



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

Succesvol Besturen van Wooncorporaties (SBW)

Een professionaliseringstraject gericht op het ontwikkelen van betekenisvol en effectief leiderschap in wooncorporaties en de keten van volkshuisvesting

In deze brochure **SBW** gaan we dieper in op professionaliseringstraject. Voor een oriëntatie op SBW en voor aanmelding heten wij u graag welkom op www.sioo.nl/sbw

Inhoud

1

De veranderende rol en functie van wooncorporaties

Dilemma's
Nieuw bestuur: van management naar leiderschap
Kerncompetenties
Succesvol besturen

2

De leergang SBW in kort bestek

Bestemd voor
Karakteristiek
Toelatingsvoorwaarden
Groepsomvang
Organisatie
Programma
Tijdsinvestering
Aanmelding
Deelnamekosten en data
Verlenging en tussentijdse beëindiging
Certificaat en mastergraad
Docenten en programmaraad
Informatie

3

De leergang SBW nader beschouwd

Uitgangspunten van de leergang
 Lerend veranderen en veranderend leren
 Regisseur van uw eigen leerproces
 Kerncompetenties
Het programma
 Intake

Startbijeenkomst
Seminars
Werkbezoeken/studiereis
Workshops
Intervisiebijeenkomsten
Avondseminars
Persoonlijk ontwikkelplan
De bestuursopdracht
Slotbijeenkomst
Beoordeling en certificering
Sioo mastergraad

Utrecht, november 2010

1

De veranderende rol en functie van wooncorporaties

Bestuurders spelen een centrale rol bij de positionering, ontwikkeling en effectiviteit van wooncorporaties. Die rol is de laatste tien jaar breder en dynamischer geworden. Meer dan ooit zijn bestuurders van wooncorporaties en andere maatschappelijke organisaties genoodzaakt een permanent debat te voeren met toezichthouders en externe stakeholders over de taakstelling en legitimering van hun organisatie op de korte en lange termijn.

Waar de bestuurder daarbij in het verleden redelijk autonoom kon handelen is nu het interne en externe toezicht aanzienlijk verscherpt. Toezichthouders van wooncorporaties worden meer dan voorheen aangesproken op transparantie bij de verantwoording, zowel op financieel als inhoudelijk gebied. Daardoor verandert tevens de verhouding tussen de bestuurder en de interne toezichthouder. Ook de eisen aan externe verantwoording van corporaties zijn nu strenger en veelzijdiger dan voorheen; overleg met en verantwoording afleggen aan stakeholders is inmiddels gemeengoed.

De maatschappelijke betrokkenheid van corporaties maakt dat bestuurders zich ook meer bewegen in (lokale) netwerken en allianties gericht op gezamenlijke meerwaarde voor de samenleving. Daarbij zal de bestuurder steeds overwegen of en in welke rol de organisatie participeert dan wel de regierol vervult. Deze ontwikkelingen hebben hun weerslag op de organisatie van de corporatie, inrichting van klant- of werkprocessen en de kwaliteit van arbeid. Dit vraagt veel van het innovatief en verandervermogen van corporaties. Ook hier heeft de bestuurder een stimulerende en regierol.

Dilemma's

In hun centrale, verbindende rol binnen en buiten de eigen organisatie is het maken van keuzes voor de bestuurders van de wooncorporatie onvermijdelijk. Dit kan leiden tot dilemma's en spanningsvelden.

- Een centraal dilemma op bestuurlijk niveau van corporaties is bijvoorbeeld de keuze tussen exploitatie en exploratie/innovatie. Kiezen bestuurders in tijden van onzekerheid voor kostenbeheersing of voor vernieuwing, of anders gezegd, voor kostenbewustzijn of innovatie?
- De keuze tussen korte termijn verbetering en lange termijn vernieuwing is een belangrijk dilemma voor de bestuurder. Klanten en stakeholders, zoals gemeenten, vragen soms om snelle oplossingen die zelden stroken met de aandacht en zorgvuldigheid die innovatie vereist.
- Omdat politieke omstandigheden vaak wisselen kunnen organisaties die opereren op zowel privaat als publiek domein voor een derde dilemma komen te staan, te weten: de spanning tussen de gekozen strategie en een effectieve en efficiënte operationele uitvoering.
- Een ander steeds terugkerend dilemma voor bestuurders is de keuze tussen zelf uitvoeren of uitbesteden van taken, waarbij naast bedrijfseconomische overwegingen ook de visie op de maatschappelijke rol van de wooncorporatie een rol speelt.
- De spanning tussen het inzetten van het (stille) vermogen ten behoeve van de lokale volkshuisvestingsopgave versus de landelijke en/of regionale opgave is een nieuw dilemma waar bestuurders mee geconfronteerd worden.

Nieuw bestuur: van management naar leiderschap

Deze en andere dilemma's en spanningsvelden zijn inherent aan de positie van een bestuurder en daarom onvermijdelijk en deels onoplosbaar. Daarbij is, naast de *hoe*-vraag, de *waartoe*-vraag van minstens even groot belang voor het effectief en gewetensvol opereren van de (toekomstige) bestuurder van de hedendaagse wooncorporatie.

Het vervullen van verschillende rollen, het leggen van verbanden en sturing geven aan complexe interne en externe krachtenvelden met een veelheid aan disciplines (technisch, bedrijfseconomisch, maatschappelijk) vraagt van de bestuurder een actieve rol als regisseur en leider. Van nieuwe bestuurders in wooncorporaties wordt verwacht dat zij verbindend én effectief kunnen optreden. Betekenisvol handelen, dan wel leiderschap, loopt als een rode draad door al hun werkzaamheden.

Kerncompetenties

“Het gaat bij leiderschap om de kunst van het verbinden en het balanceren tussen richting bepalen én ruimte geven, leiding nemen én leiding (weg) geven, verantwoordelijkheid dragen én verantwoordelijkheid afleggen”

Voor leidinggevend - zowel in particuliere ondernemingen als in overheidsorganisaties - geldt dat zij een vorm van leiderschap ontwikkelen die past bij hun ambities, ervaringen, kennis en persoonlijkheid. Zij doen dat op basis van relevante kennis en inzichten en een, voor hun functie kenmerkend, aantal competenties. Voor een bestuurder van een wooncorporatie zijn - met oog op de geschetste ontwikkelingen - onderstaande competenties relevant:

- Bestuurs sensitiviteit
- Omgevingsbewustzijn
- Samenbindend en verbindend leiderschap
- Integriteit
- Motivatievermogen
- Aanpassingsvermogen
- Besluitvaardigheid
- Richtinggevend, sturend vermogen
- Vermogen tot visieontwikkeling
- Lerend vermogen (individueel, organisatie)
- Communicatieve vermogens

Deze competenties zijn een vereiste voor goed functioneren, maar krijgen pas betekenis in verbinding met de branche en werkcontext waarin de bestuurder opereert. Omdat de context van leiderschap verandert en ook leiders zich ontwikkelen is het wenselijk dat zij hun competenties steeds aanscherpen en verbreden. Dit vraagt van bestuurders bezinning op een betekenisvolle regierol binnen en buiten de eigen corporatie. Zij zijn daarnaast ook regisseur van hun eigen leer- en ontwikkelproces ten aanzien van deze competenties.

In de leergang krijg de transitie van manager naar bestuurder en het onderscheid tussen deze rollen expliciet aandacht, evenals de professionele ontwikkelvraagstukken van de deelnemer bij deze transitie.

Succesvol besturen

“Succesvolle bestuurders kennen zichzelf. Ze weten waar ze goed in zijn en koesteren deze vaardigheden en competenties. Ze zijn niet bang om fouten te maken, maar ze grijpen wel elke fout aan om er van te leren. Ze struikelen, maar ze blijven geconcentreerd op hun missie. Ze maken fouten, maar ze falen niet”

De leergang *Succesvol besturen van wooncorporaties*, SBW, biedt ruimte en een netwerk voor verdere (persoonlijke) ontwikkeling in de genoemde regierol. De leergang richt zich op diegenen die zich, voor hun huidige of toekomstige functie, een bestuursstijl eigen willen maken die past bij de voortdurende dynamiek in en rondom wooncorporaties. De leergang is een plek waar deelnemers geïnspireerd raken door nieuwe concepten en voorbeelden en waar zij ideeën kunnen opdoen. Zij kunnen hun zorgen bespreken, hun eigen (regie)rol onderzoeken en nieuwe handelingsmogelijkheden, die passen bij een betekenisvolle regiefunctie, uitproberen. Tegelijkertijd doen zij state of the art-kennis op over relevante vakgebieden, expertises en disciplines van corporaties. Zij leren tevens hoe zij deze kennis effectief kunnen benutten in hun bestuursrol en zij leren deze kennis ook zelf te onderhouden.

Een krachtige leeromgeving, waarin alle deelnemers gedreven werken aan vergelijkbare vraagstukken in de context van volkshuisvesting, is een bron van energie en inspiratie. Persoonlijke ontwikkeling wordt voortdurend gekoppeld aan de ontwikkeling van de eigen corporatie en de ontwikkeling en innovatie in de branche. Door deelname investeert de (toekomstige) bestuurder dus in zichzelf, in de eigen organisatie én in de kwaliteit van diensten rondom volkshuisvesting.

2

SBW in kort bestek

Bestemd voor SBW is bestemd voor managers, directeuren en bestuurders van corporaties die kiezen voor een substantiële investering in (verdere) professionalisering, verdieping en verbreding op de gebieden van bestuur, regie en leiderschap van wooncorporaties.

Karakteristiek De leergang ondersteunt u bij de (verdere) ontwikkeling van een betekenisvolle regiefunctie van wooncorporaties. U wordt uitgedaagd om door actie, zelfreflectie en ontdekkend leren nieuwe mogelijkheden te verkennen voor strategisch handelen en besturen. Door inbreng van eigen vraagstukken en (toekomstige) werkcontext ontwikkelt u, al dan niet samen met anderen, eigen omgevingsbewustzijn en eigen leerpunten. Uw persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van uw organisatie gaan daarbij steeds hand in hand.

Toelatingsvoorwaarden Om deelname effectief te kunnen benutten en een geschikte partner te kunnen zijn voor andere deelnemers gelden voor toelating de volgende criteria:

- Een ruime en geschakeerde werkervaring binnen wooncorporaties, zowel qua vakinhoud als op het terrein van leidinggeven.
- Actieve aansluiting bij bestuurlijke processen, c.q. de bestuurlijke werkcontext binnen de eigen organisatie (niet per definitie in de rol van bestuurder).
- Academisch denk- en/of werkniveau.
- De ambitie om in de toekomst de rol/functie verder te ontwikkelen op/naar het bestuursniveau.
- Het commitment en voldoende tijd om gedurende de gehele leergang te participeren.
- Een open en reflectieve instelling; dat wil zeggen de wil om met en van andere deelnemers te leren.

Aan definitieve toelating gaat een uitgebreide intake vooraf.

Groepsomvang De omvang van de deelnemersgroep varieert van minimaal 12 tot maximaal 18 deelnemers. Sioo streeft naar een groep waarin een ruime diversiteit (leeftijd, ervaring, achtergrond en ambitie) in deelnemers aanwezig is.

Organisatie Sioo stelt in dialoog met de branche het programma samen, nodigt docenten uit en draagt zorg voor het lesmateriaal en -locatie. De leergang kent twee leermanagers waarvoor een centrale rol is weggelegd. Zij zijn bij de intakes en bij de bijeenkomsten aanwezig en bewaken de voortgang en kwaliteit van de leergang. Dit doen ze voor de groep als geheel en voor de individuele deelnemer. Voor deze leergang is bewust gekozen voor een team van twee leermanagers die hun uitgebreide kennis van wooncorporaties en de keten van volkshuisvesting combineren met ruime ervaring in het ontwikkelen en begeleiden van soortgelijke professionaliseringsprogramma's voor leidinggevend en bestuurders.

Programma De leergang is opgebouwd uit:

- Een start en slotbijeenkomst.
- Zes meerdaagse plenaire bijeenkomsten rond specifieke thema's.
- Vijf inhoudelijke kennisworkshops van een dag, waarvan de inhoud samen met u en collega-deelnemers wordt bepaald.
- Zes intervisiebijeenkomsten van een dagdeel, waarbij u in subgroepen werkt.
- Een aaneengesloten serie werkbezoeken/studiereis met ontmoetingen en verkenningen rond leiderschap en volkshuisvesting.

- Twee of drie avondseminars die ook voor het netwerk van de deelnemers en de opdrachtgevers toegankelijk zijn.

De leergang kent een breed scala van werkvormen en faciliteiten.

Tijdinvestering De intensieve leergang duurt circa 15 maanden en is opgedeeld in 57 dagdelen (228 uur). Veertien dagdelen vinden plaats buiten werktijd (exclusief de meerdaagse studiereis). Sioo verwacht dat u bij alle bijeenkomsten aanwezig bent en dat u de bijeenkomsten voorbereidt (eveneens circa 228 uur). In uw werk kunt u ruimte maken om aan de slag te gaan met de concepten en methodische inzichten die u in de leergang krijgt aangeboden. Door de directe koppeling met de werkpraktijk en -context kunt u een deel van uw geïnvesteerde tijd direct rendabel maken en zo bijdragen aan het aanpakken van (bestuurs)vraagstukken in uw wooncorporatie.

Aanmelding U kunt aan deze leergang deelnemen op voordracht van uw opdracht-/werkgever of op eigen initiatief. U meldt zich aan via sioo.nl/sbw. Daar vindt u aanwijzingen voor het maken van een korte notitie die de basis vormt voor uw intakegesprek. In dat gesprek onderzoekt u met de leermanager of deelname zinvol is voor uzelf en uw organisatie en of u een geschikte partner kunt zijn voor uw mededeelnemers. Het intakegesprek is de eerste kennismaking en richt zich op het onderzoeken en toetsen van ervaringen, werkpraktijk, motivatie en leervragen. De intake maakt integraal deel uit van de leergang. Binnen een week na het intakegesprek hoort u of u definitief bent toegelaten tot de leergang.

Deelnemerkosten en data Actuele data en deelname kosten vindt u op sioo.nl/sbw

Verlenging en tussentijdse beëindiging Als tijdens het leertraject blijkt dat uw leerproces stagneert en u daardoor niet in staat bent om het leertraject binnen de kaders van SBW tot een goed einde te brengen, dan kan de individuele leerroute worden gewijzigd, verlengd of beëindigd. Ook als er sprake is van een gebrek aan inzet of onvoldoende constructieve bijdrage aan het leerproces van de andere deelnemers kan de programmamanager besluiten tot beëindiging van uw deelname. Dit geschiedt uitsluitend in overleg met docenten en u.

Certificaat en mastergraad De leergang is een afgerond programma dat bijdraagt aan uw professionalisering als manager/bestuurder van wooncorporaties. Als u het programma succesvol afsluit, ontvangt u een certificaat. SBW kan deel uitmaken van het traject dat leidt tot een door Sioo verleende mastergraad.

Docenten, programmaraad en programmabegeleiding Docenten betreft Sioo uit een uitgebreid netwerk van deskundigen die allen kennis en inzicht in 'state of the art' combineren met ervaring in de beroepspraktijk en in soortgelijke professionaliseringstrajecten. Een programmaraad houdt toezicht op de kwaliteit van de leergang en evalueert het programma regelmatig. De raad bestaat uit een aantal (ex-)bestuurders en toezichthouders van wooncorporaties en de programmastaf van Sioo. Drs. Monique Govers MCM, drs. Tim Stevens en Peter Paul Kerpel verzorgen het programma- en leermanagement. Voor een up-to-date overzicht van docenten en programmaraad verwijzen wij u naar sioo.nl/sbw.

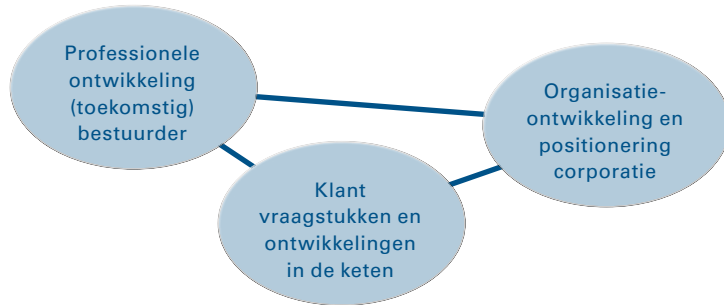
Informatie Peter Paul Kerpel, programmamanager van Sioo, 030-291 30 00; e-mail: kerpel@sioo.nl, programmacoördinatie: Esther Brakkee, brakkee@sioo.nl.

3

SBW Nader beschouwd

Uitgangspunten van de leergang

SBW biedt u inspiratie door nieuwe kennis, concepten en experimenteeruimte voor nieuwe handelingsmogelijkheden. In de leergang verbindt u uw persoonlijke ontwikkeling met de ontwikkeling en inrichting van uw organisatie en de ontwikkelingen in ketens (de branche) en 'business' waarin uw corporatie zich beweegt. Door deelname investeert u in uzelf, uw eigen organisatie en in de kwaliteit van de branche.



Lerend veranderen en veranderend leren

Op bestuursniveau wordt verwacht dat u in staat bent verschillende posities in te nemen, verbanden te leggen en sturing te geven aan complexe interne en externe krachtenvelden. U heeft te doen met een veelheid aan disciplines en (vak)expertises, zoals vastgoed, financiële en maatschappelijke vraagstukken. Dit vergt van u een actieve rol als betekenisvol leider en regisseur.

Vanuit uw huidige handelingsrepertoire gaat u nieuwe perspectieven verkennen met betrekking tot uw optreden en uw organisatie. Daarbij besteedt u bijzondere aandacht aan de transitie van manager naar bestuurder en het onderscheid tussen deze rollen. Ook verkent u vraagstukken die spelen bij klanten en in de ketens rondom de corporaties. U wordt uitgedaagd om door zelfreflectie nieuwe mogelijkheden te ontdekken buiten uw dagelijkse werkrouetine. Dit is een proces van lerend veranderen en veranderend leren. U ontdekt dat 'planmatig leren' uw effectiviteit en creativiteit als leidinggevende versterkt.

Regisseur van uw eigen leerproces

In uw rol als bestuurder wordt van u verwacht dat u een actief en betekenisvol leider bent in uw (complexe) werkpraktijk. Door de inbreng van vraagstukken uit deze werkpraktijk ontwikkelt u individueel en samen met andere deelnemers uw omgevingsbewustzijn en handelingsrepertoire. Hierdoor wordt u medevormer van het programma en van de individuele en collectieve zoektocht naar de gewenste, betekenisvolle rol voor de toekomst. U krijgt een actieve rol in de leergang. U wordt regisseur van uw eigen leerproces.

