

MORGEN IS  
WEER EEN  
NIEUWE DAG

#WEESLIEFVOORJEZELF

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



**Martijn Rink**  
Directeur Bestuurder  
Vechtdal Wonen



**Erwin Flim**  
Onderzoeker / Adviseur



dageraad

Erwin Flim



06 – 12 43 95 09



erwinflim@dageraadadvies.nl

# INHOUD



**MOGELIJKE ONTWIKKELINGEN**



**CORPORATIE 2025**



**VAKGEBIED**



**PRAKTIJK SITUATIE**



**WAT DOE JIJ MORGEN?**

# INHOUD

**ONTWIKKELINGEN**

TOEKOMSTBEELDEN

**PRAKTIJK**

VOORBEELD – DIALOOG

**JOUW MENING**

POLL – VRAGEN - ANTWOORD

**WAT  
DOE  
JIJ  
MORGEN?**



# INLEIDING

## POLL - TEST

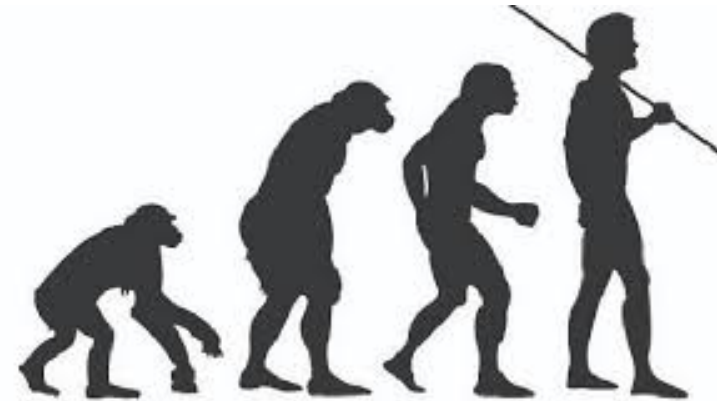


Wie wordt dit jaar kampioen van de eredivisie?

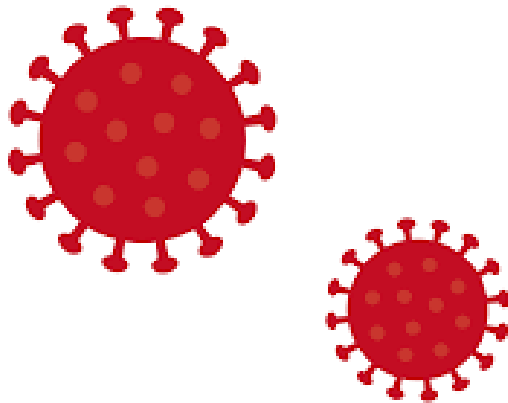
- FC Groningen
- Ajax
- PSV
- Feyenoord
- AZ

