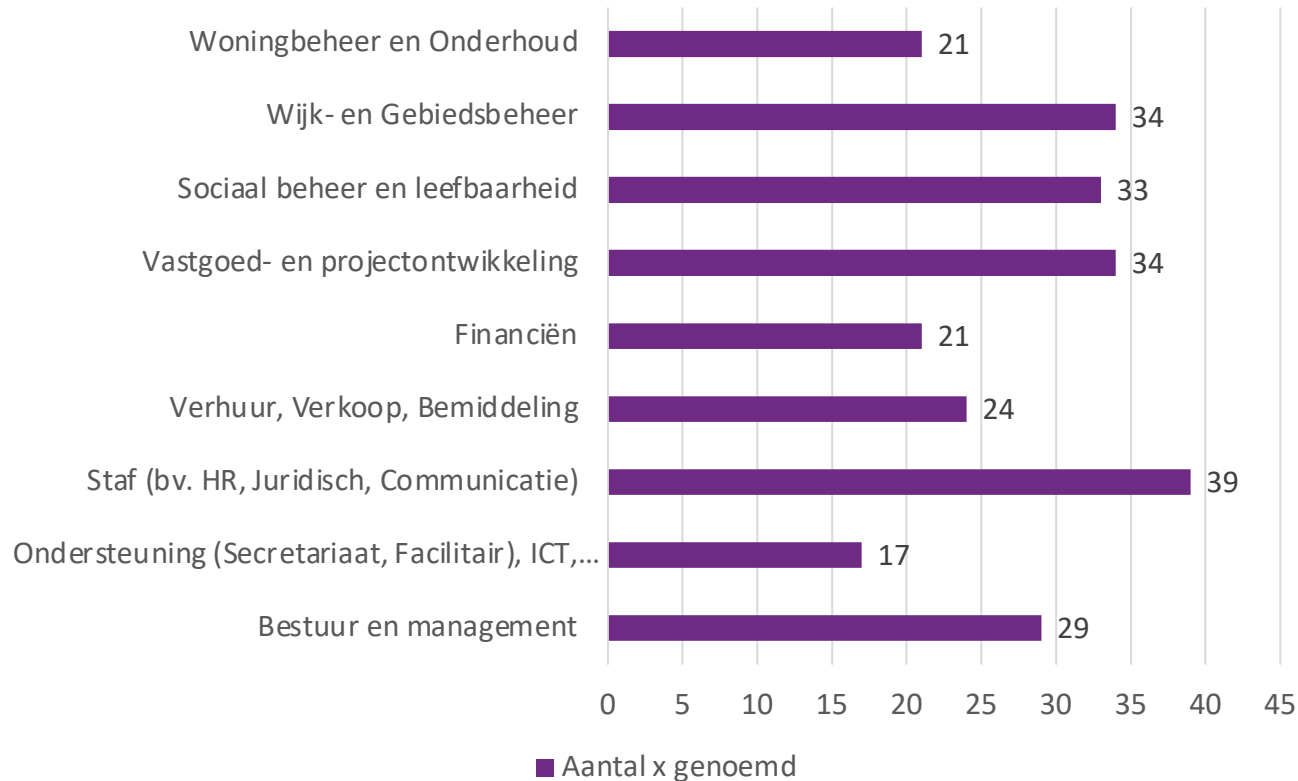


Visie van HR/leerverantwoordelijken en medewerkers over waar de focus op komt te liggen in de komende 2 jaar is verschillend

