



Kiezen is geen keuze

Op weg naar excellente
woningcorporaties in 2022



“

Als je te laat bent, moet je
eerder vertrekken.”

Johan Crujff

Kiezen is geen keuze

Pas op voor het dodo-effect	4
Zes dominante trends	6
Wat vragen deze trends aan competenties?	7
Kiezen is geen keuze	8
De Whizzkid	10
De Co-maker	14
De Rentmeester	18
De Verbinder	24
Corporaties op weg naar excelleren in 2022	30
De toekomst van de accountant	32
Voor elke competentie een passende outfit!	34
Diensten KPMG	35

Pas op voor het dodo-effect

In 1507 werd door de Portugese kapitein Pedro Mascarenhas melding gemaakt van de ontdekking van een nieuwe vogel, een soort grote duif. De scheepsbemanningsleden noemde de grote duif 'walgvogel' en 'dod-aars', vanwege het dotje veren op de anusstreek van de vogel. Dod-aars werd dodo, en onder die naam kennen we de vogel nog steeds. De dodo leefde in de bossen van een eiland in de Indische oceaan. De dodo had het zich op zijn eiland in de Indische oceaan comfortabel gemaakt. Het dier was ongeveer een meter hoog en kon venijnig van zich afbijten. Alles wat het nodig had was er in overvloed: voedsel, water en een prettige omgeving.

Kwetsbaar

Het is echter niet goed afgelopen met de dodo. In de 17e eeuw werd het eiland gekoloniseerd door Nederlandse zeelieden. Ze noemden het eiland Mauritius – naar de toenmalige stadhouder Maurits graaf van Nassau, de latere Prins van Oranje. De Nederlanders namen vee mee naar het eiland en kaptten bomen. Daardoor werd de dodo kwetsbaar, de eieren werden opgegeten door ratten, apen en honden en de dodo had geen plek meer om zich terug te trekken. De laatste dodo's werden omstreeks 1670 gezien, daarna zijn ze uitgestorven.

De dodo ontwikkelde tot 1600 een aantal eigenschappen uitstekend.

De vogel kon goed van zich afbijten, had geleerd de diersoorten die hem omringden niet als vijanden te zien en voorzag in zijn eigen voedselbehoefte. Vliegen was een competentie die niet nodig was; die ontwikkelde

“De dodo had wel enkele goede competenties, maar juist de competenties waaraan hij geen of te weinig aandacht had besteed werden hem noodlottig.”

hij dan ook niet verder. Hij verloor zelfs het vliegen. En in tegenstelling tot andere diersoorten – zoals de walvis die zich ontwikkelde van een landdier naar een zeedier – 'deed' de dodo ook niet aan evolutie, laat staan aan innovatie, althans niet in het noodzakelijke tempo. Dat werd hem noodlottig toen in de 17e eeuw de omstandigheden snel veranderden. De dodo had wel enkele hele goede competenties, maar juist de competenties waaraan hij geen of te weinig aandacht had besteed werden hem noodlottig.

Corporaties versus dodo

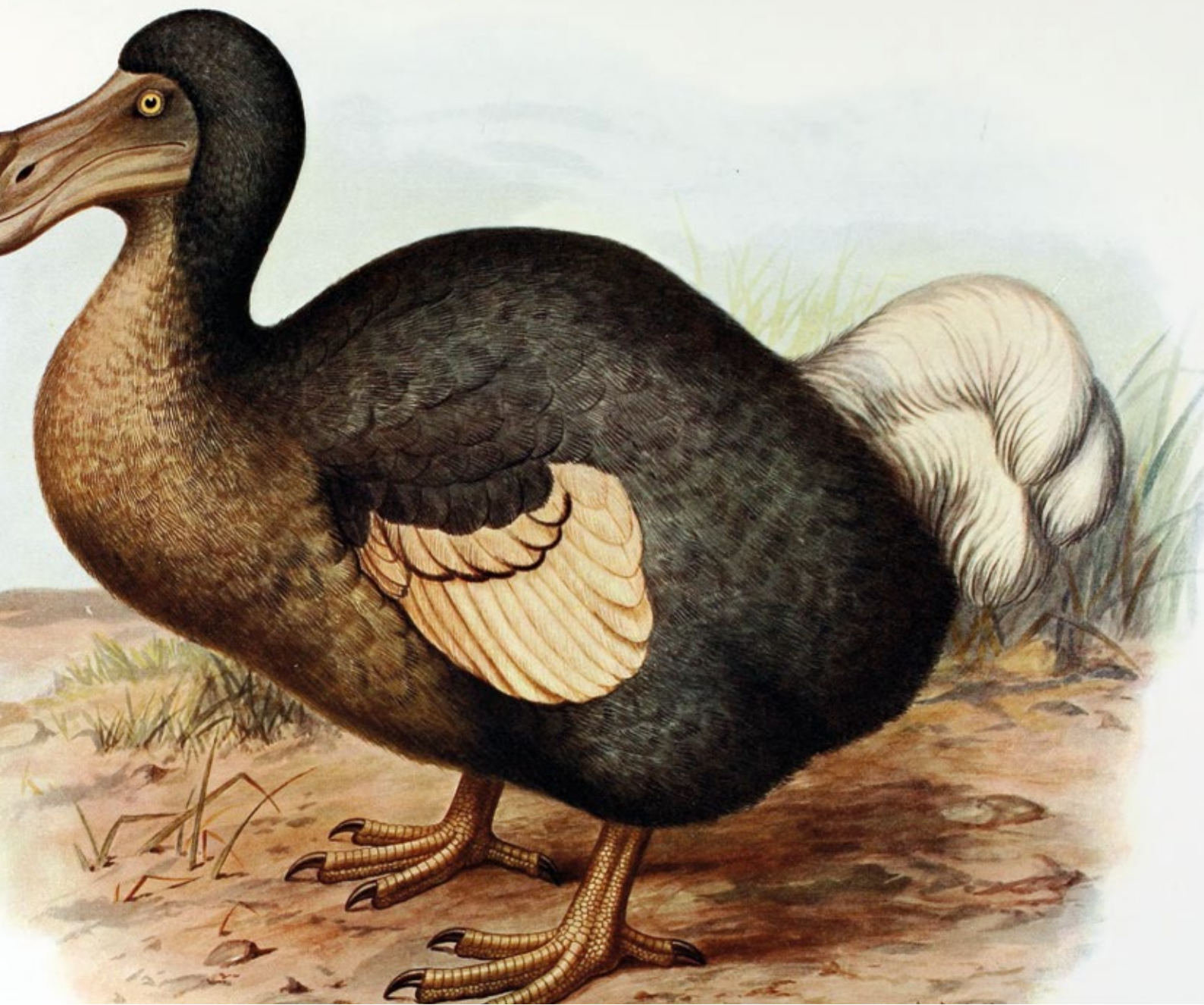
Helaas lijken corporaties soms ook wel op dodo's. Ook corporaties hebben de neiging zich te focussen

op één, maximaal twee typen competenties tegelijkertijd. Daarbij is er overigens wel, meer dan bij de gemiddelde dodo denken wij, sprake van innovatie. De sector kent immers inmiddels een breed arsenaal aan trends die massaal gevolgd, bestudeerd en vaak ten dele ingevoerd worden – om daarna weer opgevolgd te worden door een nieuwe trend. Wij denken dan, zonder in enige mate limitatief te zijn, aan het woondienstenmodel, de wijk-regisseur, het driekamermodel, klantsturing, ketensamenwerking, de Bedoeling, processturing, asset-management, zelfsturing, digitalisering en datagedrevenheid. Stuk voor stuk brengen deze trends zaken mee waar corporaties zich op dat moment verder in kunnen, en vaak moeten, ontwikkelen.

Maar, zoals gezegd, corporaties hebben ook de neiging om zich, net als de dodo, te focussen op de ontwikkeling van één, maximaal twee competenties tegelijkertijd. Omdat niet alles tegelijk kan. Omdat dat andere net even minder belangrijk is – of lijkt. Ons betoog is dat dat niet langer houdbaar is. Corporaties moeten zich doorontwikkelen en dan niet per competentie (sequentieel), maar parallel.

Excelleren in 2022

Alleen een corporatie die zich op meerdere competenties tegelijkertijd richt, is in staat om in 2022 excellent



te presteren en te voldoen aan de eisen die haar omgeving en de maatschappij dan aan de corporatie stellen. Zo'n corporatie DOET er straks toe. De corporatie die dat niet kan, en die net als de dodo zich op maar één of twee competenties richt, die doet er straks niet meer echt toe en is daarmee ook, figuurlijk, ten dode opgeschreven. Voor de corporaties die dat niet willen, niet kunnen of niet doen rest op termijn een vermelding op de lijst van uitgestorven diersoorten – waarop ook ooit zo mooie en krachtige namen als de dinosaurus, de holenbeer, het Europese nijlpaard, de wolharige mammoet en, helaas, de dodo prijken.