# VERANDERINGEN ZIJN VAN ALLE TIJDEN

Historisch



Actueel



# INLEIDING

## POLL



Mijn werk gaat de komende 5 jaar  
niet veranderen

- Eens
- Niet eens

**Ingewikkelde  
opgave  
in een  
dynamisch  
krachtenveld**

---





# MOGELIJKE ONTWIKKELINGEN WAAR CORPORATIES MEE TE MAKEN KUNNEN KRIJGEN



## DEMOGRAFIE

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



## ECONOMIE

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



## SOCIAAL

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



## TECHNOLOGIE

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



## ECOLOGIE

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



## POLITIEK

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

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

**Sterke en  
wendbare  
corporaties,  
met de poten  
in de klei**

---



# MOGELIJKE IMPACT OP CORPORATIE

STERK EN WENDBAAR MET POTEN IN DE KLEI

Koers



Organisatie



Besturing

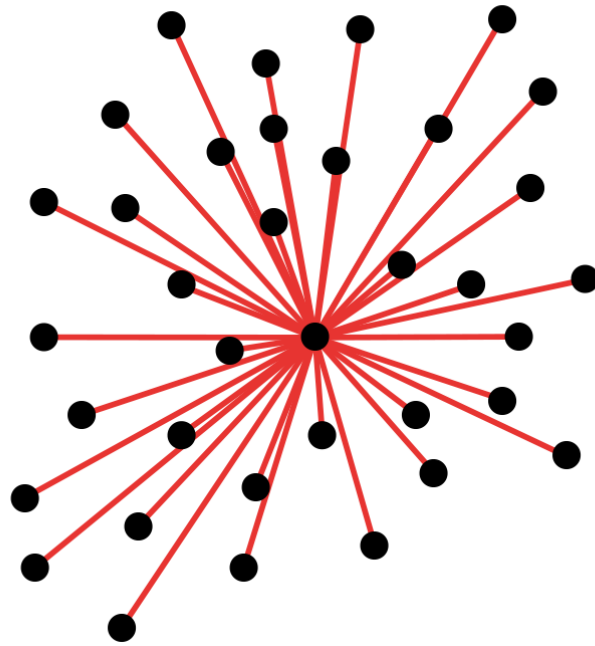


# MOGELIJKE IMPACT OP DOMEINEN

Vastgoed

Leefbaarheid

Bedrijfsvoering



**Vele grote en  
kleine  
ontwikkelingen  
maken de  
opgave  
omvangrijk**

---

# VERANDERINGEN

## OP 3 NIVEAUS

### SECTOR

De sector kan aan de slag met:

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

### CORPORATIES

Bestuur en management van corporaties kunnen aan de slag met:

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

### MEDEWERKERS

Medewerkers kunnen aan de slag met hun eigen duurzame inzetbaarheid

# VERANDERING

## POLL



Mijn corporatie is bezig met verandering:

- Automatisering
- Andere dienstverlening
- Data gericht werken
- Zelforganiserende teams
- SPP