**HR/leerverantwoordelijken** hebben de grootste focus op **Samenwerken** en **ICT vaardigheden**

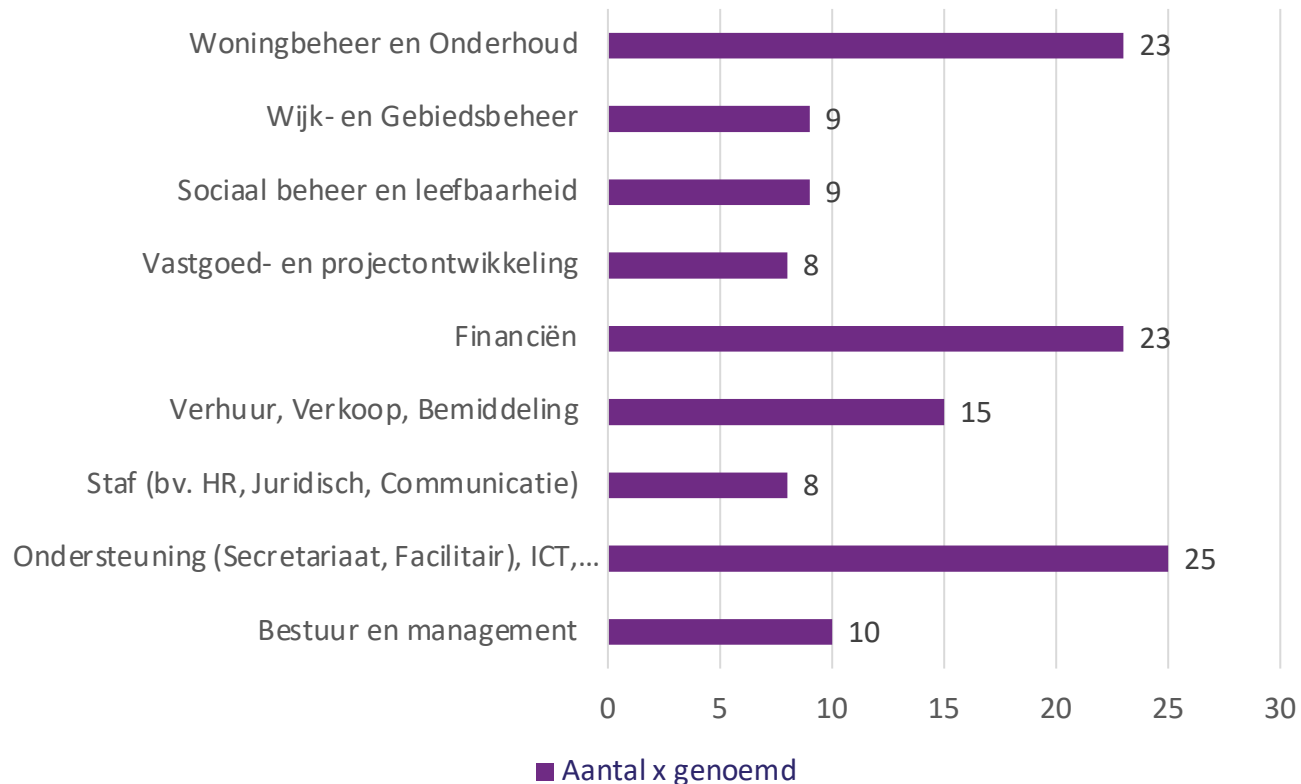
**Medewerkers** hebben een grotere focus op **Probleemoplossend werken** en **Procesdenken**

# Binnen welke vakgebieden binnen jouw corporatie zijn medewerkers (zeer) actief bezig met hun ontwikkeling?



**94%** ziet informele leervormen als echte leeractiviteiten.

# Binnen welke vakgebieden binnen jouw corporatie zijn medewerkers weinig tot niet actief bezig met hun ontwikkeling?



**92%** wil de inzet van informele leervormen stimuleren binnen hun corporatie.



# Conclusies en aanbevelingen



# Conclusies

## Leerbehoeften inhoudelijk

1. Per vakgebied is inzichtelijk wat de leerbehoeftes van medewerkers zijn tussen nu en 2 jaar en tussen 2-5 jaar.
2. In de komende 5 jaar zijn er 3 ontwikkelthema's die sector breed en in alle vakgebieden worden herkend, namelijk:
  - a. Veranderende huurders
  - b. Duurzaamheid en energietransitie
  - c. Digitalisering en data analytics
3. De drie meest genoemde persoonlijke vaardigheden/competenties waarop de medewerkers zich de komende 5 jaar op willen ontwikkelen, zijn:
  - a. Zelforganisatie
  - b. Probleemoplossend werken
  - c. Procesdenken & Communiceren
4. De drie meest genoemde persoonlijke vaardigheden/competenties waarop de leidinggevenden zich de komende 5 jaar op willen ontwikkelen, zijn:
  - a. Zelforganisatie
  - b. Procesdenken
  - c. ICT vaardigheden
5. De drie meest genoemde persoonlijke vaardigheden/competenties waarop de leerverantwoordelijken/HR zich de komende 5 jaar op willen ontwikkelen, zijn:
  - a. Procesdenken
  - b. ICT vaardigheden
  - c. Kritisch denken
6. Leren en ontwikkelen wil men vooral doen vanuit intrinsieke motivatie (om de eigen kennis en kunde te blijven verbreden en omdat zij dit nodig hebben voor eigen rol/functie).
7. Medewerkers verwachten doorgaans geen problemen om bij te kunnen blijven.
8. In het huidige aanbod worden de volgende zaken gemist: Leeractiviteiten voor IT, HR(M) en Communicatie, leeractiviteiten op HBO/WO niveau en Leerlijnen.

