










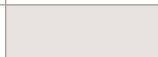

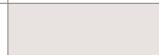


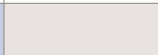
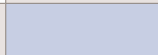
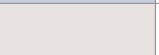
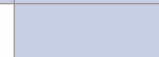
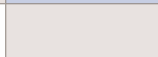
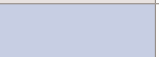
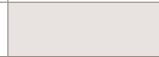

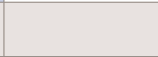
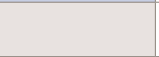
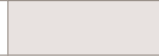




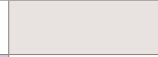
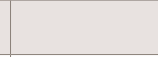
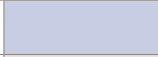
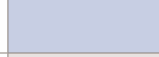
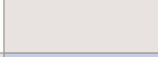
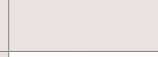
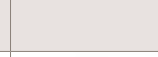
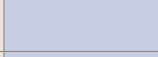
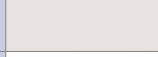
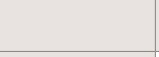
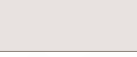
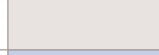
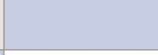
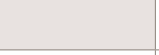
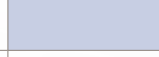
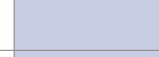

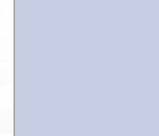
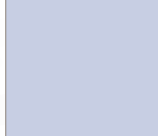
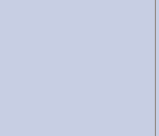
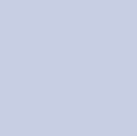


# 6. INVLOED OP WERKPROCES

## PROCESSEN EN VAKGEBIEDEN

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

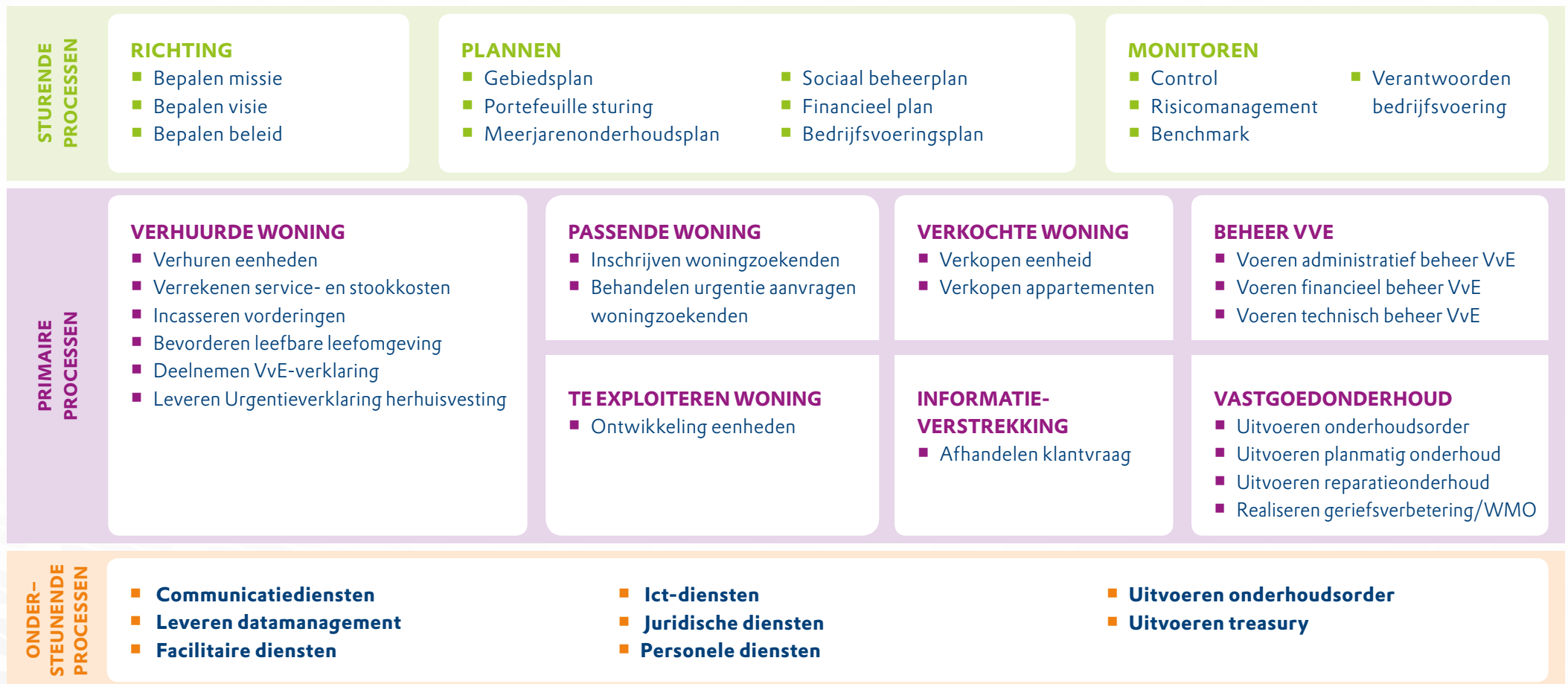
	 <b>WONINGBEHEER EN ONDERHOUD</b>	 <b>WIJK- EN GEBIEDSBEHEER</b>	 <b>SOCIAAL BEHEER EN LEEFBAARHEID</b>	 <b>VASTGOEDEN PROJECTONTWIKKELING</b>	 <b>FINANCIËN</b>	 <b>VERHUUR, VERKOOP EN BEMIDDELING</b>	 <b>STAF</b>	 <b>BESTUUR EN MANAGEMENT</b>	 <b>ONDERSTEUNING, ICT, ADMINISTRATIE EN SECRETARIAAT</b>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



## INLEIDING PROCESSEN LANDKAART (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 verantwoord worden 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 leidinggevenden 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-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

- 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.