**WAT  
DOE  
JIJ  
MORGEN?**

**VAKGEBIEDEN**





# VAKGEBIEDEN

## ONTWIKKELINGEN OP ALLE GEBIEDEN

### Samenvatting

KWANTITATIEF	 <b>WONINGBEHEER EN ONDERHOUD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoerende technische functies kwantitatief gelijk, inhoudelijk wel anders</li> <li>Kwantitatief minder opzichters, inspectie en planning</li> <li>+ Van mbo- naar mbo plus-niveau</li> <li>+ Van focus om zelf problemen op te lossen naar samen problemen oplossen</li> </ul>	KWANTITATIEF	 <b>WIJK- EN GEBIEDSBEHEER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toename van lokale sociale beheerders om zichtbaar in de wijken en buurten aanwezig te zijn</li> <li>+ Van vmbo-/mbo- naar mbo-/mbo plus-niveau</li> <li>+ Servicegericht en dienstverlenend</li> <li>+ Sociale en culturele vaardigheden</li> <li>+ Waarnemen/observeren: individuele of sociale problematiek</li> <li>+ Communiceren: met leefbaarheid professionals</li> </ul>	KWANTITATIEF	 <b>SOCIAAL BEHEER EN LEEFBAARHEID</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korte termijn: toename om vraagstukken op te pakken/op te lossen</li> <li>Lange termijn: afname mogelijk mits automatisering en klanten deel van proces uitvoeren</li> <li>+ Van mbo naar mbo plus-/hbo-niveau</li> <li>+ Servicegericht en dienstverlenend</li> <li>+ Regisseren: vanuit integrale blik regisseur van activiteiten</li> <li>+ Over grenzen organisatie en vakgebied kijken wat lokaal nodig is</li> <li>+ Sociale en culturele vaardigheden</li> <li>+ Waarnemen/observeren: individuele of sociale problematiek</li> <li>+ Samenwerken: met ketenspecialisten</li> <li>+ Informatievaardigheden: context en verbanden leggen</li> </ul>
		KWALITATIEF			<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Waarnemen/observeren</li> <li>+ Samenwerking met ketenpartijen</li> <li>+ Sociale en culturele vaardigheden</li> <li>+ Waarnemen en observeren</li> <li>+ Ict-basisvaardigheden</li> </ul>			KWALITATIEF
KWANTITATIEF	 <b>VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afname van technisch uitvoerende medewerkers (administratie, beheer, bedrijfsbureau)</li> <li>Gelijk of toename van projectleider en assetmanagement rollen</li> <li>- Hbo-/wo-niveau</li> <li>+ Samenwerken: regie en communicatie met ketenpartijen en specialisten, bouwen aan duurzame en strategische partnerships</li> <li>+ Informatievaardigheden: context en verbanden leggen</li> <li>+ Communiceren: afstemming met gemeenten, vastgoedontwikkelaar (eigenaar) en huurders</li> <li>+ Creatief denken: zoeken naar passende oplossingen</li> <li>+ Organiseren van draagvlak: bij huurders</li> </ul>	KWANTITATIEF	 <b>FINANCIËN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afname uitvoerende administratieve functies</li> <li>+ Kwantitatieve behoefte aan controllers en financieel specialisten, risk-managers en fiscalisten blijft gelijk</li> <li>+ Meer automatiseringsgerichte (EDP) expertise/rollen</li> <li>+ Van mbo-/hbo- naar hbo-/wo-niveau</li> <li>+ Adviesvaardigheden</li> <li>+ Informatievaardigheden</li> <li>+ Sociale en culturele vaardigheden</li> <li>+ Creatief denken</li> <li>+ Samenwerken</li> </ul>	KWANTITATIEF	 <b>VERHUUR, VERKOOP EN BEMIDDELING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afname van standaard frontoffice medewerkers, toename van frontoffice medewerkers die complexe vraagstukken kunnen afhandelen</li> <li>Afname van functies die administratieve service-processen uitvoeren (verhuur, reparatieverzoeken)</li> <li>- Mbo plus-/hbo-niveau</li> <li>+ Servicegericht en dienstverlenend</li> <li>+ Sociale en culturele vaardigheden</li> <li>+ Waarnemen/observeren: individuele of sociale problematiek</li> <li>+ Probleem oplossen</li> <li>+ Communiceren</li> <li>+ Informatievaardigheid</li> </ul>
		KWALITATIEF			<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Informatievaardigheden: context en verbanden leggen</li> <li>+ Communiceren: afstemming met gemeenten, vastgoedontwikkelaar (eigenaar) en huurders</li> <li>+ Creatief denken: zoeken naar passende oplossingen</li> <li>+ Organiseren van draagvlak: bij huurders</li> </ul>			KWALITATIEF
KWANTITATIEF	 <b>STAF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blijft kwantitatief ongeveer gelijk, wel andere samenstelling: minder uitvoerend meer expert</li> <li>- Mbo plus-/hbo-niveau</li> <li>+ Adviesvaardigheden</li> <li>+ Project- en verandermanagement: leidinggeven aan transitie/veranderingen</li> <li>+ Samenwerken (intern - multidisciplinair)</li> <li>+ Servicegericht en dienstverlenend</li> <li>+ Communiceren</li> <li>+ Informatievaardigheden</li> </ul>	KWANTITATIEF	 <b>BESTUUR EN MANAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurder gelijk of minder als gevolg van verdere samenwerking/fusie</li> <li>Afname hiërarchisch management als gevolg van reductie managementlagen en toenemende zelforganisatie</li> <li>- Hbo-/wo-niveau</li> <li>+ Politieke sensitiviteit en handelen</li> <li>+ Samenwerken (in de proces/keten)</li> <li>+ Organisatieontwikkeling en cultuurverandering</li> <li>+ Informatievaardigheden</li> <li>+ Coachend en dienend leiderschap</li> <li>+ Digitale vaardigheden om nieuwe technieken te snappen en stimuleren</li> </ul>	KWANTITATIEF	 <b>ONDERSTEUNING, ICT, ADMINISTRATIE EN SECRETARIAAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afname van uitvoerende administratieve functies</li> <li>+ Behoeft aan breed inzetbare ondersteunende interne dienstverleners voor verzorgen van complexere vragen-diensten</li> <li>+ Specialistische kennis wordt ingehuurd</li> <li>+ Van mbo- naar hbo-niveau</li> <li>+ Servicegericht en dienstverlenend</li> <li>+ Sociale en culturele vaardigheden</li> <li>+ Samenwerken</li> <li>+ Digitale vaardigheden</li> <li>+ Problemen oplossen</li> <li>+ Ict-(basis)vaardigheden</li> <li>+ Informatievaardigheden</li> </ul>
		KWALITATIEF			<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Adviesvaardigheden</li> <li>+ Project- en verandermanagement: leidinggeven aan transitie/veranderingen</li> <li>+ Samenwerken (intern - multidisciplinair)</li> <li>+ Servicegericht en dienstverlenend</li> <li>+ Communiceren</li> <li>+ Informatievaardigheden</li> </ul>			KWALITATIEF