# Conclusies

## Leeractiviteiten zoeken, vinden en volgen

1. Men leert het liefst op een dinsdag, woensdag of donderdag tussen 9.00 en 17.00 uur. Klassikaal met een docent voor de groep, bijvoorbeeld in de vorm van een workshop. Daarnaast is ook het leren in de praktijk op de werkvloer populair.
2. Wat men mist in het leeraanbod zijn de volgende leervormen:
  1. Game-learning
  2. Leren door kruisbestuiving tussen corporaties en andere organisaties of door intervisie en een "kijkje in de keuken" bij andere corporaties
  3. Leren samen met integrale (netwerk)partners (denk aan gemeenten of andere organisaties in het sociale domein)
3. 81% Van de respondenten kan de leeractiviteiten goed vinden en 60% vindt deze bij De Corporatie Academie.
4. Op (nieuwe) leeractiviteiten wil men het liefst geattendeerd worden via een nieuwsbrief via de email, intranet of via de leeracademie van de organisatie.
5. Er wordt voor een leeractiviteit gekozen op basis van het resultaat, programma en de mate van toepasbaarheid in de praktijk. Op dit laatste punt wordt tevens de kwaliteit van een leeractiviteit beoordeeld en men wil hierover ook graag lezen in de reviews.

# Conclusies voor leidinggevenden

1. Leidinggevenden geven aan dat er binnen hun team op korte termijn de volgende ontwikkelthema's spelen:
  - Mens en organisatieontwikkeling; denk aan zelfsturing, wendbaarheid, samenwerken, leren en ontwikkelen
  - Mens en maatschappij; denk aan ketensamenwerking, maatwerk aan huurder leveren, wijkbeheer, buurtvisies
  - Duurzaam vastgoedbeheer; denk aan sturing met data, verduurzaming en energietransitie, regisserend opdrachtgeverschap
  - Digitalisering; denk aan Power BI, robotisering, automatiseren processen
  - Vakkennis optimaliseren
2. Leidinggevenden en bestuurders verwachten dat er meer zelforganisatie (zelfsturing, timemanagement en eigen regie nemen) van de medewerkers zal worden gevraagd. Hieronder valt ook leren en ontwikkelen. Dit thema leeft minder dominant bij de medewerkers.
3. Bijna driekwart van de leidinggevenden bespreekt voorafgaand aan een leeractiviteit de beoogde resultaten en toepassing in de praktijk ervan. Na afloop vraagt nog niet de helft van de leidinggevenden hoe de training is geweest, wat het heeft opgeleverd en hoe het geleerde kan worden toegepast.
4. Vanuit de vragenlijst van de bestuurders en leidinggevenden en HR/Leerverantwoordelijken wordt aangegeven dat leren & ontwikkelen gekoppeld is aan de organisatie- en afdelingsdoelen.
5. Vanuit de bestuurders en leidinggevenden en HR/leerverantwoordelijken ligt de focus op competenties/persoonlijke vaardigheden op de gebieden Zelfsturing en Samenwerken.
6. Het overgrote deel van de bestuurders en leidinggevenden en HR/Leerverantwoordelijken ziet informeel leren als een leeractiviteit en wil dit in de toekomst meer gaan stimuleren.
7. 59% Van de medewerkers is in de ogen van deze twee groepen actief bezig met hun ontwikkeling en daarvan is het vakgebied Staf het meest actief en het vakgebied Ondersteuning het minst actief.

# Conclusies voor HR/leerverantwoordelijken

1. HR/leerverantwoordelijken geven aan dat er binnen hun organisatie op korte termijn de volgende ontwikkelthema's spelen:
  - Digitalisering
  - Duurzaamheid in mens en middelen; denk aan duurzaam bouwen en energietransitie, vitaliteit en wendbaarheid
  - Samenwerken intern en extern; denk aan teamontwikkeling, integraal samenwerken met ketenpartners.
  - (Zelf)lerende organisatie; denk aan eigen regie in ontwikkeling, zelfsturing
  - Omgaan met verschillende doelgroepen; denk aan agressie, vergrijzing en kwetsbare huurders
2. Volgens HR/leerverantwoordelijken moet de focus binnen de organisatie liggen op het ontwikkelen van samenwerken en ICT vaardigheden. Bij medewerkers ligt deze meer bij probleemoplossend werken en procesdenken.