Kortom: kiezen is geen keuze

En corporaties moeten dat ook niet willen. De brede maatschappelijke rol en de opgave die corporaties hebben en die hen een krachtige en wezenlijke factor maken in onze Nederlandse samenleving vragen om corporaties die excelleren op meerdere gebieden. Wij zijn ervan overtuigd dat corporaties dat ook kúnnen en dat juist de combinatie van excellente competenties leidt tot een excellente corporatie. We doen dat aan de hand van vier stereotypen: de whizzkid, de rentmeester, de co-maker en de verbinder. Daarbij geven we voorbeelden van corporaties die zich op die specifieke competentie al in die richting ontwikkelen. We hopen

daarmee corporaties een stimulans te geven voor hun verdere doorontwikkeling. Corporaties die deze vier competenties in de praktijk brengen en combineren, die blijven er ook straks écht toe doen en maken het verschil!



Johan van Hoof



Jan Joost Wobben

Zes dominante trends

Impact op woningcorporaties

Digitale samenleving

Technologie is dé aanjager van sterke veranderingen rondom de wijze waarop we communiceren, samenwerken, produceren maar ook hoe we wonen, leven en voor elkaar zorgen.

Kerntaken van corporaties zoals bouwen, renoveren, communiceren worden steeds meer IT- en datagedreven oplossingen.

Wendbare organisaties

Nieuwe disruptieve businessmodellen (Makelaarsland, Blendle, Airbnb) spelen voortdurend in op veranderende behoeften.

Weinig overhead en hiërarchie, openstaan voor verandering en experiment zijn cruciaal voor woningcorporaties om aan te blijven sluiten bij de wensen van klanten, partners, medewerkers en opdrachtgevers.

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.

Klantgedreven

De behoefte van klanten aan 24/7 dienstverlening, comfort en gemak is haast grenzeloos. Technologische innovaties spelen hier voortdurend op in.

Klanten verwachten dat ook corporaties dit comfort en gemak bieden en blijven anticiperen op nieuwe ontwikkelingen.

Circulaire economie

Duurzaamheid is hét issue voor de komende jaren. Afval verdwijnt en wordt de grondstof van een volgend product. Dat heeft een grote impact op de productiecyclus én materialen van nieuwe woningen.

Corporaties hebben een belangrijke maatschappelijke rol in het realiseren van de duurzaamheidsopgave. De samenleving verwacht daarnaast van corporaties dat zij denken en handelen vanuit toegevoegde waarde in plaats van vanuit winst.

Transparantie

Iedereen is met elkaar verbonden, informatie is vrij toegankelijk; tegelijkertijd is er een grote behoefte aan privacy en veiligheid.

Van corporaties wordt verwacht dat zij betrouwbaar zijn en doen wat afgesproken is. Ze zijn authentiek en transparant rondom hun beleid en zijn hierin eerlijk, open en communiceren proactief.

Wat vragen deze trends aan competenties?

De Rentmeester

Is betrouwbaar, doelgericht en staat bekend om zijn maatschappelijke prestaties en duurzaamheid. Is ook in een sterk veranderende wereld koersvast en heeft de 'basis op orde'.

De Whizzkid

Maakt maximaal gebruik van nieuwe technieken, initieert en stimuleert innovaties. Loopt voorop in digitale vernieuwing en gebruikersgemak



De Verbinder

Stelt geen grenzen aan maatschappelijke vraagstukken. Niets is onbespreekbaar. Staat bekend om zijn empathie en sociale hart.

De Co-maker

Werkt intensief samen met stakeholders en partners. Diepgaande integratie op het gebied van processen, systemen, informatie en cultuur & gedrag.

Kiezen is geen keuze

Waarom woningcorporaties in 2022 moeten excelleren op vier competenties

Voorspellen is moeilijk, vooral als het de toekomst betreft. We bevinden ons midden in de vierde industriële revolutie. Bedrijfsmodellen staan op hun kop (Uber, Knab, Blendle, Fairzekering, Netflix), productieprocessen veranderen ingrijpend door technologische innovaties (3D-printen, robotisering) en zichtbare grenzen tussen de fysieke en de virtuele wereld verdwijnen (virtual en augmented reality). En het is zeker dat de voorbeelden die hier worden genoemd in 2022 achterhaald zijn door nieuwe ontwikkelingen. Of dat ze dan allang niet meer bestaan! Als dat zo is, hoe groot is dan de kans dat woningcorporaties zoals we ze nu kennen er dan nog wel zijn? Over welke kwaliteiten beschikken woningcorporaties om ook in 2022 als maatschappelijke onderneming te excelleren? Welke stappen moeten hierin worden gezet?

“De impact van deze trends op hoe we werken, wonen en leven is ingrijpend.”

Zes dominante trends

Om deze vragen te beantwoorden hebben we de dominante trends voor de komende jaren in kaart gebracht. Ze zijn dominant omdat ze zich breed in de samenleving voordoen en dus niet door individuele organisaties of sectoren zijn om te buigen. Het gebeurt, iedereen krijgt ermee te maken en moet de uitdagingen die

hieruit voortkomen aangaan. Tot 2022 onderscheiden we zes dominante trends: digitale samenleving, wendbare organisaties, samenredzaamheid, klantgedreven, circulaire economie en transparantie. Deze trends en de impact op woningcorporaties zijn op de vorige pagina op hoofdlijnen uitgewerkt.

Grote impact

De impact van deze trends op hoe we werken, wonen en leven is ingrijpend. **Digitale samenleving** bevat ontwikkelingen als blockchain en 3D-printen. Worden de huren in 2022 'via 'smart contracts' en 'cryptocurrencies' afgehandeld? Worden in 2022 de eerste woningen via 3D-printing opgeleverd? Waarom niet? Het gebeurt immers al. **Wendbare organisaties** betekent dat organisaties voortdurend open moeten staan voor vernieuwing en verandering. Slagen corporaties erin om tijdig aan te haken op nieuwe businessmodellen? En geschikte partners te vinden die bijdragen aan de doelstellingen van de corporatie? **Samenredzaamheid** gaat vooral over zelforganisatie, maximale zelfbeschikking voor burgers en klanten en nieuwe vormen van samenwerking. Krijgen bewoners en stakeholders dan ook écht de ruimte om te sturen op de koers van de organisatie? En wat betekent **klantgedreven** voor bijvoorbeeld de vele alleenstaande ouderen die van de woningcorporatie huren? Waar liggen grenzen van dienstverlening en zorg voor die klanten?

En maken we wel de goede keuzes om de doelstellingen van de duurzaamheid te realiseren? Daarnaast verwacht de samenleving ook nog eens dat al deze ontwikkelingen plaatsvinden binnen een **circulaire economie!** De legitimiteit van corporaties wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin ze **transparant** zijn over beleid, activiteiten en behaalde resultaten.

“Worden in 2022 de eerste woningen via 3D-printing opgeleverd?”

Hoe doe je dat in een samenleving waar informatie altijd en voor iedereen vrij toegankelijk is? Wat betekent dat voor je governance en de relatie met je klanten en stakeholders? Daarnaast wordt de financiële speelruimte bij woningcorporaties door onder andere de verhuurder- en de saneringsheffing alleen maar kleiner.

Op al deze vragen en ontwikkelingen worden antwoorden en passende maatregelen van woningcorporaties verwacht. Gelukkig hoeft niet iedereen alles zelf uit te vinden; op de volgende pagina's is een aantal voorbeelden opgenomen van woningcorporaties die al voorsorteren op de trends zoals hierboven omschreven.

Excelleren!

De échte vernieuwing moet echter nog plaatsvinden. Om in deze context te overleven moeten organisaties wendbaar zijn, eenvoudig georganiseerd en openstaan voor vernieuwingen. Maar dat is voor woningcorporaties niet voldoende.

Woningcorporaties moeten ook over specifieke competenties beschikken om in 2022 als maatschappelijke onderneming te excelleren. Om te kunnen anticiperen op de technologische innovaties, antwoord te geven op maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken, om te voldoen aan klantbehoeften én om de continuïteit van de organisatie te blijven borgen.

De woningcorporatie is in 2022 dan ook de whizzkid, de co-maker, de rentmeester én de verbinder.

Elke woningcorporatie beschikt over deze vier competenties en ze zijn van hoge kwaliteit. Kiezen is geen keuze! Ze zijn alle vier even hard nodig om in 2022 te excelleren als maatschappelijke organisatie. De trends zijn immers niet te ontlopen en wachten niet op de achterblijvers.

De vier competenties

De **whizzkid** maakt maximaal gebruik van de mogelijkheden die IT, data en digitalisering te bieden hebben om klanten en organisatie optimaal gebruik te laten maken van

“Corporaties gaan verantwoord met hun middelen om, je weet wat je aan ze hebt.”

de toegevoegde waarde die de nieuwe technologieën te bieden hebben. De corporatie in 2022 staat bekend als een partij die vooroploopt in digitale vernieuwing en gebruikersgemak. De **co-maker** onderkent dat de wereld steeds complexer wordt door onder andere technologische innovaties, nieuwe businessmodellen en sociale innovaties. De co-maker



draagt oplossingen aan voor de vraag met wie de corporatie het beste kan samenwerken om haar doelstellingen te realiseren. “Met een corporatie kun je samenwerken, die is niet uit op eigen gewin”, zeggen alle samenwerkingspartners. De **rentmeester** zorgt voor betrouwbaarheid en maatschappelijke doelgerichtheid. De opgave is helder gedefinieerd, financiële én niet-financiële doelstellingen worden behaald, het vermogen blijft in stand en er is een optimum tussen opbrengsten en kosten.

“Corporaties gaan verantwoord met hun middelen om, je weet wat je aan ze hebt” wordt vaak gezegd. De **verbinder** voelt zich medeverantwoordelijk voor de veelheid aan maatschappelijke vraagstukken in zijn werkgebied. De verbinder stelt op voorhand geen grenzen aan maatschappelijke vraagstukken die op zijn pad komen: niets is onbespreekbaar. De verbinder staat bekend om zijn empathie, duurzaamheidsoogpunt en sociale hart. “De corporatie begrijpt ons” zeggen klanten en stakeholders.

Stap voor stap

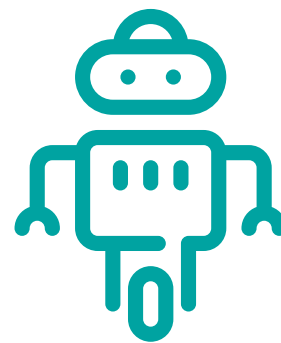
Kiezen is geen keuze betekent dat elke corporatie stappen moet zetten

“De verbinder staat bekend om zijn empathie, duurzaamheidsoogpunt en sociale hart.”

op elk van de vier competenties. De specifieke invulling van die stappen, de snelheid waarmee die gezet worden en de impact die deze hebben op de organisatie zal per corporatie verschillen. Voor elke corporatie geldt echter dat gelijktijdig aan de ontwikkeling van competenties gewerkt moet worden. De omgeving staat immers niet stil. Werk hieraan stapsgewijs, op basis van een heldere en gedragen visie en met concreet te behalen doelstellingen voor ogen. Belangrijk hierin is: zorg voor een stabiele basis, maak ruimte voor experiment en ontwikkel stapsgewijs door om de beoogde doelstellingen te realiseren. En anticipeer tijdig op vernieuwing en verandering.

Nogmaals: kiezen is geen keuze! In 2022 is excelleren de kunst van het combineren van deze vier competenties.

Casade en Parteon werken aan de Whizzkid



beter gebruik moeten maken van de expertise van ons kernteam. De collega's binnen dit kernteam zijn de linking pins die feeling hebben met de werkprocessen en dagelijkse uitvoering, maar ook snappen wat er gebeurt op strategisch en tactisch niveau. Door hen op de juiste manier in te zetten hadden we sneller, meer resultaat kunnen behalen."

Tips

Er is nog veel werk te doen. "Maar", zo geeft Ande aan, "we weten waar we de komende jaren naartoe groeien en welke kaders daarbij horen.

De grootste uitdaging is dat onze collega's deze verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk gaan dragen en weten hoe zij dit moeten invullen. Wanneer het eigenaarschap op de juiste manier wordt ingevuld, zal datamanagement daadwerkelijk gaan leven binnen onze organisatie."

Voor een goede aanpak van datamanagement heeft Ande een aantal tips aan collega-corporaties: "Begin met een strategie op hoofdlijnen waarin je focust op inhoud en tijd. Het thema lijkt ontzettend groots en alomvattend; een duidelijke focus geeft je overzicht waardoor je doelgerichter kunt werken. Zorg voor draagvlak bij het managementteam of de directie én voor aansluiting bij de dagelijkse werkzaamheden op de werkvloer. En sluit dan vooral goed aan bij de belevingswereld van je gesprekspartner en zijn/haar problemen. Datamanagement is geen IT-vraagstuk, maar een organisatievraagstuk. IT is slechts één van de vele oplossingen."

Casade is in 2014 ontstaan uit een fusie van drie woningcorporaties. De nieuwe organisatie werd geconfronteerd met verschillende werkwijzen ten aanzien van registratie van data en systemen ter vastlegging daarvan. Daardoor waren data vaak onbetrouwbaar, waren er veel verschillende 'Excel-lijstjes' en was er vooral sprake van een gebrek aan eigenaarschap binnen de organisatie.

"Doelstelling was dan ook om in control te raken over de eigen data van Casade", aldus Ande van Bokhoven (teamleider woonbeheer). "Dat is belangrijk voor de kwaliteit van onze dienstverlening, het optimaliseren van onze bedrijfsprocessen en het verantwoording afleggen aan toezichthouders en belanghebbenden."

Kaders vaststellen

"Om dit voor elkaar te krijgen hebben we eerst een datamanagementstrategie en de datagovernance beschreven en vastgesteld", aldus Ande. "Hiermee hebben we de kaders vastgesteld voor de implementatie van datamanagement.

Zowel de strategische als de tactische laag van de organisatie was hierbij betrokken." Hierdoor is bewustwording onder collega's ontstaan van het belang van data en de samenhang die het heeft met andere processen. Dat is het grootste succes van het traject tot nu. Ande: "Door de betrokkenheid van de strategische en tactische laag van de organisatie wordt er vaker met een 'datamanagementbril' naar andere projecten gekeken." De betrokkenheid van de organisatie is dan ook van groot belang, zo is de mening van Ande. Dat had op sommige momenten in dit traject ook beter gekund. "Terugkijkend hadden we bij het zetten van vervolgstappen nog

Parteon heeft de achterliggende periode gewerkt aan het optimaliseren en digitaliseren van haar klantprocessen.

Wilma Wisse, manager Klant & Wijkzaken licht toe: "Uit onderzoek bleek dat reeds 85% van onze huurders online actief is, daar moet je op aansluiten met je dienstverlening. Daarnaast kijken we intern heel kritisch naar onze bedrijfslasten, daar waar we kunnen optimaliseren doen we het. Het verbetertraject dient daarom twee primaire doelen: het vergroten van de efficiency zodat we als Parteon een meer marktconforme kostprijs krijgen en het verhogen van de klanttevredenheid door vlotte online dienstverlening te bieden". Cruciaal is volgens Wilma de teamsamenstelling. Medewerkers actief op de werkvloer en medewerkers van ICT werken samen aan verbeteringen. Op deze manier wordt de juiste praktijkkennis (klant en technologie) gedeeld en is er draagvlak voor de uitrol van nieuwe processen. Wat tevens bijdraagt aan het succes is de concreetheid van de tussenresultaten.

“De grootste uitdaging is nu met elkaar, een cultuur te creëren van continu verbeteren.”

Denk aan heldere procesbeschrijvingen met een zorgvuldige onderbouwing van de mogelijke besparing. Zo wordt de gehele organisatie meegenomen en wordt de opbrengst duidelijk. Wilma: "We hebben de afgelopen periode realisatiekracht laten zien. De beschrijvingen zijn niet in de kast beland, maar het vraagt wel om een lange adem. Niet alle digitale mogelijkheden worden al volledig benut." In een wekelijks overleg ('weekly stand') bespreken medewerkers de voortgang van de implementatie, daarnaast sturen ze op de prestaties van het proces met behulp van nieuw vastgestelde KPI's. Op de vraag wat de huurder nu hiervan merkt, zegt Wilma: "De huurder krijgt toegang tot een 'Mijn Parteon'-omgeving waarin hij of zij de belangrijkste servicevragen digitaal kan afhandelen op ieder gewenst tijdstip. Parteon is goed op weg haar doelstellingen te realiseren: de klanttevredenheid is aan het oplopen, het efficiënter werken genereert minder verspillingen (o.a. minder huurderving), er is een belangrijke stap met digitale dienstverlening gezet. De grootste uitdaging is nu met elkaar, een cultuur te creëren van continu verbeteren."



Wilma Wisse, manager Klant & Wijkzaken Parteon

Hoe ziet een Whizzkid bij corporaties eruit?

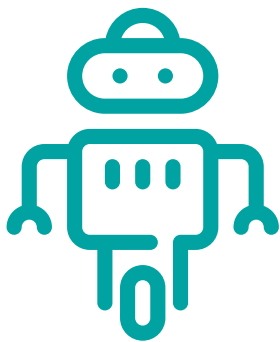
De corporatie van 2022 maakt maximaal gebruik van de mogelijkheden die IT, data en digitalisering te hebben, om de toegevoegde waarde van de nieuwe technologieën in te zetten voor klanten en organisatie.

De corporatie zorgt ervoor dat de processen, diensten en producten van de corporatie op basis van best practices IT, data en digitalisering worden gerealiseerd.

De corporatie in 2022 staat bekend als een partij die vooroploopt in digitale vernieuwing en gebruikersgemak. "Kijk eens hoe de corporaties dat doen" is een veelgehoorde kreet.



De Whizzkid in 2022 en ...



Elke corporatie moet stappen zetten in de ontwikkeling van de vier competenties. Belangrijk is dan om een concreet toekomstbeeld te hebben waar die stappen in 2022 toe leiden. Dat toekomstbeeld hebben we voor elke competentie vanuit de volgende invalshoeken concreet uitgewerkt: **klant, vastgoed, bedrijfsvoering, medewerkers, stakeholders & partners.** Wat kenmerkt de corporatie in 2022 als ze excelleert op competentie de Whizzkid?

... de klant

Aisha: de klant-contactrobot

De klant heeft honderd procent beschikking over alle benodigde informatie. Klanten kunnen in principe alles zelf: ze worden maximaal gefaciliteerd door middel van data, IT & smart products.

Daarnaast kunnen ze altijd bij Aisha terecht. Aisha is een robot die alle standaardvragen van klanten beantwoordt en zorgt voor de verdere afhandeling van het proces.

Aisha is 24/7 bereikbaar voor alle klanten. Aisha beschikt over alle informatie van de klant en de woning.

Indien gewenst, schakelt Aisha de persoonlijke wooncoach in die bij de klant op bezoek gaat.

... vastgoed

Datagestuurd vastgoedbeheer

Woningen bevatten intelligente sensoren en meetapparatuur.

Iedere woning beschikt over een eigen netwerk, waarbij de smartphone fungeert als meldkamer.

De onderhoudsbehoefte wordt door de woning zelf aan de corporatie of aannemer gecommuniceerd (digitale ketenintegratie).



... bedrijfsvoering

Innovatie staat voorop

Processen zijn zo veel als mogelijk gestandaardiseerd en worden uitgevoerd door softwarerobots.

Datagedreven organisatie. Klanten geven de beschikking over al hun data. Zo kun je actief inspelen op individuele wensen, veranderingen in persoonlijke omstandigheden en behoeften van je klanten.

Eerste geprinte nieuwbouwwoning is opgeleverd.

... medewerkers

IT-generalisten

Medewerkers zijn hoog opgeleid en generalisten op het gebied van IT en data.

Netwerken en professioneel opdrachtgeverschap zijn kernkwaliteiten.

... stakeholders en partners

Digitale ketensamenwerking

Informatiesystemen zijn maximaal gedeeld en geïntegreerd met stakeholders en partners.

Elkien werkt aan de Co-maker



Elkien heeft grote stappen gezet in de ontwikkeling van IT en digitalisering en zet die lijn de komende jaren stevig door.

Toegevoegde waarde

Peter van de Weg, directeur Elkien: "We transformeren naar een organisatie met een uitstekende online dienstverlening voor haar klanten. Wij kunnen alleen toegevoegde waarde aan onze klanten blijven bieden als we tijdig deze beweging maken." Dat vraagt niet alleen om een website of portal. Waar dienstverlening meer online wordt zullen ook de achterliggende IT-systemen, hardware, software en het beheer een flinke kwaliteitsslag moeten maken. "Maar dat is maar een deel van het verhaal", aldus Peter. "Techniek is belangrijk, maar het gaat ook over het besef in

de organisatie dat deze beweging écht wat betekent voor iedereen. Voor rollen en verantwoordelijkheden. Dat betekent een dubbele transitie naar én klantgericht en IT-gedreven. Die gaan hand in hand." "Met onze digitale ambitie zal de huurder in de komende jaren het verschil gaan

“Onze klanten zullen op niet al te lange termijn al onze dienstverlening krijgen vanuit het comfort van de eigen woning.”

ervaren. Onze klanten zullen op niet al te lange termijn al onze dienstverlening krijgen vanuit het comfort van de eigen woning. We zijn beter toegankelijk, mensen voelen zich serieus genomen en we gaan voor optimale dienstverlening. Helder, snel en duidelijk."

Professioneel aanspreekpunt

Een belangrijke stap hierin was de selectie van een passende IT-leverancier. Peter: "We zien professioneel IT-beheer als fundament om onze online klantvisie mogelijk te maken en om de groei naar service-integratie te realiseren. Eén professioneel aanspreekpunt voor het integraal beheer van software en systemen." Het selectietraject is afgerond, de implementatie

is opgestart. Peter: "Ik ben het meest trots op de zorgvuldige en professionele wijze waarop het selectietraject is verlopen. En de wijze waarop met de laatste twee kandidaten, samen met collega's van Elkien, is gekeken naar de beste aansluiting op de uitdagingen en op de ontwikkeling van de cultuur van Elkien. De keuze is dan ook gevallen op een partij die zich niet alleen richt op haar eigen dienstverlening, maar ook op de doorontwikkeling van Elkien op het gebied van IT."

Geruisloze overgang

"We zijn nu bezig met de implementatie. De grootste uitdaging is een zo geruisloos mogelijke overgang van de huidige IT-dienstverlener naar de nieuwe. Zonder storingen of onderbrekingen van de dienstverlening aan onze klanten en onze interne processen. Dat is ambitieus want er moet heel wat gebeuren om de IT-omgeving en applicaties te verhuizen naar nieuwe servers en nieuwe datalijnen. En dan zo veel mogelijk

“Goede begeleiding is noodzakelijk in dit soort transities, maar gebruik wel je eigen gezonde verstand.”

zonder dat gebruikers het merken." Terugkijkend op het selectietraject zijn er zeker ook zaken die beter of anders hadden gekund. Peter: "Het selectietraject was zorgvuldig, maar op sommige punten en qua diepgang té zorgvuldig en erg belastend voor de geselecteerde leveranciers en voor medewerkers van Elkien. Een volgende keer wil ik kijken naar een betere balans tussen de uitvoering volgens een grondige methodiek, de belasting voor partijen en de toegevoegde waarde in het selectietraject." En aan collega's die een soortgelijk traject beginnen geeft Peter het volgende advies: "Goede begeleiding is noodzakelijk in dit soort transities, maar gebruik wel je eigen gezonde verstand. Je moet zelf weten waar het over gaat en wat belangrijk is. Je kunt alleen een goed uitgevoerde opdracht verwachten als je zelf goed opdrachtgeverschap serieus neemt."



Peter van de Weg,
directeur Elkien

Hoe ziet een Co-maker bij corporaties eruit?

De wereld wordt steeds complexer, technologische innovaties volgen elkaar in hoog tempo op en nieuwe businessmodellen zorgen voor onzekerheid op de markt. Hoe zorg ik ervoor dat ik voldoende aansluit op nieuwe businessmodellen? Met wie kan ik het beste samenwerken om onze doelstellingen te realiseren? Dit zijn de vragen die de corporatie zich voortdurend stelt en beantwoord moet zien te krijgen.

De corporatie staat bekend om maximale flexibiliteit en wendbaarheid. Eigendom van woningen of medewerkers in dienst zijn geen doelen op zich, maar een middel in de realisatie van haar doelstellingen.

Corporaties kiezen voor de beste partners om zaken mee te doen. "Met een corporatie kun je samenwerken, die zijn niet uit op eigen gewin", zeggen alle samenwerkingspartners.



De Co-maker in 2022 en ...



Elke corporatie moet stappen zetten in de ontwikkeling van de vier competenties. Belangrijk is dan om een concreet toekomstbeeld te hebben waar die stappen in 2022 toe leiden. Dat toekomstbeeld hebben we voor elke competentie vanuit de volgende invalshoeken concreet uitgewerkt: **klant, vastgoed, bedrijfsvoering, medewerkers, stakeholders & partners.** Wat kenmerkt de corporatie in 2022 als ze excelleert op competentie de Co-maker?

... de klant

Anderen verlenen diensten, tenzij...

Voortdurende afweging over al dan niet uitbesteding van diensten en processen. Het uitgangspunt daarbij is dat op basis van een businesscase de toegevoegde waarde van zelf doen dan wel uitbesteden aantoonbaar is. Per dienst of proces wordt de beste partner gekozen, contractering op basis van SLA's en meerjarenbelang van alle betrokkenen.

... vastgoed

Vastgoedregie

Het beheer van woningen vindt plaats in de keten met vastgoedpartners.

Vastgoedpartners ontwikkelen en innoveren samen met de corporatie, zowel wat betreft processen en technologie als wat betreft cultuur en gedrag.



... bedrijfsvoering

Wendbaar & innovatief

Processen zijn altijd up-to-date, transparant en efficiënt ingericht. In nauwe samenwerking met de whizzkid wordt voortdurend gewerkt aan innovatie en ontwikkeling.

Out- en insourcing van diensten en processen is relatief eenvoudig realiseerbaar.

... medewerkers

Co-creators

Medewerkers zijn in staat om regie te voeren op en intensief samen te werken met een veelheid aan leveranciers en partners.

Medewerkers zijn specialisten op het gebied van samenwerken en contractering en gebruiken daarbij een veelheid aan methoden, afhankelijk van wat de situatie vraagt.

... stakeholders en partners

Ecosysteem

Er is sprake van een diepgaande integratie met stakeholders en partners op het gebied van processen, systemen, informatie en cultuur & gedrag.

Zeeuwend en Tablis Wonen werken aan de Rentmeester



Op 1 mei 2016 zijn Woonburg en Zeeuwend organisatorisch gefuseerd tot het nieuwe **Zeeuwend**.

Marco van der Wel (directeur-bestuurder Zeeuwend) over de redenen voor de fusie: "Als organisatie waren we te klein om op lange termijn blijvend te kunnen voldoen aan de eisen die aan ons worden gesteld door onder andere de Woningwet. We zagen dat we als organisatie steeds meer moeite hadden om goede mensen aan ons te binden. We wilden onze kosten structureel verlagen en door deze besparing investeren in de duurzaamheid van onze woningen en het vergroten van de betaalbaarheid voor onze huurders. Huurders van Zeeuwend betalen eenmalig 170 euro minder huur en krijgen een

eenmalige korting, op die manier wordt de besparing van 1 miljoen euro die met de fusie is bereikt, onder huurders verdeeld. We zetten het miljoen de komende jaren structureel in voor onder andere energiebesparende maatregelen en huurmatiging."

Marco over de aanpak van het proces: "We hebben een hoog tempo aangehouden, zonder de zorgvuldigheid uit het oog te verliezen. Hierdoor hadden mensen snel duidelijkheid over hun nieuwe functie en heeft de onzekerheid niet lang geduurd. Mensen hebben tijdens het

traject heel hard gewerkt en grote inzet en betrokkenheid laten zien. Iedereen had voor ogen: de winkel moet openblijven tijdens de verbouwing." Ook de cultuurintegratie is relatief soepel verlopen, zonder veel negatief sentiment. Marco: "We hebben geen cultuurtraject ingericht, maar de focus gelegd op kennismaken, ontmoeten en samenwerken in de projecten binnen de fusie. Dit heeft ervoor gezorgd dat de vrees voor de fusie aan de voorkant verdween. Daarnaast zijn we zo snel mogelijk met de nieuwe teams bij elkaar gaan zitten, dat heeft bijgedragen aan een soepele integratie."

Over het procesverloop zegt Marco het volgende: "Het fusietraject is overwegend soepel verlopen, met weinig onvoorziene tegenslagen richting stakeholders of binnen de organisatie. We doen het voor de betaalbaarheid, dit heeft ons veel draagvlak gegeven bij huurders, stakeholders én medewerkers. Het was een heel intensief project, maar het verliep heel beheerst." De fusie is nu succesvol afgerond. Over de bereikte resultaten zegt Marco: "Beeld is nu dat we de besparingsdoelstellingen zoals

“We zijn zo snel mogelijk met de nieuwe teams bij elkaar gaan zitten, dat heeft bijgedragen aan een soepele integratie.”

beoogd ook daadwerkelijk gaan behalen. We hebben de fusie tegen aanvaardbare kosten gerealiseerd. Het is gelukt om, zonder dat de klanten er iets van merken, de fusie te organiseren. Klanten zijn tevreden, de waardering is zelfs omhoog gegaan. Nieuwe huurders beoordelen ons met een 8,6. Dat is een forse prestatie en daar ben ik trots op.”

We vroegen Marco ook naar het belangrijkste dilemma in het vervolgproces.

“We zijn nu bezig met de doorontwikkeling in de postfusiefase. Het échte werk om goed te integreren begint nu pas; dit gaat over verschillen in synchronisatie van beleid en processen en vooral over verschillen in cultuur en gedrag. In de cultuur hebben mensen andere verwachtingen, dit vraagt aandacht. De vervolgstap voor het komend jaar is dat we investeren in het optimaliseren van de organisatie zelf, het sluitstuk van de organisatorische integratie. Dit heeft vooral betrekking

“Nieuwe huurders beoordelen ons met een 8,6. Dat is een forse prestatie en daar ben ik trots op.”

op de interne samenwerking en het doorvertalen van de nieuwe organisatieprincipes en kernwaarden, bijvoorbeeld de verantwoordelijkheden echt laag leggen. Dit vraagt aandacht en hierover zijn we veelvuldig met elkaar in gesprek.”

Aan collega's die een soortgelijk traject beginnen geeft Marco het volgende advies:

“Zorg eerst voor draagvlak en start dan pas je traject, zowel intern (medewerkers) als extern (huurders en gemeenten). Zie het als een programma en laat het proces professioneel aansturen, ga dit niet zelf doen. Zorg ervoor dat je er iemand bij hebt die ervaring heeft met dit soort trajecten.”



Marco van der Wel, directeur-
bestuurder Zeeuwland





Tablis Wonen heeft eind 2016 de balans opgemaakt met betrekking tot de sterkten en zwakten van de organisatie en de kansen en bedreigingen waar zij de komende jaren mee te maken krijgt.

Conclusie was dat de koers moet worden aangescherpt en de huidige organisatie moet worden verbeterd. In 2017 heeft Tablis Wonen de eerste stap gezet in de ontwikkeling van de organisatie. Het hoofdontwerp en het detailontwerp van de nieuwe organisatie zijn ontworpen en het veranderplan voor de realisatie van de doelstellingen is opgesteld.

Doelstellingen

Betaalbare huren, een hoge klanttevredenheid en een efficiënte bedrijfsvoering staan centraal bij Tablis Wonen. Liesbeth Marchesini, directeur-bestuurder van Tablis Wonen: "We willen op al deze gebieden verbeteren en houden daarnaast de lokale en regionale duurzaamheidsagenda scherp in de gaten. De doelstellingen staan helder omschreven in het beleidsplan voor de jaren 2016 tot en met 2019. We zijn druk bezig om dat te

“ De lat ligt hoog en dat is goed want dat houdt ons scherp. ”

implementeren in de organisatie, die professioneler, klantvriendelijker en doelmatiger te werk gaat. Die slagen zijn we momenteel aan het maken.” “De prioriteiten zijn duidelijk. De huren dienen laag c.q. betaalbaar te blijven. Dat lukt. Wat we ook nastreven is een betere dienstverlening. Vijftig procent van de woningcorporaties in Nederland scoort qua huurderstevredenheid hoger dan wij. Tablis Wonen zit niet bij de slechtste, maar ook zeker niet bij de beste. Er is absoluut ruimte voor verbetering. Daar werken we aan. De dienstverlening moet, zoals in het beleidsplan is te lezen, uitmuntend zijn. De lat ligt dus hoog en dat is goed want dat houdt ons scherp.”

De huurder gaat ook profiteren van een efficiënte bedrijfsvoering: “Omdat ons kostenniveau omlaag gaat, spelen wij meer geld vrij om te investeren in hetzij huurmatiging, hetzij meer woningen, hetzij een verbetering van de kwaliteit van de woningen.”

“De prioriteiten zijn duidelijk. De huren dienen laag c.q. betaalbaar te blijven. Dat lukt.”

Vasthoudend

Het afgelopen jaar is veel werk verricht. “Ik ben het meest trots op het realiseren van een ambitieuze planning en een positief advies van de OR. En dat na aanvankelijk heel veel weerstand.” Tablis Wonen staat aan de vooravond van de implementatie. In 2018 moeten grote stappen zijn gezet. “Daarin is het van belang om goed aansluiting te zoeken bij de belevingswereld van de medewerkers. Terugkijkend had dat soms beter gekund”, aldus Liesbeth.

“Een reorganisatie doorvoeren zonder dwingende direct zichtbare noodzaak, in een financieel gezonde organisatie stuit op zeer veel weerstand en onbegrip. Dit vergt veel vasthoudendheid en energie in het steeds opnieuw uitleggen en toelichten. Goed in gesprek blijven en consistent zijn is dan heel belangrijk.”



Liesbeth Marchesini, directrice-bestuurder Tablis Wonen

Hoe ziet een Rentmeester bij corporaties eruit?

De corporatie richt zich vanuit haar maatschappelijke rol op de instandhouding van het vermogen dat is opgebouwd. Dat gaat zowel om het financiële vermogen, de maatschappelijke prestaties als een duurzaam bezit.

De corporatie in 2022 staat bekend om haar betrouwbaarheid en maatschappelijke prestaties.

De opgave is helder gedefinieerd, financiële én niet-financiële doelstellingen worden behaald, het vermogen blijft in stand en er is een optimum tussen opbrengsten en kosten.

Corporaties lopen voorop in energiebesparende maatregelen en innovaties.

Alle investeringsbeslissingen worden afgewogen op maatschappelijke kosten en baten, het sturingsinstrumentarium is daarop ingericht.

De benodigde data en informatie zijn 24/7 beschikbaar en betrouwbaar.

“Corporaties gaan verantwoord met hun middelen om, ze doen wat ze zeggen en je weet wat je aan ze hebt” wordt vaak gezegd.



De Rentmeester in 2022 en ...



Elke corporatie moet stappen zetten in de ontwikkeling van de vier competenties.

Belangrijk is dan om een concreet toekomstbeeld te hebben waar die stappen in 2022 toe leiden. Dat toekomstbeeld hebben we voor elke competentie vanuit de volgende invalshoeken concreet uitgewerkt: **klant, vastgoed, bedrijfsvoering, medewerkers, stakeholders & partners.**

Wat kenmerkt de corporatie in 2022 als ze excelleert op competentie de Rentmeester?

... de klant

Passende huur Energiebewust

Vanuit haar doelstelling vraagt de corporatie huren die passen bij de kwaliteit van haar bezit en de draagkracht van haar huurders. Er wordt gewerkt met flexibele concepten waarbij de prijs meebeweegt met de kwaliteit van het gehuurde en de draagkracht van de bewoners.

Bewoners worden actief geattendeerd op hun energieverbruik en krijgen tips om dat te beperken. Dat scheelt de bewoners in hun woonlasten en draagt bij aan de milieudoelstellingen van de corporatie.

