

MORGEN IS  
WEER EEN  
NIEUWE DAG

#WEESLIEFVOORJEZELF

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



**Ruben Grevers**  
Manager Vastgoed &  
Dagelijks onderhoud - Accolade



**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

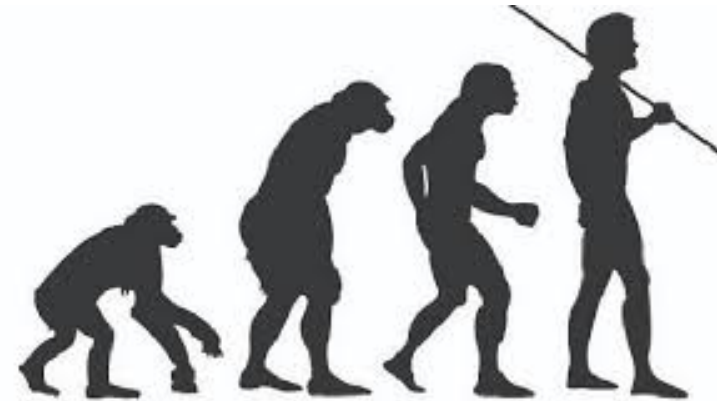


Wie wordt dit jaar kampioen van de eredivisie?

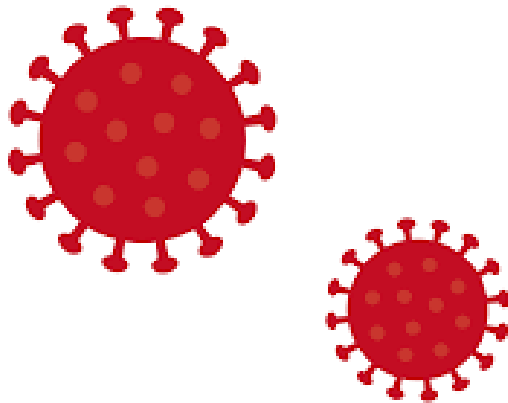
- FC Groningen
- Ajax
- PSV
- Feyenoord
- AZ

# VERANDERINGEN ZIJN VAN ALLE TIJDEN

Historisch



Actueel



# INLEIDING

## POLL - TEST



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
- Behoefte 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

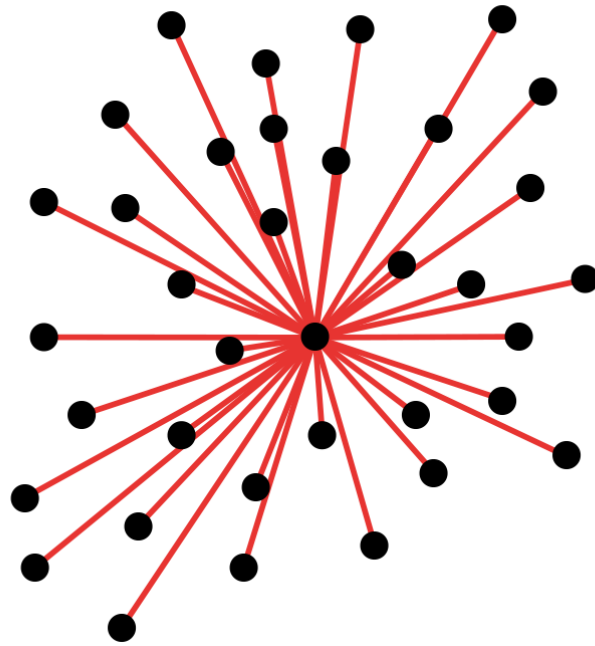


# MOGELIJKE IMPACT OP DOMEINEN

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 - TEST



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>+ 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 - TEST



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

VAKGEBIED:  
VASTGOED EN  
PROJECTONTWIKKELING

**WAT  
DOE  
JIJ  
MORGEN?**

# VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING



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

Woning is middel om doelen te realiseren

Huurder helpen om technische innovaties toe te passen

Innovatie en bouwontwikkeling samen oppakken

Woongenot staat centraal

Samenwerking met ketenpartners om diensten te verlenen

Focus op ontzorgen huurders

Centrale product-ontwikkeling van woonconcepten en technieken

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



Strategisch partnerschap met leveranciers gericht op totale proces en kosten

Duurzame ontwikkeling van zowel het vastgoed als bouwproces

# VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING



Welke ontwikkelingen zijn het  
meest relevant voor jullie  
vakgebied?



# VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING



## VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING

MEDEWERKER PROJECTADMINISTRATIE,  
PROJECTLEIDER, TECHNISCH  
MEDEWERKER BEDRIJFSBUREAU

ASSETMANAGER, BOUWREGISSEUR,  
ACCOUNTMANAGER

### ONTWIKKELINGEN TUSSEN 2020 EN 2025:

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

WAT  
DOE  
JIJ  
MORGEN?

