

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



DEMOGRAFIE



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 hypotheekleningen 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 overheidsbemoedienis.
- 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.



ECOLOGIE



- De energietransitie heeft tot gevolg dat het elektriciteitsnet moet worden verzwaid. 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:

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



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

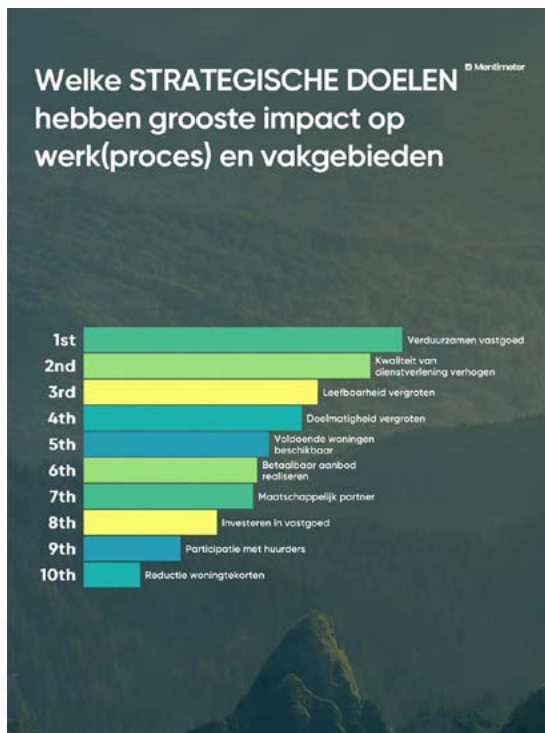
BESTURING

- 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
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verduurzamen vastgoed 	<p>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.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Leefbaarheid vergroten 	<p>Raakt primair het leefbaarheidsproces en heeft primair invloed op het sociale domein van corporaties en secundair op het vakgebied vastgoed (waarneming en aanspreken).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kwaliteit van dienstverlening verhogen 	<p>Dit raakt alle processen, domeinen, functies van de corporatie. Dit heeft betrekking op sturende, primaire en ondersteunende processen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wendbare organisatie 	<p>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.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dienstverleningsconcept (digitaal, individueel, collectief) 	<p>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.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Integraal samenwerken ■ Cultuur: samenwerken, eisen competenties van medewerkers 	<p>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.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bedrijfsvoering: effectiviteit en efficiëntie omhoog 	<p>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.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Leiderschap ontwikkelen 	<p>Heeft invloed op de sturende processen. Vraagt visie en sturing van het bestuur en vereist competentie-ontwikkeling van het management.</p>