WAT DOE JIJ  
MORGEN?

WAT  
DOE  
JIJ  
MORGEN?

# WAT DOE JIJ MORGEN?

## POLL



Mijn grootste uitdaging om inzetbaar te blijven naar de toekomst is:

- Fysieke belastbaarheid
- Mentale belastbaarheid
- Beschikken over de benodigde kennis
- Beschikken over de benodigde vaardigheden

**WAT  
DOE  
JIJ  
MORGEN?**

**VAKGEBIED:  
BESTUUR EN MANAGEMENT**

# BESTUUR EN MANAGEMENT



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

Heldere visie en focus op uitvoering en realisatie

Corporatie en medewerkers toekomstbestendig en duurzaam maken

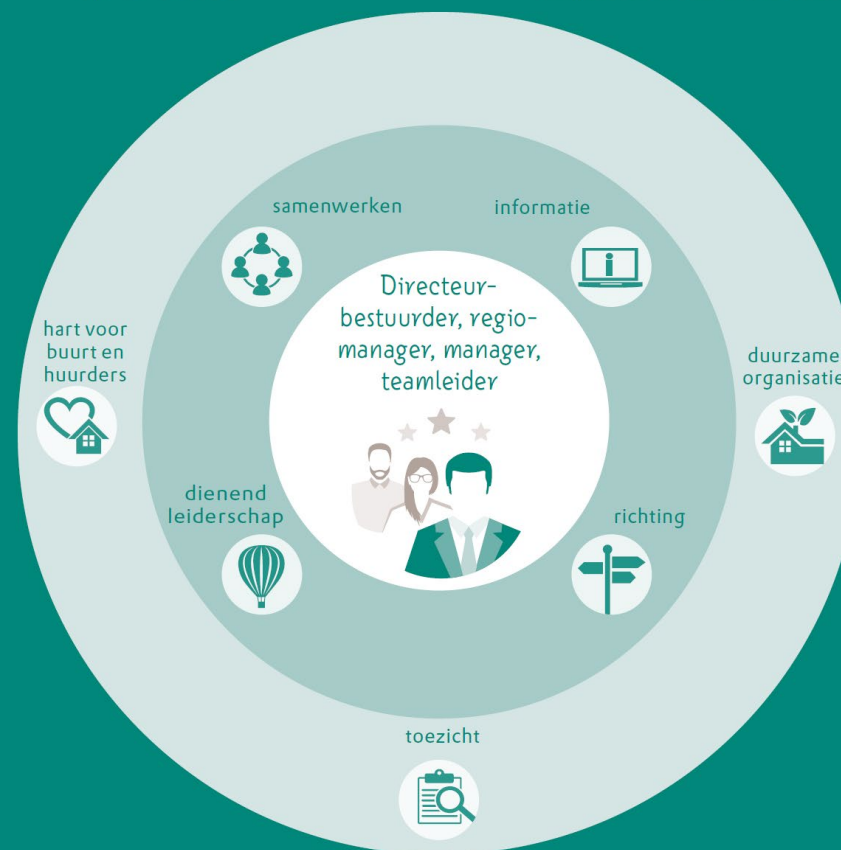
Inspireren

Nieuw en passend leiderschap ontwikkelen

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

Werkt samen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen

Leidt de transitie naar een toekomstbestendige (duurzame) organisatie en personeelsbestand



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

Inspireert en geeft richting, en faciliteert en motiveert medewerkers

# BESTUUR EN MANAGEMENT



Welke ontwikkelingen zijn het  
meest relevant voor jullie  
vakgebied?



# BESTUUR EN MANAGEMENT



## BESTUUR EN MANAGEMENT

DIRECTEUR-BESTUURDER,  
REGIOMANAGER, MANAGER,  
TEAMLEIDER

BESTUURDER-KETENREGISSEUR,  
COACH

### ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

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

2020

#### WERK

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

#### SYSTEMEN

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

#### PERSONEELS-BEHOEFTE

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

#### KENNIS

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

#### VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

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

2025

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

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

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

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

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

# BESTUUR EN MANAGEMENT

Ontwikkelingen tussen 2020 en 2025 vanuit het FLOW onderzoek  
*Leren in de corporatie van de toekomst.*

**WAT  
DOE  
JIJ  
MORGEN?**

Leerbehoefte nu- 2 jaar	Bestuur en management	Leerbehoefte 2 - 5 jaar
<b>Leiderschapsontwikkeling</b> <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>	<p style="text-align: center;"><b>Directeur-bestuurder, regiomanager, manager, teamleider</b></p> <p>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>De wendbaarheid willen zij verder ondersteunen door het inzetten/ verbeteren van leiderschapsvaardigheden en coachvaardigheden.</p> <p>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>	<b>Coachend leiden</b> <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>
<b>Digitalisering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robotisering</li> <li>• Digitale oplossingen</li> <li>• Automatisering</li> <li>• Digitale procesbeheersing</li> </ul>		<b>Duurzaam bouwen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transitie management met name circulariteit</li> <li>• Energietransitie</li> <li>• Ontwikkeling en renovatie icm kostenreductie</li> </ul>
<b>Agile of LEAN werken</b>		<b>Digitalisering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online dienstverlening</li> <li>• Digitalisering in dagelijks werk (bijv. drones)</li> <li>• Digitalisering coronagerelateerd</li> </ul>
<b>Financiële rekenkunde</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeringsanalyse</li> <li>• Spelen met cijfers</li> <li>• Financieel inzicht in geldstromen op langere termijn</li> </ul>		<b>Agile of LEAN werken</b>
<b>Duurzaam bouwen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wetgeving</li> <li>• Actualiteiten</li> </ul>		<b>Vastgoed en portefeuillebeheer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waardebepalingen</li> <li>• Strategische vastgoedsturing versus duurzaamheid</li> <li>• Investerings</li> </ul>

Gerichte leeractiviteiten  
staan op  
[www.watdoeijijmorgen.nl](http://www.watdoeijijmorgen.nl)  
of maak hier je eigen plan  
voor morgen