Kerncompetenties

De leergang daagt u uit om nieuwe mogelijkheden buiten uw dagelijkse werkroutine te ontdekken en regisseur te worden van uw eigen leerproces; hierdoor ontwikkelt u een vorm van leiderschap die past bij uw eigen ambities, ervaringen, kennis en persoonlijkheid. Dit doet u vanuit de eerder genoemde kerncompetenties die de ankerpunten van de leergang vormen.

De focus ligt daarbij op:

- *Bestuurssensitiviteit*: het anticiperen op en onderkennen van de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op uw beleid en de positie van uw corporatie.
- *Omgevingsbewustzijn*: geïnformeerd zijn over de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de organisatie en uw eigen rol daarin; ook waar het gaat om vraagstukken rondom inrichting en innovatie.
- *Samenbinden en verbindend leiderschap*: het kunnen leggen van relevante en effectieve verbindingen voor de corporatie, tussen actoren, ontwikkelingen en gebeurtenissen in het interne en externe krachtenveld.
- *Aanpassingsvermogen*: het vermogen goed te blijven functioneren onder veranderende omstandigheden en bereid en in staat te zijn uzelf te voegen naar nieuwe situaties, daaraan sturing te geven en desnoods aanvankelijke doelstellingen los te laten.

In de leergang analyseert u deze competenties op indringende wijze vanuit verschillende thematieken en werkvormen. U maakt gebruik van aangereikte state of the art-kennis op vakgebieden die relevant zijn voor uw rol. Dit alles doet u in dialoog met de leermanager en docenten. U maakt een koppeling met uw persoonlijke werkpraktijk en functioneren, waardoor vakinhoudelijke en organisatorische kennis en competenties de kapstok worden voor uw persoonlijke ontwikkeling en die van uw organisatie.

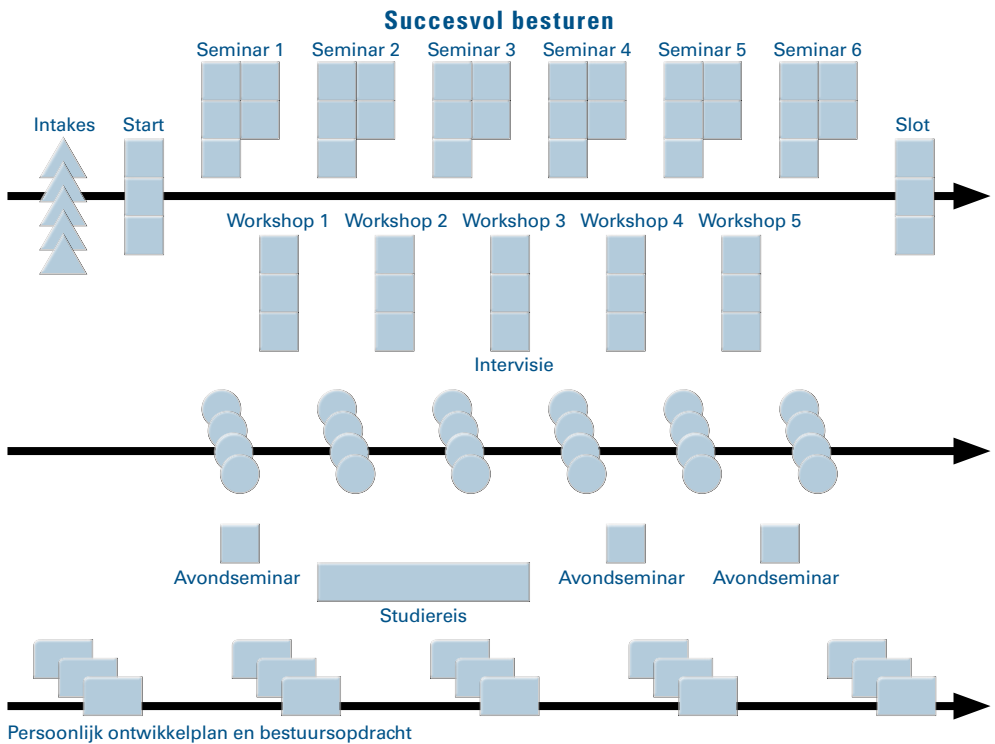
Het programma

De leergang is opgebouwd uit:

- Een start en slotbijeenkomst.
 - Zes meerdaagse plenaire seminars rond vastgestelde thema's.
 - Een aaneengesloten serie werkbezoeken/studiereis met ontmoetingen en verkenningen rond leiderschap en volkshuisvesting.
 - Vijf inhoudelijke kennisworkshops van een dag, waarvan de inhoud in dialoog met de deelnemers wordt bepaald.
 - Zes intervisie bijeenkomsten van een dagdeel, waarbij u in subgroepen werkt.
 - Twee of drie avondseminars die ook voor uw netwerk en opdrachtgevers toegankelijk zijn.
- Gedurende het programma werkt u aan een bestuursopdracht die, samen met een persoonlijk ontwikkelplan en een essay of artikel, de afronding en certificering van de leergang vormt.

Per bijeenkomst/thema worden één of twee docenten uitgenodigd als 'kerndocent'. Zij vervullen ook een actieve rol in de ontwikkeling van dat onderdeel. Daarnaast worden rondom specifieke onderwerpen en/of casuïstiek deskundigen van binnen en buiten de branche uitgenodigd. Ook de deelnemers dragen sprekers aan voor specifieke bijdragen.

In schema ziet het programma er als volgt uit:



Toelichting op het schema:

De intake

Voorafgaande aan de leergang voert u een intakegesprek met de leermanagers van de leergang. De intake is van belang om uw leervragen scherp te krijgen en te bekijken in hoeverre u deze kunt betrekken op de actuele ontwikkelingsvragen van uw organisatie. U onderzoekt hoe uw deelname zinvol kan zijn voor uzelf en uw organisatie. Ook bekijkt u of u een geschikte partner kunt zijn voor uw mededeelnemers. De intake maakt daarmee integraal deel uit van de opleiding. Het gesprek maakt duidelijk of u kunt deelnemen. Aandachtspunten tijdens de intake zijn:

- Uw beschikbare kennis en vaardigheden in relatie tot de eerder beschreven kerncompetenties.
- Informatie over uw werkcontext en de door u waargenomen ontwikkelingen daarbinnen; hierbij is ook uw aansluiting bij bestuurlijke vraagstukken aandachtspunt.
- Vraagstukken en casuïstiek uit uw organisatie die u wilt inbrengen in de leergang, waaronder een specifieke bestuursopdracht.
- Uw ambities met betrekking tot uw eigen ontwikkeling en die van uw organisatie.
- Uw leervragen en ander specifieke wensen met betrekking tot de opleiding.
- Mogelijke knelpunten en belemmeringen met betrekking tot de opleiding.

Startbijeenkomst (1 dag)

Tijdens een bijeenkomst van een dag maakt u uitvoerig kennis met uw mededeelnemers en de programmaleiding. U deelt persoonlijke ambities en leervragen met elkaar. Daarnaast bespreekt u het programma van de leergang. Met gastsprekers en in- en externe deskundigen maakt u vervolgens een analyse van de (toekomstige) ontwikkelingen in en rondom wooncorporaties en u betreft die op het programma en op uw leervragen en ambities. Tevens maakt u afspraken over (groeps)leren.

Seminars (6 keer 2 aaneengesloten dagen, totaal 30 dagdelen)

De leergang kent zes seminars of themabijeenkomsten van twee aaneengesloten dagen (vijf dagdelen). In elk seminar staat een ander thema centraal. U analyseert met de leermanager en een aantal (gast)docenten het thema, u betreft de eerder genoemde kerncompetenties erbij en verbindt deze aan uw eigen leervragen. U koppelt voortdurend uw eigen ontwikkeling aan de ontwikkeling van uw organisatie en aan de (klant)vraagstukken uit de branche.

De uitwerking van de thematiek en de specifieke vraagstukken stelt u in overleg met uw mededeelnemers en de leermanager vast. U brengt zelf vraagstukken en casuïstiek in als basis voor analyses en beschouwingen.

Seminar 1: Persoonlijk functioneren (als bestuurder)

Het thema 'persoonlijke ontwikkeling' staat in dit seminar centraal. De focus ligt daarbij op de effectiviteit van handelen in de werkcontext; een beroepsmatig of, zo u wilt, functioneel of professioneel perspectief. Het gaat daarbij vooral om de transitie van 'manager' naar 'bestuurder' en uw specifieke wijze van optreden die juist het noodzakelijke verschil kan maken.

Doelen voor de bijeenkomst zijn:

- Bewust inzicht in de vooronderstellingen, opvattingen en overtuigingen die (mede) bepalend zijn voor uw effectiviteit als bestuurder.
- Uitbreiding van het aantal bruikbare 'stuurkaartjes' ter verbetering van uw effectiviteit en flexibiliteit en uitbreiding van uw repertoire in een bestuurlijke rol.
- Een basis voor het professioneel ontwikkelplan dat u gedurende de hele leergang onderhoudt en dat deel uitmaakt van uw eindbeoordeling.
- Expliciete verbinding van uw persoonlijk optreden met de eerder genoemde kerncompetenties voor de bestuurder.

Deze dagen besteedt u veel aandacht aan onderzoeken, uitproberen en oefenen. Het grootste deel van de tijd gebeurt dat in twee subgroepen die wisselen van samenstelling.

Seminar 2: Scenario's en strategie ontwikkelen

Bij strategieontwikkeling legt u een verbinding met de toekomst. Deze is meestal maar beperkt voorspelbaar. U kunt het proces echter verrijken door rekening te houden met een variëteit aan scenario's en de consequenties van deze scenario's voor de ontwikkeling van de corporatie.

Dit seminar is opgebouwd rondom drie vragen:

- *Wat kunt u / wat kan de organisatie?* Aan de hand van presentaties gaat u in op de meest vitale onderdelen uit de corporaties van de verschillende deelnemers.
- *Wat wilt u / wat wil de organisatie?* U gaat in gesprek over de richting waarin de corporatie zich wil ontwikkelen. Deze richting verbindt u vervolgens met de meest vitale onderdelen uit de organisatie en uw rol/positie als bestuurder daarin.
- *Wat zal er gebeuren als de organisatie....?* U kijkt naar het toekomstbeeld, waarbij u kennismaakt met de methode van het ontwikkelen van toekomstscenario's. U besteedt specifieke aandacht aan de consequenties die deze mogelijke toekomstscenario's hebben voor uw toekomstige leiderschapsrol en voor de competenties die u daarbij nodig heeft. Daarbij besteedt u eveneens aandacht aan de gevolgen die dit kan hebben voor uw eerder geformuleerde persoonlijke ontwikkelrichtingen.

Seminar 3: Vormgeven van veranderprocessen

Deze derde bijeenkomst gaat over het maken van een *design* voor veranderings- en vernieuwingsprocessen in uw corporatie. Bij het ontwikkelen van deze veranderkundige *designs* legt u verbinding met uw eigen werkcontext en leiderschapsstijl. Daarbij werkt u aan de volgende onderwerpen:

- Waartoe-problemen en hoe-oplossingen.
- Inzichten over verandermanagement.
- Persoonlijke invloedsstijlen, weerstand en verandering.
- Rollen, partijen en spelers in verandermanagement.
- Cultuurverandering en persoonlijk leiderschap.
- Herkennen van stagnaties en creëren van beweging.

Tijdens de bijeenkomst werkt u in kleinere groepen met afwisselend korte inleidingen en plenaire gesprekken. U maakt vertaalslagen naar uw eigen (toekomstige) werkpraktijk. U werkt onder meer met de uitkomsten van de vragenlijst over beïnvloedingsgedrag die u, met een collega, ter voorbereiding op deze bijeenkomst heeft ingevuld.

Seminar 4: Werken in allianties

De verbreding bij veel corporaties van ‘stenen’ naar ‘wijk’ naar ‘mens’ vraagt meer dan voorheen om intensievere samenwerking met partners in de keten. Net zo belangrijk lijkt de horizontale samenwerking met andere maatschappelijk betrokken organisaties waarbij scheppen van meerwaarde - en niet louter het sluiten van compromissen - het uitgangspunt is. Het creëren van (voorwaarden voor) ondernemende samenwerking wordt alliantie management genoemd. Hierbij gaat het om het bijeenbrengen en enthousiasmeren van partijen en het samen onderzoeken, betekenis geven, vitaliseren en het onderhouden of in stand houden van de samenwerking.

In dit seminar neemt u, in de vorm van een werkatelier, kennis van state of the art-opvattingen over het vak Alliantie management en leert u practitioners kennen met verschillende stijlen. U experimenteert, op basis van eigen praktijkvragen, met waarnemingen, gedrag en interventies rondom allianties die passen bij uw toekomstige situatie en uw persoonlijke stijl. Onderwerpen die daarbij de revue passeren zijn onder andere:

- Betrokkenheid en afstand in allianties.
- Het ontwerpen van een aanpak of architectuur voor het proces.
- Zelfsturing organiseren.
- Macht: onbevangen zijn in ‘bevangen’ situaties.
- Publiek en privaat: hoe de verschillen en overeenkomsten in allianties te benutten.
- Kerntaken en de te maken keuzen daarin in relatie tot de omgeving en de partijen.

Seminar 5: Organiseren en innoveren

Organisaties richten hun processen en besturing in om een optimale output te bereiken. Maar doen ze dat wel slim? Voor wie om zich heen kijkt, lijkt het alsof organisaties meer tijd en inspanning geven aan hun interne organisatie dan aan hun omgeving, hun klanten en aan hun producten of diensten. Dat roept vragen op, zoals: Volgens welke principes is de organisatie ingericht? Past de gekozen structuur wel bij de missie en het doel van de organisatie? Wat maakt dat er zoveel mis gaat? Wat maakt dat organisaties onophoudelijk reorganiseren en hoe effectief doen ze dat? Wat maken klanten mee als zij ‘zaken doen’ met de organisatie?

U bent gewend om naar een organisatie te kijken als een functionele hiërarchie met een grote mate van arbeidsdeling op basis van specialismen, top down aangestuurd op budgetten en gedrag van mensen. Hierdoor verschijnen problemen altijd als problemen van afzonderlijke onderdelen, functies of individuen. Een andere manier van kijken is de organisatie te beschouwen als een open systeem. Hierbij kijkt u van buiten naar binnen naar de organisatie en volgt u de werkprocessen vanuit het perspectief van de klant. U probeert te begrijpen hoe verschillende onderdelen van de organisatie kunnen samenwerken om het doel te bereiken. Problemen, zoals ongewenst gedrag, lijken in deze optiek in de eerste plaats een gevolg van systeemcondities.

U gaat in op onderwerpen als:

- Invloedrijke stromingen en recente zienswijzen rond organiseren.
- Beeldvorming en eigen zienswijze.
- Organisatieprincipes en de voor- en nadelen van de verschillende principes.
- De invloed op het gedrag van mensen.
- Regie geven aan (organisatie) vernieuwing vanuit de rol van de bestuurder.

U kijkt daarbij, aan de hand van theorie, methodieken, cases en voorbeelden uit de eigen praktijk, naar:

- De inrichting van de organisatie als geheel.
- De inrichting van werk- of klantprocessen.
- De inrichting van de (kwaliteit van) de arbeid.

Seminar 6: Betekenisvol leiderschap

Als leider van een wooncorporatie heeft u een verbindende rol binnen de organisatie. Voor iedere bestuurder zal deze rol anders zijn en daarmee ook de gerelateerde moeilijkheden. De onderwerpen die u in deze bijeenkomst behandelt, komen tot stand aan de hand van persoonlijke vragen uit eerdere seminars en intervisiebijeenkomsten.

Voorbeelden zijn:

- Hoe breng ik ontwikkelingen of innovatie in mijn organisatie op gang vanuit ontwikkelde corporate strategie?
- Welke actoren en rollen kan ik onderscheiden en inschakelen?
- Ben ik in staat ruimte voor mezelf en anderen te maken en hoe kan ik vanuit een metapositie opereren?
- Sluit wat ik doe aan op wat ik zeg?
- Kan ik bewust en flexibel opereren in verschillende rollen en relaties en daarbij toch authentiek zijn?
- Hoe grensverleggend durf ik te opereren?
- Waarover kan en mag ik autoritair zijn en hoe oefen ik tactisch en strategisch invloed uit?

In dit seminar staat het blijvend leren als (toekomstig) bestuurder centraal. Deelnemers, programmaleiding, docenten en coaches delen en integreren de resultaten van de leergang. Dit leidt tot een aantal streefprofielen en -competenties voor het bestuur van wooncorporaties. U verbindt vervolgens (samen met collega-deelnemers, docenten en coaches) uw leervragen en verdere professionalisering aan de streefprofielen.

Studiereis (4 aaneengesloten dagen + een voorbereidende bijeenkomst).

Onderzoekende gesprekken met leiders in verschillende maatschappelijke domeinen, zoals kunst, sport, wonen en werken, vormen de kern van de studiereis. U voert gesprekken met mensen die verschil maken in hun omgeving en die gedreven werken vanuit passie, inspiratie én vanuit een visie op hoe het zou kunnen zijn. U onderzoekt en ervaart de kracht van hun leiderschap, verkent hun bronnen (wie of wat is bepalend voor hun visie en inspiratie?) en u onderzoekt de effecten van hun leiderschap (licht en schaduw). Het thema ‘de leider en de bron’ vertaalt u naar uw eigen ontwikkellijn.

Ook staat tijdens de studiereis de kerncompetentie ‘omgevingssensitiviteit’ centraal: onbevangen en vanuit meervoudig perspectief waarnemen om te komen tot nieuwe inzichten op en handelingsperspectieven voor uw de eigen leiderschapsrol.

Workshops (5 keer 3 aaneengesloten dagdelen)

In vijf workshops besteedt u aandacht aan inhoudelijke kennisdomeinen en disciplines die voor een bestuurder relevant zijn. Een definitieve selectie van onderwerpen maakt u samen met uw collega-deelnemers. Onderstaande opsomming geeft een indruk van de onderwerpen die in de workshops aan bod kunnen komen:

Governance / Politiek/bestuurlijke verhoudingen

Met de governance-code voor woningcorporaties als uitgangspunt onderzoekt u de randvoorwaarden en mogelijkheden voor goed bestuur. U besteedt speciale aandacht aan het aspect (interne en externe) verantwoordelijkheid, verantwoording en integriteit. In het verlengde hiervan verkent u ook het politiek/bestuurlijke krachtenveld (andere stakeholders, toezichthouders, etc.) in de keten van de volkshuisvesting.

Met de governance code als uitgangspunt bestudeert u in de volgende workshops een aantal relevante vakgebieden.

Vastgoed en financiën (geldstromen en rekensommen binnen en rondom corporaties).

Vastgoed en de daaraan verbonden waarde(n) zijn de kurk waar de wooncorporatie op drijft. Waardering van vastgoed is van belang voor het beoordelen van investeringen en speelt een centrale rol bij de verantwoording van de wooncorporatie in termen van financieel en maatschappelijk rendement.

In de workshop gaat u in op verschillende ‘rekensommen’ die er bestaan rond de waarde van vastgoed en de keuzes die de bestuurder in dat kader dient te maken. U besteedt tevens aandacht aan het financiële werkveld in bredere zin, waarbij thema’s als exploitatie, planning & control, treasury en financiële verslaglegging aan de orde komen.

Stedelijke ontwikkeling en leefbaarheid

Het verleggen van het accent binnen corporaties van ‘woning’ naar ‘wonen’ vraagt om intensievere kennis en betrokkenheid van wooncorporaties bij ontwikkelingen in zorg, welzijn, stedelijke ontwikkeling en beheer, mede doordat zij door hun vermogen de mogelijkheid hebben op deze gebieden te ‘bewegen’.

Deze workshop presenteert actuele kennis en visies op deze terreinen vanuit het (handlings)perspectief van de andere betrokken organisaties, zoals zorg- en welzijnspartners, gemeenten, projectontwikkelaars, onderwijs en de rijksoverheid.

Marketing en communicatie/klantbeelden rondom huisvesting

Met de toegenomen aandacht voor ‘mensen’ in plaats van ‘stenen’ komt meer dan voorheen de bewoner nadrukkelijker in beeld, niet alleen als gebruiker, maar steeds vaker ook als medeontwikkelaar van de woonomgeving.

Deze workshop biedt state of the art-kennis rond marketing en communicatie in dienstverlening rond wonen met speciale aandacht voor de (on)mogelijkheden van virtuele diensten en dienstverlening. U maakt een verbinding met de (inrichting van) klantprocessen binnen de wooncorporatie en maakt daarbij intensief gebruik van kennis uit andere branches.

Juridische aspecten binnen en rondom corporaties

In deze workshop komen de juridische dimensies in en om wooncorporaties aan de orde. Daarbij ligt het accent op het juridisch vormgeven van allianties en samenwerkingverbanden binnen het netwerk of de keten en/of in het kader van specifieke activiteiten. De workshop faciliteert bestuurders in hun keuzeproces in deze en biedt een kader voor de dialoog met de betrokken interne en externe specialisten op dit vakgebied.

Maatschappelijk ondernemen

Om het begrip maatschappelijk ondernemen een meer concrete invulling te geven komen in deze workshop een aantal kennisgebieden en invalshoeken uit andere workshops en seminars samen. Met deskundigen onderzoekt u hoe en met wie woningcorporaties op basis daarvan invulling kunnen en willen geven aan hun maatschappelijke taak.

U onderzoekt daarbij ook hoe maatschappelijk rendement te meten is en op welke wijze (maatschappelijke) innovatie binnen wooncorporaties kan worden verankerd.

Bovenstaand overzicht is indicatief! De definitieve workshopthema's komen tot stand aan de hand van de uitkomsten van de intakes of groepssamenstelling.

Naast vakspecialisten treden in de workshops ook praktijkdeskundigen, toezichthouders van corporaties en andere gastsprekers op. Het doel van de workshops is niet alleen het opdoen van actuele en relevante vakkennis, maar ook het onderzoeken hoe de kennis in een rol van bestuurders het meest effectief is aan te wenden en te onderhouden.

Intervisiebijeenkomsten (6 bijeenkomsten van 1,5 dagdeel)

Als rode draad door het programma lopen de intervisiebijeenkomsten. Tijdens zes bijeenkomsten van anderhalf dagdeel gaat u, in groepen van maximaal vijf deelnemers onder begeleiding van een intervisiecoach, in detail in op verander-/ontwikkelingsvraagstukken in uw eigen werkcontext. U besteedt daarbij extra aandacht aan uw persoonlijke ontwikkelingsplan en uw bestuursopdracht.

De methodiek van consultatie biedt tevens de basis voor het ontwikkelen van een hoogwaardig lerend netwerk en een community binnen en tussen wooncorporaties.

Avondseminars

In samenwerking met de opdrachtgevers en de deelnemers organiseert Sioo avondseminars over actuele thema's in de keten van volkshuisvesting. Deze seminars zijn ook toegankelijk voor het netwerk van de deelnemers en andere stakeholders. Hierdoor ontstaat een hechtere verankering van het programma binnen de branche.

Het persoonlijk ontwikkelplan

Het resultaat van de leergang *Succesvol besturen van wooncorporaties* is een individueel plan voor uw persoonlijke ontwikkeling in/naar de rol van bestuurder en daarmee ook voor de ontwikkeling van uw organisatie. U neemt uw vragen uit uw persoonlijke ontwikkelingsplan mee naar de leergang. Gedurende de leergang werkt u uw persoonlijk ontwikkelingsplan uit. Zo ontstaat een evenwichtige vorm van werkend leren en lerend werken.

Tijdens het plenaire programma besteedt u een aantal keren aandacht aan dit plan. Parallel hieraan zijn er een tweetal activiteiten waarin u dieper ingaat op uw persoonlijke ontwikkelingsplan.

De bestuursopdracht

In de hele leergang werkt u aan een bestuursopdracht; een actuele opdracht op bestuursniveau uit uw eigen organisatie. Daarbij past u kennis en vaardigheden uit het leertraject toe en neemt u vraagstukken uit de opdracht mee naar het plenaire programma en de consultatiebijeenkomsten.

Slotbijeenkomst

De slotbijeenkomst heeft het karakter van een manifestatie. Deze wordt grotendeels door deelnemers zelf voorbereid en georganiseerd en heeft tot doel het geleerde zichtbaar te maken. Dit voltrekt zich op twee niveaus: het individuele niveau betreft uw ontwikkeling en het collectieve niveau betreft uw bijdrage aan de ontwikkeling van de corporatie. Voor deze bijeenkomsten nodigt u ook andere stakeholders uit de keten uit.

Beoordeling en certificering

In een individueel gesprek wordt bepaald of u de leergang succesvol heeft afgesloten op basis van

- Het individuele (professioneel) ontwikkelplan.
- De uitgewerkte en gedocumenteerde bestuursopdracht.
- Een essay of artikel over een, voor de keten van volkshuisvesting relevant, onderwerp (al dan niet op basis van inhoud uit de leergang of de bestuursopdracht).

Op alle drie onderdelen krijgt u gedurende de leergang, qua inhoud en voortgang, intensieve begeleiding door de leermanagers.

Sioo mastergraad

Sioo kent twee mastergraden: de graad Master of Change Management (MCM) en de graad Master in Work and Organization (MWO). Sioo verleent - onder voorwaarden - de mastergraad aan professionals die een substantiële opleidingsinvestering hebben gedaan op het terrein van organiseren, veranderen, interveniëren en leren, door deel te nemen aan een van de afsluitende mastertrajecten.

Wanneer u de SBW heeft voltooid, komt u in aanmerking voor deelname aan een afsluitend mastertraject. De toelatingsprocedure bestaat uit een intake- en selectiegesprek op basis van een methodisch handboek, opgedane ervaringen, werkcontext en ambities. In dit gesprek wordt vastgesteld welk programma optimaal aansluit bij uw ervaring, vraagstukken en ambities.

Er zijn drie afsluitende trajecten die voortbouwen op de professionaliseringsinspanningen van oud-deelnemers aan de SBW:

De graad **Master of Change Management (MCM)** kunt u verwerven via:

- **Advanced Change Methodologies (ACM), learning community for change professionals:** Een traject gericht op adviseurs en veranderkundigen die een eigen methodologie willen ontwikkelen voor stagnerende organisatievraagstukken.
- **Executive Change Management (ECM):** Een traject gericht op leiders en bestuurders die leiding geven aan strategische positionering en vernieuwing.

De graad **Master in Work and Organization (MWO)** kunt u verwerven via:

- **Designing Complex Organizations (DCO), organisatiearchitectuur als succesfactor:** Een traject voor lijn-/stafmanagers, programma- /projectmanagers, arbeids- & organisatiekundigen of adviseurs die op professioneel niveau organisaties willen doorgronden en herinrichten.

Over al deze programma's kunt u nadere informatie aanvragen via sioo.nl.

Sioo, Interuniversitair centrum voor organiseren, veranderen en leren

Succesvol bijdragen aan de ontwikkeling van organisaties. Werken aan eigen ontwikkeling als organisatie-professional. Wie zulke ambities koestert, wil meer dan kant-en-klare, begrensde programma's. Professionals zoeken de ruimte. Die willen het denken openbreken, vóórdat het vastroest. En dat is precies wat u bij Sioo vindt. Een intellectuele ruimte voor professionals met uiteenlopende talenten en achtergronden, die willen leren van en met elkaar. Een kennisgemeenschap waarin mensen - vanuit verschillende invalshoeken - ervaringen en theorieën uitwisselen en reflecteren op het eigen handelen. Daarom zijn onze programma's ook allesbehalve standaard. Integendeel: we ontwikkelen ze rondom deelnemende professionals en hun organisaties. Dat levert, weten we uit ervaring, de grootste meerwaarde.

Uw partner in business

Sioo ondersteunt leidinggevendenden, organisatieadviseurs, projectleiders en staffunctionarissen bij het realiseren van succesvolle veranderingen in organisaties. We dragen er toe bij dat organisaties kunnen veranderen op eigen kracht door hun organisatieprofessionals met leerprogramma's te ondersteunen bij organisatorische verandering en strategische vernieuwing.

Sioo draagt bij aan uw ontwikkeling en die van uw organisatie via:

- mastertrajecten en professionaliseringsprogramma's met open inschrijving,
- maatwerk bij veranderingsprocessen in organisaties,
- samenwerking bij programmaontwerp en -ontwikkeling,
- onderzoek,
- symposia, workshops, conferenties en publicaties.

Organiseren, veranderen, adviseren, leidinggeven en leren

Sioo heeft specifieke deskundigheid in de werkvelden organiseren, veranderen, adviseren, leidinggeven en leren. Sioo vertegenwoordigt niet één dominante stroming in die werkvelden, maar vindt dat uiteenlopende visies naast elkaar kunnen - en moeten blijven - bestaan. Onze activiteiten kennen een speels evenwicht tussen theoretische verdieping, methodische verbreding en professionele ontwikkeling. We kiezen bewust voor theoretische verdieping in organisatie- en veranderkundige kennisreinen. We ontsluiten methoden voor het onderzoeken en hanteerbaar maken van vraagstukken rond veranderen en vernieuwen in organisaties én hun omgeving. We stimuleren de ontwikkeling van professionals door reflectie op eigen handelen, door verdieping en verbreding van het eigen handelingsrepertoire en door hen zelf een positie te laten kiezen in vraagstukken van veranderen en vernieuwen.

Sioo stelsel tot het verlenen van graden

Het Sioo stelsel tot het verlenen van mastergraden geeft uitdrukking aan de waardering en de positie van de Sioo activiteiten, ook op internationaal niveau. De toekenning van deze graden staat onder toezicht van een internationale adviesraad, de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI).

Sioo bestuur

In het Sioo bestuur participeren: Universiteit van Amsterdam; Universiteit Nyenrode; Technische Universiteit Delft; Universiteit Twente; Universiteit Leiden; Radboud Universiteit Nijmegen; Universiteit van Tilburg, Universiteit Utrecht en De Baak, Management Centrum VNO-NCW.

Rector: prof. dr. J.J. van Muijen



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

SBW
Succesvol Besturen van
Wooncorporaties

Voor (toekomstige) bestuurders van corporaties die kiezen voor substantiële investering in de professionalisering van hun bestuursrol.

Maandelijkse (soms meerdaagse) bijeenkomsten in een periode van circa 1 jaar.
Totale studiebelasting 460 uur*
Deelnamekosten € 19.500 (indicatie)*

* Actuele informatie over data en kosten treft u aan op sioo.nl/sbw

Sioo

Newtonlaan 209
3584 BH Utrecht

030 - 291 30 00
e 030 - 291 30 13
d sioo@sioo.nl
a www.sioo.nl