# Aanbevelingen voor FLOW

1. Het huidig leeraanbod en gewenst leeraanbod vergelijken m.n. op de 3 ontwikkelthema's.
2. Gefaseerd aanpassen van het leeraanbod per vakgebied, te beginnen met de korte termijn leerwensen (0 tot 2 jaar). Daarna aanpassen leeraanbod voor de langere termijn.
3. Faciliteren van ketenaanpak/integrale samenwerking door het organiseren van leeractiviteiten tussen corporaties en ketenpartners, waarbij gebruik gemaakt wordt van praktijkvoorbeelden/best practices.
4. Ontsluiten van (nieuw) aanbod voor I(C)T, HR en Communicatie.
5. Aanbieden van vervolg- en verdiepende opleidingen op HBO/WO niveau.
6. Ontwikkelen nieuwe leerlijnen om gemakkelijker te kunnen ontwikkelen binnen (en buiten) de corporatie.
7. Stimuleren van informele en nieuwe leervormen door bijvoorbeeld het organiseren van intervisie, game-learning, mastermind of "kijkje in de keuken" groepen. Ook tussen corporaties en ketenpartners.
8. Aanpassen/structureren van review-informatie. Met name op toepasbaarheid in de praktijk.

# Aanbevelingen voor Leidinggevenden/HR

1. Leidinggevenden kunnen een nadrukkelijker rol spelen bij de borging van het geleerde na afloop van een leeractiviteit. Dit kunnen ze doen door ook na afloop in gesprek te gaan met de medewerker en na te gaan welke faciliteiten en ondersteuning de medewerker gaan helpen.
2. HR en leidinggevenden hebben een andere focus op ontwikkelthema's dan de medewerkers. Daar ligt dan ook een uitdaging om de prioriteiten van de medewerkers in lijn brengen met de organisatie/teamdoelstellingen.
3. Er ligt een grote kans in het gericht informeren van medewerkers over leeraanbod aansluitend bij hun vakgebied middels nieuwsbrieven of via hun leeracademie.
4. Ook voor HR en leidinggevenden ligt er een uitdaging om gericht aanbod uit te lichten per vakgebied in ontwikkelgesprekken met medewerkers.
5. HR: zorg dat het leeraanbod waaraan volgens dit onderzoek behoefte is, beschikbaar is voor de betreffende medewerkers binnen jouw corporatie.

# Aanbevelingen voor medewerkers

1. Bekijk de leerbehoeften van collega's in jouw huidige vakgebied of in het vakgebied waarnaar je je toe wilt ontwikkelen en laat je inspireren.
2. Ga in gesprek met je leidinggevende over jouw leerbehoeften binnen je huidige of toekomstige vakgebied en bepaal welke leeractiviteiten voor jou relevant zijn.
3. Je wilt graag hetgeen je leert toe kunnen passen in jouw praktijk. Dit gaat makkelijker wanneer jouw omgeving je daarbij ondersteunt. Ga hierover in gesprek met je leidinggevende, zowel voorafgaand aan de leeractiviteit als erna. Maak afspraken over welke ondersteuning gegeven wordt en welke ruimte je krijgt (tijd, middelen,...) voor het toepassen op je werkplek.

# Hoe nu verder?

**Leren en ontwikkelen heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid. En een rijke leeromgeving is een belangrijke voorwaarde om een lerende organisatie te kunnen zijn.**

FLOW gaat aan de slag met het actualiseren van het leeraanbod zodat dit aansluit bij de leerbehoefte in de sector. Dit zal te vinden zijn op [watdoeijijmorgen.nl](http://watdoeijijmorgen.nl).

**De mismatch tussen de kennis/vaardigheden/competenties die medewerkers hebben en die ze daadwerkelijk nodig hebben, nu en in de toekomst, is de verantwoordelijkheid voor medewerkers en werkgevers (directeur bestuurders/HR/Leidinggevenden).**

Voor corporaties is het belangrijk dat leidinggevenden en medewerkers in gesprek zijn om organisatie- en individuele ontwikkeling op elkaar af te stemmen. FLOW blijft dit stimuleren en ondersteunen.

A small green right-angled triangle pointing to the right.

Verder leren?  
Kijk op

[www.flowweb.nl](http://www.flowweb.nl)

[www.watdoeijmorgen.nl](http://www.watdoeijmorgen.nl)



Dit onderzoek is uitgevoerd  
in opdracht van:



Mede mogelijk gemaakt  
door subsidie van:

