



Toekomstbeelden voor corporatieland

Het samen verbeelden van de toekomst

Auteur: Toon Corver & Marc Breij

Disclaimer: niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Accent Advies.

An aerial photograph of a dense residential neighborhood. The image shows a mix of traditional Dutch architecture with stepped gables and modern apartment buildings with flat roofs and balconies. The buildings are packed closely together, creating a complex pattern of rooftops and windows. The color palette is muted, with greys, browns, and dark tones dominating the scene.

De 'Vastgoed Corporatie'

is een sociale belegger waarbij het vastgoed denken domineert. De Vastgoed Corporatie neemt het voortouw in de gehele regio in het ontwikkelen en beheren van een breed scala aan vastgoed van sociale huur, middenhuur & middenkoop tot gemeenschappelijke vormen van vastgoed, inclusief studenten- en zorgvastgoed. Dit kan zowel in eigen beheer als voor derden zijn. De Vastgoed Corporatie zet vol in op bouw technologische vernieuwingen.

Wat zijn toekomstbeelden?

Verduurzaming, de aanpak van het grote woningtekort en het aanpassen aan klimaatverandering vragen om grote ingrepen in Nederland. Ingrepen die nu en in de toekomst grote gevolgen zullen hebben. De nieuwe woonwijken, infrastructuur voor verkeer, energie en water en voorzieningen waarin nu wordt geïnvesteerd gaan gemiddeld immers zeker vijftig tot honderd jaar mee. En ze zijn voorwaardenscheppend of bepalend voor de kwaliteit van de leefomgeving in de nabije en verre toekomst. Corporaties spelen een belangrijke rol bij het vormgeven van onze maatschappelijke toekomst.

Met toekomstbeelden verkennen we deze lange termijn. De toekomst is geen stip op de horizon, maar een waaier aan mogelijkheden. We kunnen de toekomst dus niet voorspellen, maar we kunnen ons de toekomst wel 'voorstellen' in de vorm van verschillende toekomstbeelden. Het voorstellen doen we aan de hand van het 'terug redeneren vanuit de toekomst'. Ver vooruitkijken dus, om nu keuzes te maken waar we later geen spijt van krijgen. Het invullen van bijvoorbeeld de juiste sociale woonopgaven voor de langere termijn is namelijk meer dan het extrapoleren van de bestaande situatie aan de hand van verschillende modellen. Het gaat hierbij dan ook om vragen die gaan over de maatschappelijke opgaven en de rol die een corporatie in de verdere toekomst kan en moet invullen. Vragen als 'welke maatschappelijke rol neemt de corporatie in 2050 in', 'wat zijn de relevante vragen van toekomstige bewoners', 'welke positie neemt de corporatie in een bepaalde wijk en/of buurt in' en welke vragen liggen er op het terrein van duurzaamheid, leefbaarheid, zorg, wonen en welzijn.

Waarom toekomstbeelden?

Het denken in toekomstbeelden, waarbij je 'los' komt van de huidige denkbeelden, kan nieuwe inzicht geven in de effecten van de te maken keuzes van vandaag. Het helpt bij het maken van de 'juiste' keuzes waarbij meerdere invalshoeken kunnen worden meegenomen. Het biedt 'verbeeldings' ruimte voor beleidsmakers en beleidsuitvoerders waarbij dilemma's en mogelijke tegenstellingen bespreekbaar gemaakt worden.

Als een corporatie in staat is om na te denken over de toekomst ziet ze eerder wat de uitdagingen, mogelijkheden en kansen van nieuwe ontwikkelingen zijn. Ze weet dan beter welke strategieën zij kan inzetten om kansen te benutten en risico's te nemen. En omdat zij beter kan inspelen op de wereld van morgen (en daarna), is zij minder kwetsbaar in tijden van verandering. In het toekomstdenken prevaleren de 'lange termijn overwegingen' boven de 'korte termijn belangen'.

Het denken in toekomstbeelden is niet helemaal hetzelfde als scenario denken, hoewel er wel overeenkomsten zijn. Scenario denken wordt vaak gebruikt om strategische keuzes te maken. Bij het denken in toekomstbeelden wordt door betrokken beleidsmakers samengewerkt aan meerdere perspectieven die passen bij de maatschappelijk opgave van de corporatie. Het is daarbij niet de bedoeling om een 'of-of' benadering toe te passen, maar meer het laten zien dat er meerdere perspectieven naast elkaar kunnen en moeten bestaan en daarmee meer een 'en-en' benadering ontstaat. Toekomstbeelden zijn dan ook geen 'strategische keuzes'; meerdere toekomstbeelden kunnen zich gelijktijdig in meer of minder mate manifesteren en meer of minder relevant te zijn voor een corporatie.

De Klimaat Corporatie

zal op alle vijf klimaat thema's een leidende positie innemen, van energie, circulair, klimaatadaptatie, biodiversiteit tot gezondheid. De Klimaat Corporatie is energieleverend, haar CO2 print is negatief, infiltreert meer water dan ze afvoert, levert een positieve bijdrage aan biodiversiteit, zowel kwantitatief als kwalitatief. De vastgoedportefeuille wordt optimaal ondersteunend aan haar klimaatdoelstellingen ingericht, dit kan zowel eigen als ingehuurd bezit.



Els Birkenhäger, bestuurder Sité:

“Als Sité zijn we heel gemotiveerd om in brede zin bij te dragen aan de samenleving. Dat vraagt zorgvuldig afwegen en keuzes maken. Tegelijkertijd staan we, net als collega-corporaties, onder druk om snel te ‘leveren’ en flink te investeren. En buitelen de overheidsmaatregelen die ingrijpen op onze bedrijfsvoering, over elkaar heen. Dat leidde er bij mij toe dat ik voor Sité graag beter doordacht wilde hebben hoe de toekomst er mogelijk uit komt te zien. Zodat we niet steeds ad hoc hoeven reageren op wat er aan ontwikkelingen op ons af komt, maar bij strategische keuzen kunnen putten uit aansprekende toekomstperspectieven en zo op de korte en middellange termijn nog betere keuzes kunnen maken.”

In drie stappen aan de slag.

Bij het ontwikkelen van toekomstbeelden doorlopen we een aantal volgtijdelijke stappen. Onze aanpak is gestructureerd om focus te behouden in een complexe omgeving, maar biedt tegelijkertijd veel ruimte voor creativiteit en verbeeldingskracht.

1. Allereerst verkennen we met een corporatie de externe omgeving. Mogelijke trends worden met elkaar geïnventariseerd en gecategoriseerd gepresenteerd. Bij het benoemen van een trend wordt ook gelijk besproken welke consequenties dat kan hebben voor een corporatie. Specifieke regionale trends kunnen daarbij ook een grote rol spelen.
2. Vervolgens worden de trends door de aanwezigen geprioriteerd. Uit deze inventarisatie komt een aantal dilemma's naar voren maar ook elkaar versterkende ontwikkelingen.
3. Op basis van de prioritering ontwikkelen we een aantal relevante toekomstbeelden die worden 'uitgeschreven' zodat we allemaal dezelfde beelden delen. Deze worden vervolgens uitgewerkt in meer concrete perspectieven op basis waarvan strategische opties kunnen worden gegenereerd.

Gedurende de gesprekken over de trends kan het behulpzaam zijn om een of meerdere externe sprekers uit te nodigen om inzicht te krijgen hoe anderen naar de toekomst kijken om zodoende eigen blikvelden te verruimen.



De 'Maatschappelijke Corporatie'

is een geïntegreerde wonen, welzijn en zorg organisatie. De mens staat centraal. De Maatschappelijke Corporatie zorgt ervoor dat wonen en zorg elkaar optimaal ondersteunen waarbij klantvraag leidend is. Zij werkt actief aan een aantal geselecteerde leefbare lokale gemeenschappen, waarbij mensen elkaar kennen, zich verbonden voelen en trots zijn op de buurt. Een breed scala aan vastgoed is ondersteunend aan haar missie, waarbij bezit hiervan niet noodzakelijk is.

Toekomstbeelden in de praktijk

In een recent proces bij een corporatie is gekozen voor een drietal toekomstbeelden die ook in het eigen beleidskader zijn verankerd. Door deze meer in het 'extreme' te doordenken, ontstaat er een beeld van dat mogelijke toekomstperspectief. In het kort zijn deze benoemd als de:

1. Vastgoedcorporatie (perspectief 'beschikbaarheid')
2. Klimaatcorporatie (perspectief 'duurzaamheid')
3. Maatschappelijk corporatie (perspectief 'leefbaarheid').

Met de hiervoor beschreven toekomstbeelden kijken we weer naar de wereld van vandaag. De toekomstbeelden kunnen gebruikt worden voor het verrijken (geesten oprekken), experimenteren (inspiratie pilots) en verdiepen (welke aandachtspunten moeten we verder uitwerken). In de gangbare beleidscyclus dienen ze ook als evaluatie van bepaalde initiatieven of pilots (vooraf, tijdens en achteraf). Ook zijn het mooie instrumenten bij een herijking van het ondernemingsplan, majeure beleidsbeslissingen maar ook context bieden voor huidige investeringsplannen.

Het proces is wellicht belangrijker dan de uitkomst

Het proces tot het komen van toekomstbeelden is wellicht nog belangrijker dan de uitkomst zelf. Door het samen met het managementteam het proces te doorlopen, versterk je het teamgevoel en geef je ruimte om je naar elkaar meer kwetsbaar op te stellen. Ook het gezamenlijke denkvermogen wordt aangesproken. Door ook externe experts op een bepaald onderwerp, erbij uit te nodigen, ontstaan er nieuwe inzichten en uitdagingen. Uiteraard kunnen ook andere stakeholders (RvC, etc.) inbreng geven.

Conclusie

Kortom, de grote opgaven van de woningmarkt in Nederland vragen om weldoordachte beslissingen, die verder reiken dan de Nationale Prestatieafspraken of de MJBs. Want alleen als er op een coherente manier ruimte wordt gemaakt voor de vele nieuwe woningen, voorzieningen, samenwerkingsvormen en aanpassingen aan klimaatverandering zullen de investeringen van nu goed renderen.

Het samen doordenken in een logisch proces van verschillende toekomstbeelden biedt een corporatie een ander denkkader voor het maken van lange termijn plannen. Het maakt belangrijke keuzes/principes duidelijk en biedt een goede basis voor gesprekken met stakeholders.

Meer weten? Neem dan contact op met:



Toon Corver

06 27 06 01 88

t.corver@accentadvies.nl

Toon Corver heeft jarenlange ervaring opgedaan als financieel bestuurder bij nationale en internationale professionele dienstverlenende organisaties. Strategisch denker met hands on mentaliteit om doelstellingen ook werkelijk te realiseren. In die rol eindverantwoordelijk voor Strategie, Finance, Governance en Risk management, IT, Legal, Facilities en Vastgoedmanagement. Toon heeft daarnaast bestuurlijke ervaring opgedaan bij een grote woningcorporatie. Laatste jaren is hij ook actief als toezichthouder in zowel profit (consultancy en energie sector) als bij non profit organisaties (zorgsector)



Marc Breij

06 13 23 25 48

m.breij@accentadvies.nl

Marc Breij heeft ruime binnenlandse en internationale ervaring in de financiële dienstverlening, voornamelijk in de zakelijke bancaire markt, wereldwijd risicobeheer, en strategie. Vanaf 2007 is hij actief in het adviseren van het bestuur en management teams bij semipublieke instellingen, voornamelijk in de corporatiesector, zorgsector en bij ontwikkelingsorganisaties, met name op het snijvlak van strategie en risicomanagement.

Over Accent Advies

Als Accent Advies geloven wij dat organisaties met meer zekerheid hun doelstellingen kunnen realiseren en kansen kunnen benutten als mensen in de organisatie bewust risico's nemen en beheersen.

Integraal risicomanagement

Ons concept van integraal risicomanagement leidt tot een betere inrichting, besluitvorming en aansturing van een organisatie door strategische doelstellingen en risico's te verbinden aan de bedrijfsvoering op alle niveaus. Hierbij hebben we nadrukkelijk oog voor de invloed van mensen en hun gedrag op de risicobeheersing.

Creatief en pragmatisch

Wij helpen klanten op een andere wijze naar hun organisatie te kijken. Wij doen dat op een onafhankelijke, betrokken en interactieve manier. We komen met nieuwe inzichten, zijn creatief maar wel pragmatisch. Complexe vraagstukken zetten we om naar werkbare oplossingen. We stellen onszelf hoge kwaliteitsnormen.

Onze adviseurs zijn mensen uit de praktijk en hebben jarenlang ervaring in senior posities in de publieke en private sector, zowel op bestuurlijk als toezichthoudend niveau.