... vastgoed

Veilig, comfortabel en vanuit circulaire economie

Iedere huurder woont in een veilige, comfortabele woning die gebouwd en/of onderhouden wordt conform de uitgangspunten van de circulaire economie.

De investeringen in vastgoed getuigen van goed rentmeesterschap. Investeringen worden afgewogen tegen de waarde die ermee wordt toegevoegd, zowel financieel als maatschappelijk.



... bedrijfsvoering

Doelmatig en sober

De bedrijfsvoering is doelmatig en sober. Er wordt voortdurend beoordeeld of er geen sprake is van verspilling van inzet of middelen. Processen zijn hierop afgestemd, monitoring van de afgesproken criteria staat centraal en er wordt 24/7 gemonitord en waar nodig bijgesteld (zie De Whizzkid).

... medewerkers

Visie en lange termijn

Medewerkers hebben een visie op de toegevoegde waarde van de corporatie in haar werkgebied en de maatschappelijke prestaties die ze levert en betrekken stakeholders en partners hier intensief bij.

... stakeholders en partners

Transparant

Doelstellingen zijn vastgesteld en opgenomen in prestatieafspraken. De corporatie is volledig transparant in de voortgang van de realisatie van deze afspraken en ook in het afwegingskader dat men gebruikt bij nieuwe voorstellen. Dat kader is overigens opgesteld in nauw overleg met alle stakeholders (zie De Verbinder).

Woonzorg Nederland en Groninger Huis werken aan

de Verbinder



Woonzorg Nederland heeft een turbulente periode achter de rug. Van reorganisaties en bestuurswisselingen tot het niet doorgaan van de fusie met collega-corporatie Habion en de ontvlechting van een personele unie met Espria. Een heftige periode voor de organisatie, waarbij de organisatie verweesd is geraakt, met weinig aandacht voor ontwikkeling en innovatie.

Medio 2016 is het nieuwe bestuur aangetreden. Cees van Boven (bestuursvoorzitter Woonzorg Nederland) over de eerste stappen: "We zijn gestart met het opstellen van een nieuw ondernemingsplan en het formuleren van een nieuwe koers. Medewerkers uit de organisatie hebben het ondernemingsplan zélf geschreven, hierdoor voelen ze zich er ook aan verbonden en is het echt van ons."

"Als onderdeel van het bepalen van onze nieuwe koers hebben we een uitgebreid klantonderzoek onder onze huurders uitgevoerd, waarin we naast tevredenheid over woning, woonom-

geving en dienstverlening ook vragen hebben gesteld over gezondheid, eenzaamheid, veiligheid(sgevoel), thuis voelen, inkomen/rondkomen en duurzaamheid. Ook is de vraag gesteld waar de prioriteiten van Woonzorg Nederland zouden moeten liggen als het aan onze huurders ligt. Daarnaast hebben we nauwe afstemming gehad met het Landelijk Huurders Platform en is een belanghoudersbijeenkomst georganiseerd voor gemeenten, zorgpartijen en andere partners."

"In ons nieuwe ondernemingsplan zetten we in op betaalbaarheid en duurzaamheid, in nauwe samenwer-

king met partners. In de afgelopen jaren is in de zorg en corporatiesector veel aandacht geweest voor regulering en regelgeving, daardoor zijn het veelal aparte instituten geworden. Als Woonzorg Nederland werken we steeds meer toe naar het zijn van een netwerkorganisatie die partijen met elkaar verbindt en fungeert als verbinder en kennispartner."

Over de doelen van de ontwikkeling van de organisatie: "Om de ambities van de komende jaren te realiseren en onze organisatie hierop toe te rusten hebben we vastgesteld dat we veel aandacht moeten besteden aan cultuur, gedrag en samenwerking. Naast het uitwerken van een nieuwe strategie en het professionaliseren van de organisatie (de basis op orde brengen), zetten we met het programma Team Up! in op de ontwikkeling van cultuur en gedrag om de organisatie 'future proof' te maken. We willen weer wendbaar en innovatief zijn; dit vraagt om het verbeteren van onze manier van (samen)werken, zodat iedereen weer trots is op Woonzorg Nederland, zowel onze medewerkers als onze bewoners."

Over de veranderaanpak: "We hebben nadrukkelijk niet gekozen voor een blauwdruk voor de toekomst en het proces, maar we zijn stapsgewijs samen met medewerkers aan de slag gegaan, waarbij de ambitie ons richting geeft. En daarmee is het samen uitvinden geworden en samen optrekken. We hebben geen weg uitgestippeld, we plaveien samen de weg, reflecteren en stellen tussen-

tijds bij waar nodig. We staan steeds weer stil bij de bedoeling en het waarom.”

Cees van Boven over waar hij het meest trots op is:

“Het succes van het project zijn de ambassadeurs. We zijn positief verrast over de energie en eigenaarschap dat is losgemaakt. We hebben ambassadeursgroepen ingericht met eigen mensen, het de organisatie zélf laten doen. Dit vraagt ze aan de voorkant betrekken bij ‘het waarom’ van de beweging en het (verander)verhaal erachter. We hebben voor de hele organisatie ‘dialogo-sessies’ georganiseerd, begeleid door eigen mensen, waarbij we in gesprek zijn gegaan over de ambitie van Woonzorg, hoe we dit samen gaan bereiken en wat dit voor iedereen betekent. Dat was een groot succes.”

“Woonzorg Nederland heeft het afgelopen jaar hard gewerkt om de organisatie nieuwe richting te geven en te ontwikkelen in die richting en zet die lijn de komende jaren stevig door.”

Waar staat Woonzorg nu? “We hebben het afgelopen half jaar veel resultaten bereikt met elkaar. Er is een andere wind gaan waaien binnen de organisatie. Mensen herkennen de koers, staan erachter en hebben dit mede geformuleerd, ze willen onderdeel zijn van de nieuwe beweging. Cruciaal hierbij is het geven van richting en ruimte. Je ziet nu zelfs dat het inzetten van ambassadeurs een best practice is geworden binnen Woonzorg en dat dit steeds meer wordt ingezet voor een diversiteit aan thema’s.”

Het belangrijkste dilemma voor het vervolgproces is volgens Cees:

“Een dilemma is hoe je mensen goed meeneemt, dit kost heel veel tijd en aandacht, het vraagt steeds weer opnieuw het vertellen van het verhaal. En mensen zijn erg op zoek naar ‘hoe gaan we het nu concreet invullen?’”

En aan collega’s die een soortgelijk traject beginnen: “Het veranderverhaal steeds weer herhalen en vertellen en duiden waar we als organisatie mee bezig zijn.” Zie het als een beweging die je met elkaar inzet en niet als programma of traject.”



Cees van Boven,
bestuursvoorzitter Woonzorg
Nederland





“Steelande Wonen was bezig te overleven, zowel intern als extern stond de corporatie er niet goed voor...” Hilde van Ree, directeur-bestuurder van **Groninger Huis**, blikt terug op het moment waarop haar corporatie werd benaderd om extra bij te dragen aan de volkshuisvestelijke opgave in de provincie Groningen.

“Steelande stond onder verscherpt toezicht. De beschikbare financiële middelen om de lokale opgave te voldoen waren beperkt. De fusie van 2014 was in feite nooit afgemaakt. Vele wisselingen in het management maakten dat organisatie en medewerkers onvoldoende aandacht hadden gekregen. Op termijn zouden de huurders hiervan de nadelige effecten gaan ervaren.”

Meer body

De recent aangetreden bestuurder van Steelande had de opdracht om een oplossing te vinden. Een eerste verkenning op zijn initiatief had vijf corporaties aan tafel gebracht. Uiteindelijk bleven er drie partijen over: Steelande Wonen, Groninger Huis en Wierden & Borgen. De intentie werd uitgesproken om Steelande te splitsen en de delen samen te voegen met de twee andere corporaties. Hilde belicht de andere kant van de medaille: “Je kijkt uiteraard ook naar wat het voor Groninger Huis kan betekenen. Hoogezand-Sappemeer is

“We wilden nadrukkelijk geen overname, het moest gelijkwaardig zijn voor alle partijen.”

een meer stedelijk gebied dichtbij de stad Groningen. Het is daarmee een mooie aanvulling op ons bestaande werkgebied. Met een groter werkgebied en meer huurders heeft Groninger Huis meer ‘body’. Daarmee kan de corporatie beter werken aan verdere optimalisatie en efficiency.” Omdat de voorgaande fusie van Steelande niet goed was verlopen

bestond er heel duidelijk het besef dat de splitsing zorgvuldig moest gebeuren en niet mocht mislukken. Hilde: “We voelden deze plicht jegens de huurders en medewerkers van Steelande. We wilden nadrukkelijk geen overname, het moest gelijkwaardig zijn voor alle partijen. De splitsing van Steelande biedt immers meerwaarde voor alle betrokken partijen en de totale volkshuisvestelijke opgave in onze provincie.”