# BESTUUR EN MANAGEMENT



# BESTUREN IN EEN NETWERK

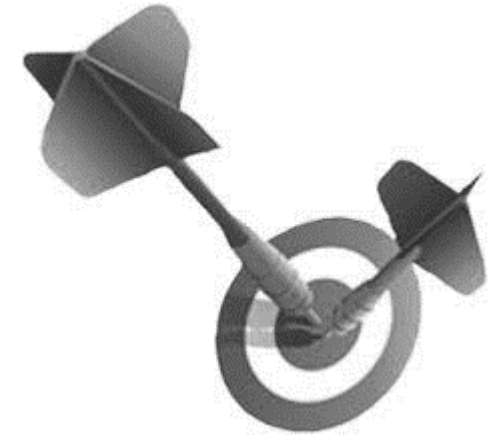
NETWERK IN ZIJN  
KRACHT ZETTEN



STUREN OP  
INTEGRALITEIT

WIJK VAN DE  
TOEKOMST

SOCIAAL  
ONDERNEMERSCHAP  
MET LEF



GEZAMENLIJKE  
AMBITIES EN  
DOELEN

# BESTUREN IN EEN NETWERK

## POLL



Welke rol past bij de corporatie in het netwerk

- De trekker in het netwerk
- Financier
- Domein specialist
- Deelnemer
- Niet betrokken

# MANAGEN VAN INNOVATIE

VANDAAG EN  
MORGEN

CONTINUE  
AANDACHT



ONTWIKKEL-  
MANAGER

VAN IDEE NAAR  
REALISATIE



# MANAGEN VAN INNOVATIE

## POLL



Een corporatie is een volger op het gebied van innovatie

- Helemaal eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal oneens

# TRANSITIE CORPORATIE

AAN DE SLAG MET  
ORGANISATIE

VERANDERING  
FACILITEREN



VERANTWOORDELIJK

NIEUWE MANIEREN  
VAN SAMENWERKEN

# TRANSITIE CORPORATIE

## POLL



Transitie/ontwikkeling moet apart belegd zijn in de corporatie

- Helemaal eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal oneens

# WAT DOE JIJ MORGEN?

## Loopbaanadvies



Werknemers ▾

Werkgevers ▾

FLOW ▾

Nieuws

Contact ▾



Mijn FLOW

← / FLOW / FLOW-loopbaanadviseurs

## FLOW- loopbaanadviseurs

Ontdek wie je bent en wat je wilt. Maak een afspraak met een van de FLOW-loopbaanadviseurs. Hieronder stellen ze zich aan je voor. Alle adviseurs zijn onafhankelijk en door ons uitgekozen.

Direct naar:

[Het loopbaangesprek](#) →

[Meteen een afspraak maken](#) →

[Naar de Loopbaanwijzer](#) →


### FLOW-loopbaanadviseurs





# WAT DOE JIJ MORGEN?

## Opleiding/training



Home Thema's Leerlijnen Vakgebieden Opleidingen Overige Nieuws

Q Inloggen → Mijn plan voor morgen

Je bent hier: Home > Opleidingen > Online leiderschap in de digitale wereld

# OPLEIDING

Online leiderschap in de digitale wereld


DUUR	OPSLAAN	AANMELDEN
Telefonische intake + 6 dagdelen	<a href="#">♥ Opslaan als favoriet</a>	<a href="#">Aanmelden voor opleiding</a>

[Omschrijving](#) Programma Planning Kosten

### Omschrijving

Het digitale tijdperk heeft zich al langere tijd aangediend en de huidige 1,5 meter economie dwingt ons nog meer tot een andere manier van werken. Steeds meer dringt het tot ons door dat dit de nieuwe werkelijkheid wordt. Dit

**OPLEIDINGSKOSTEN**  
€ 1.450,-



# WAT DOE JIJ MORGEN?

Persoonlijk leeradvies

Wil je graag een  
persoonlijk leeradvies?



**WAT  
DOE  
JIJ  
MORGEN?**



## **Europese Unie**

Dit project is mede mogelijk  
gemaakt door het Europees  
Sociaal Fonds

**WAT  
DOE  
JIJ  
MORGEN?**

Bepaal het zelf op [watdoejijmorgen.nl](http://watdoejijmorgen.nl)

---

Een initiatief van  **flow**