2020

#### WERK

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

#### SYSTEMEN

- Werkt met specialistische systemen voor deelprocessen

#### PERSONEELS-BEHOEFTE

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

#### KENNIS

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

#### VAARDIGHEDEN EN GEDRAG

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

2025

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

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

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

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

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

# VASTGOED EN PROJECTONTWIKKELING

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

Leerbehoefte nu- 2 jaar	Vastgoed en projectontwikkeling	Leerbehoefte 2 - 5 jaar
<b>Duurzaam bouwen en Bouwtrends</b> <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>	<p style="text-align: center;"><b>Medewerker projectadministratie, projectleider, technisch medewerker bedrijfsbureau</b></p> <p>Binnen dit vakgebied liggen de leerwensen voor de langere termijn op de financiële haalbaarheid en planning van verduurzaming van projecten en gebiedsontwikkeling.</p> <p>Tevens werden er meerdere opmerkingen geplaatst over digitalisering. Van Machine Learning tot toolkennis van verschillende pakketten (Excel, assetmanagement applicaties).</p>	<b>Duurzaam bouwen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulair bouwen/renoveren</li> <li>• Innovaties in verduurzaming</li> <li>• Doorrekenen vastgoedcomplexen op rendement en operationele haalbaarheid</li> <li>• Juridische constructies rondom duurzaamheid</li> </ul>
<b>Projectontwikkeling en projectmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectontwikkeling</li> <li>• Projectmanagement</li> <li>• Actualiseren technische kennis projectmanagement</li> </ul>		<b>Gebiedsontwikkeling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenders en inkoop van projecten</li> </ul>
<b>Assetmanagement</b>		<b>Projectmanagement</b>
<b>Vastgoed rekenen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekenen aan marktwaarden</li> <li>• Verdieping vastgoed rekenen</li> </ul>		<b>Portefeuillestrategie en vastgoedsturing</b>
<b>Leiderschapsontwikkeling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiding geven</li> <li>• Integrale aansturing van een (de) organisatie</li> </ul>		<b>Digitalisering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisering van werkprocessen</li> <li>• Digitalisering ict icm vastgoed</li> </ul>

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



# VASTGOEDSTURING

INTEGRAAL

DATA EN  
MONITORING



TOTALE  
KOSTEN BEGIN  
TOT EIND

BREDE  
MEERWAARDE

# VASTGOEDSTURING



Hoe is vastgoedsturing het beste te organiseren?

- Een aparte afdeling
- Als een proces
- Projectmatig
- Anders

# RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

RSG IS EEN ORGANISATIE  
MET MEERDERE  
BETROKKEN

FOCUS OPGAVE EN  
TOEGEVOEGDE  
WAARDE



VERTROUWEN:  
RESPECT EN  
GELIJKWAARDIGHEID

GEZAMENLIJK  
OPLEIDEN

# RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

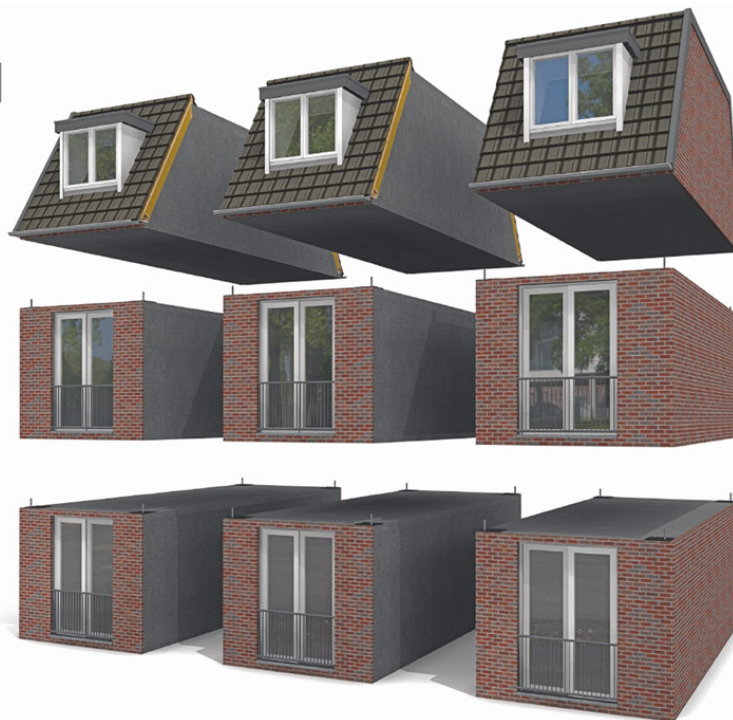


Hoe kijk je naar de  
samenwerkingspartners

- Commerciële partij
- Opdrachtgever – opdrachtnemer
- Als collega
- Anders

# PROJECTONTWIKKELING 2.0

SECTOR KRACHTEN  
BUNDELEN VOOR  
INNOVATIEVE CONCEPTEN



CONCEPTUEEL  
BOUWEN

LOKAAL  
GEZAMENLIJKE  
AMBITIES  
REALISEREN

PROCESBEGELEIDE /  
REGISSEUR  
IN PLAATS VAN  
ONTWIKKELAAR

# PROJECTONTWIKKELING 2.0



Wat betekent de verandering van projectontwikkeling voor jouw werk

- Verlies aan charme / creativiteit
- Meer aandacht voor wat er toe doet
- Meer spin in het web
- Minder aantrekkelijk voor hardcore bouw hart
- Focus voor volume en snelheid

# 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

Je bent hier: [Home](#) > [Opleidingen](#) > 'Het fundament' Conceptueel bouwen

## OPLEIDING

'Het fundament' Conceptueel bouwen

TYPE OPLEIDING	DUUR	OPSLAAN	AANMELDEN
Klassikaal	3 dagen	<a href="#">♥ Opslaan als favoriet</a>	<a href="#">Aanmelden voor opleiding</a>

<a href="#">Omschrijving</a>	<a href="#">Programma</a>	<a href="#">Planning</a>	<a href="#">Kosten</a>
------------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------

### Omschrijving

34.000 Nieuwe woningen bouwen per jaar. Dat is de uitdaging. Dat vergt een andere manier van werken. Namelijk van traditioneel naar Conceptueel bouwen en van individueel naar collectief inkopen. De corporatie van de toekomst dient

### OPLEIDINGSKOSTEN

€ 1.250,-





# 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**