Hilde is zeer positief over hoe de voorbereiding samen met de drie corporaties en stakeholders is verlopen: “Vorbereiding was ook hier het halve werk. Eind 2015 zijn we gestart met een meerwaarde-onderzoek in afstemming met stakeholders; vervolgens zijn we nog tot juli 2016 bezig geweest om goedkeuring van de Minister te krijgen. Na de zomer konden we volop aan de slag met de plaatsing van medewerkers en het uitwerken van de gewenste processen. Alle medewerkers zijn destijds betrokken bij het vinden van de juiste werkwijze in de gewenste situatie na samenvoeging.

Het draagvlak was goed, zowel intern als extern. De diverse klankbordgroepen, met Commissarissen, OR'en en huurdersorganisaties hebben hier zeker aan bijgedragen. Medezeggenschap moet je zien als een meerwaarde. Zeg wat je doet en doe wat je zegt, dat zorgt voor vertrouwen.”

Uitdagingen

Er waren ook minder positieve punten. Hilde: “Het proces met de vakbonden verliep niet goed. De verwachtingen over en weer waren onvoldoende gemanaged. Uiteindelijk was er wel een sociaal plan, maar



zonder instemming van de bonden. We hadden de processtappen en tijdlijnen vooraf beter moeten afstemmen.”

Hilde noemt twee belangrijke uitdagingen voor de toekomst: “Een grote uitdaging is het nieuwe werkgebied. We hebben een nulmeting verricht naar de staat van het onderhoud van het bezit. Op basis daarvan maken we de begroting voor 2018. Hiermee krijgen we meer inzicht in het nieuwe bezit en kunnen we de juiste prioriteiten stellen. Dit alles doen we in nauwe samenspraak met huurdersorganisaties. Al ons beleid leggen we aan hen voor. Een andere grote uitdaging is het behouden van een

“Zeg wat je doet en doe wat je zegt, dat zorgt voor vertrouwen.”

hoge, positieve score op de tevredenheidsenquête onder medewerkers. We zijn nu bezig het functiehuis te veranderen. En het personeel is natuurlijk benieuwd naar hoe ieders nieuwe functie eruit gaat zien en of zij daar voldoende grip op hebben. Dit proces wordt samen met de medewerkers uitgevoerd.”

Splitsen en samenvoegen

Hoewel ‘splitsen en samenvoegen’ niet gebruikelijk is in de sector kan het wel een middel zijn om nog beter in de lokale volkshuisvestelijke opgave te voorzien en sociale verbinding te maken. Bijvoorbeeld daar waar veel verschillende corporaties actief zijn in hetzelfde woningmarktgebied. Splitsing en samenvoeging kan in dergelijke situaties bijdragen aan een efficiëntere besteding van middelen en een overzichtelijkere afstemming tussen gemeenten, corporaties en huurders. Hilde: “Splitsen en tegelijkertijd samenvoegen is heel goed werkbaar. Om het proces zo goed mogelijk te doorlopen hebben we bewust gekozen voor externe begeleiding. Hiermee wordt het totaaloverzicht beter bewaakt. Dit biedt vertrouwen in het proces voor alle betrokken partijen inclusief de huurdersvertegenwoordiging.”



Hilde van Ree, directeur-bestuurder Groninger Huis

Hoe ziet een Verbinder bij corporaties eruit?

De corporatie in 2022 voelt zich medeverantwoordelijk voor de veelheid aan maatschappelijke vraagstukken in haar werkgebied. De corporatie stelt op voorhand geen grenzen aan maatschappelijke vraagstukken die op haar pad komen. Niets is onbespreekbaar: klanten en stakeholders kunnen met al hun maatschappelijke initiatieven en vraagstukken bij de verbinder terecht.

De corporatie staat bekend om haar empathie, duurzaamheidsvisie en sociale hart. “De corporatie begrijpt ons” zeggen klanten en stakeholders.



De Verbinder in 2022 en ...



Elke corporatie moet stappen zetten in de ontwikkeling van de vier competenties. Belangrijk is dan om een concreet toekomstbeeld te hebben waar die stappen in 2022 toe leiden. Dat toekomstbeeld hebben we voor elke competentie vanuit de volgende invalshoeken concreet uitgewerkt: **klant, vastgoed, bedrijfsvoering, medewerkers, stakeholders & partners.** Wat kenmerkt de corporatie in 2022 als ze excelleert op competentie de Verbinder?

... de klant

Empowerment van onze klanten staat centraal

Corporaties helpen klanten die minder zelfredzaam zijn. Zo krijgen huurders de mogelijkheid om werkervaring op te doen bij de corporatie of bij een van de partners van de corporatie.

Woningen en buurten zijn van bewoners; de corporatie faciliteert zelforganisatie en zelfbeheer van georganiseerde bewonersinitiatieven. Het beleid en de uitvoering ten aanzien van wonen en leven worden aan bewoners overgelaten, de corporatie coacht.

... vastgoed

Bewoners en stakeholders sturen op kwaliteit en eigendom

Buurtpanels, gemeenten, wijkraden et cetera sturen op het onderhoudsbeleid van het vastgoed. De corporatie zorgt ervoor dat wensen en eisen van bewoners en stakeholders worden gerealiseerd.

Vastgoed huren of vastgoed kopen? Huurders en stakeholders krijgen maximale vrijheid om hierin een keuze te maken. Dit leidt tot verscheidenheid van projecten en initiatieven.



... bedrijfsvoering

Maatwerk waar nodig

De diversiteit van bewonerspanels, bewonerswensen en klanteisen vraagt voortdurend een flexibele houding van de corporatie. Medewerkers hebben ruimte om in overleg met bewoners passende keuzes te maken.

... medewerkers

Diversiteit & empathische netwerkers

Voor een optimale aansluiting met de doelgroepen van de corporatie zijn medewerkers van de corporatie een afspiegeling van de samenleving.

Medewerkers zijn netwerkers met een sociaal hart en een hoge mate van ondernemerschap.

... stakeholders en partners

Stakeholders en partners aan het roer

De corporatie heeft een sterk ontwikkelde bewoners- en stakeholdersparticipatie, waarbij alle doelgroepen worden bereikt.

Stakeholders en klanten bepalen samen met de corporatie de strategische koers van de organisatie.

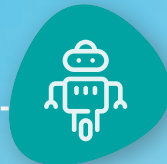


Corporaties op weg naar

Kiezen is geen keuze. Corporaties zullen de komende jaren meer competenties tegelijkertijd ontwikkelen. Hieronder staat een voorzet daarvoor, die gezien kan worden als voorbeeld van een managementagenda.

De Whizzkid

Maakt maximaal gebruik van nieuwe technieken, initieert en stimuleert innovaties. Loopt voorop in digitale vernieuwing en gebruikersgemak.



De Co-maker

Werkt samen met stakeholders en partners. Diepgaande integratie op het gebied van processen, systemen, informatie en cultuur & gedrag.



De Verbinder

Stelt geen grenzen aan maatschappelijke vraagstukken. Niets is onbespreekbaar. Staat bekend om zijn empathie en sociale hart.



De Rentmeester

Is betrouwbaar, doelgericht en staat bekend om zijn maatschappelijke prestaties en duurzaamheid. Is ook in een sterk veranderende wereld koersvast en heeft de 'basis op orde'.



Vandaag

Dat kwaliteit & Datamanagement

Privacy & Security

Leveranciersmanagement

Strategisch partnership

Procesoptimalisatie

Contractmanager

Samenspraak stakeholders

Klantgericht

Beheer door corporatie

Bedrijfsvoering in control

Duurzaamheidsvisie

Optimaliseren verantwoordelijkheid

Basis op orde

excelleren in 2022



2022

Morgen

Business Intelligence & data-analyse

Robotics & blockchain

Smart buildings

Netwerkorganisatie

Procesinnovatie

Regisseur

Zeggenschap stakeholders

Klantgestuurd

Pilots zelfbeheer

Maatschappelijke kosten & baten

Duurzaamheid als rendabele businesscase

Proactieve verantwoording

Optimaliseren en Innoveren

Datagedreven organisatie

De intelligente co-bot

Datagestuurd vastgoedbeheer

Ecosysteem

Procesintegratie

Co-creator

Co-creatie met stakeholders

Klantgedreven

Varianten in beheer

Sturen op maatschappelijk rendement

Onderdeel van circulaire economie

Realtime & integrale verantwoording

Excelleren

Sjaak Bruinsma over de toekomst van de accountant:

Tussen nu en 10 jaar is mijn vak compleet veranderd

Mensen die ik spreek schetsen wel eens onterecht het beeld dat het vak van accounting op bijna Oblomoviaanse wijze verandering buiten de deur probeert te houden en standvastig is aan hetgeen ons zo bekend is. Maar net als bij de hoofdpersoon uit het gelijknamige boek van Gontsjarov, is er ook in de audit geen sprake van luiheid of onwil. Integendeel, binnen ons vakgebied verzetten wij ons slechts, net als de Russische edelman, tegen de waan van de dag en richten wij ons op de zaken die er écht toe doen voor onze klanten. Dankzij deze mindset staat de audit op het punt een drastische gedaantewisseling te ondergaan ten opzichte van de traditionele manier van werken. Op deze manier zullen wij beter in staat zijn aan te sluiten bij de wensen en verwachtingen van onze klanten van morgen en overmorgen. Debet hieraan zijn onder andere opkomende technologieën en methoden zoals data & analytics, robotics en cognitieve innovatie. Maar ook de wereld waarin wij ons gezamenlijk begeven verandert.

“De kwaliteit van de systemen en onderliggende data zal worden gewaarborgd door accountants in een assurancerol.”

Iedereen is gewend geraakt aan een snelle en efficiënte dienstverlening in combinatie met radicale transparantie, waarvoor slechts één druk op de knop voldoende zou moeten zijn.

Wijzigende verwachtingen

Woningcorporaties en vrijwel al onze klanten verwachten daarom ook steeds meer van hun accountants, en terecht. Accountants die slechts in de achteruitkijkspiegel kijken naar het afgelopen jaar beginnen een uitstervend ras te worden. Het gaat er nu juist om dat de accountant meekijkt door de voorruit en het landschap vol met kansen, risico's en veranderende wet- en regelgeving goed in zich opneemt. Dit vraagt iets anders van onze medewerkers, die zich razendsnel ontwikkelen als generalisten met ijzersterke communicatieve vaardigheden en IT-kennis bovenop de gedegen accountants skillsset die onverminderd belangrijk blijft.

Maar wat is het effect van deze ontwikkelingen op de relatie tussen woningcorporaties en hun accountants en wat betekent dit voor de sector in het jaar 2022? Het moge geen verrassing zijn dat data een steeds prominere rol gaat spelen in ons leven. Momenteel wordt er door woningcorporaties en overheden al een onschatbare hoeveelheid aan waardevolle data gegenereerd.

Denk bijvoorbeeld aan WOZ-waardes, juridisch eigendom en afmetingen van woningen die centraal en extern geregistreerd worden. Door slim gebruik te maken van deze en andere data, zal het in de toekomst mogelijk worden een waarderingsmodel te creëren dat met één druk op de knop de gehele vastgoedadministratie van een corporatie valideert en waardeert. Dit levert niet alleen een grotere mate van transparantie op, maar ook van efficiëntie en betrouwbaarheid.

Van audit naar assurance en continue monitoring

Door gebruik te maken van dergelijke modellen zal menselijk handelen grotendeels overbodig worden gemaakt, procesrobots zullen het gros van het werk uit handen nemen. Slechts wanneer sprake is van meer complexe transacties, zoals renovatie- of onderhoudsprojecten, zal een individuele inhoudelijke beoordeling door een accountant plaatsvinden. Daarnaast mogen we ons hardop afvragen wat de impact van technologieën zoals bijvoorbeeld de blockchain zal zijn op het controleren van transacties van woningcorporaties en de contracten met huurders.

Al deze ontwikkelingen zullen bijdragen aan een meer gedegen sturing en verantwoording door de corporaties op een uniforme en efficiënte wijze. Standard business

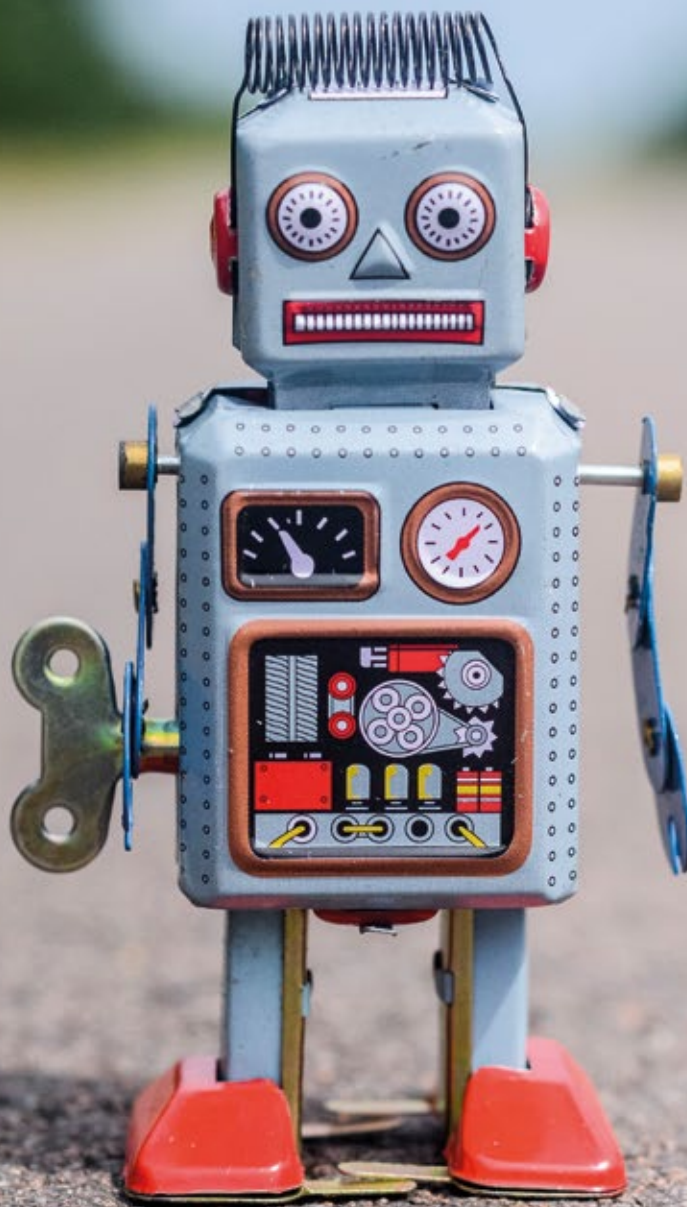
reporting, waar inmiddels een aantal pilots van loopt, neemt al een voorschot op de standaardisatie van gegevens en system-to-system communicatie. Als we nog iets verder kijken verwacht ik dat toezicht-houders zoals de Autoriteit Woningcorporaties of het WSW in de toekomst simpelweg kunnen inloggen op een online omgeving en daar 'a tempo' alle relevante data en informatie kunnen inzien. De kwaliteit van de systemen en onderliggende data zal worden gewaarborgd door accountants in een assurancerol.

“We gaan naar een wereld waarin continue monitoring en continuous auditing standaard zijn.”

Uiteindelijk gaan we onder invloed van deze trends en technologieën steeds meer naar een wereld waarin continue monitoring en continuous auditing de standaard gaat worden. Jaarlijkse verslaglegging voldoet in 2022 niet meer aan de behoeften van de corporaties en effectieve bedrijfsvoering wordt gevoed door realtime informatie. Ook de accountant zal in deze nieuwe wereld een ander plekje moeten gaan innemen. De focus zal niet langer liggen op het simpelweg controleren van jaarverslagen, maar op het controleren van systemen en softwarerobots, terwijl men data vertaalt naar strategische informatie op bestuurlijk niveau. Eén ding staat vast: tussen nu en 10 jaar is mijn vak compleet veranderd.



Sjaak Bruinsma, segmentleider
Woningcorporaties, Audit



Voor elke competentie een passende outfit!



De Whizzkid



De Co-maker



De Verbinder



De Rentmeester

Diensten KPMG

De Whizzkid

- Datamanagement
- Privacy & (cyber)security
- Optimaliseren processen (Lean)
- Robotics
- Customer Experience
- Innovation Factory
- IT-strategie en organisatie
- Project audit & businesscases IT-projecten
- Blockchain
- Data analytics / Big data

De Co-maker

Samenwerking & fusie

- Samenwerking
- Fusie
- Ketensamenwerking
- Overname
- Alliantievorming
- Shared services centers
- Sourcing

Partnerships

- Wonen & zorg

Transactieadvies

- Transactieadvies (aan- en verkoop)
- Waarderingen en taxaties
- Financieringsvraagstukken

De Verbinder

- Samenwerking wonen & zorg
- Implementeren wet- en regelgeving
- Vormgeven prestatieafspraken
- Stakeholdermanagement

De Rentmeester

Sturing

- Enterprise Performance Management
- Assetmanagement en vastgoedsturing
- Financetransformatie
- Business control

Integriteit & soft controls

- Integriteitsbeleid
- Risicomanagement
- Soft controls
- Compliance
- Forensisch onderzoek

Duurzaamheid

- True value methodiek

Tax

- Fiscale strategie
- Vpb-aangifte
- Btw
- Fiscale positie & beheersing
- Fiscale begeleiding vastgoedtransacties

Transitie

Strategie & besturing

- Strategie
- Governance
- Topstructuur
- Besturing
- Managementinformatie
- Organisatieontwerp
- Organisatie-inrichting

Organisatieontwikkeling

- Programmamanagement
- Organisatie- en cultuurontwikkeling
- Leiderschap

Efficiency & effectiviteit

- Processturing
- Lean
- Inkoopoptimalisatie

Contact

KPMG

Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen
Nederland

Johan van Hoof

Partner KPMG
Segmentleider Woningcorporaties Advisory
T: 020 656 8038
E: vanhoof.johan@kpmg.nl

Sjaak Bruinsma

Partner KPMG
Segmentleider Woningcorporaties Audit
T: 070 338 2400
E: bruinsma.sjaak@kpmg.nl

Jan Joost Wobben

Senior manager KPMG
Branchegroep Woningcorporaties
T: 020 656 7265
E: wobben.janjoost@kpmg.nl

www.kpmg.nl



De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft.

© 2018 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.