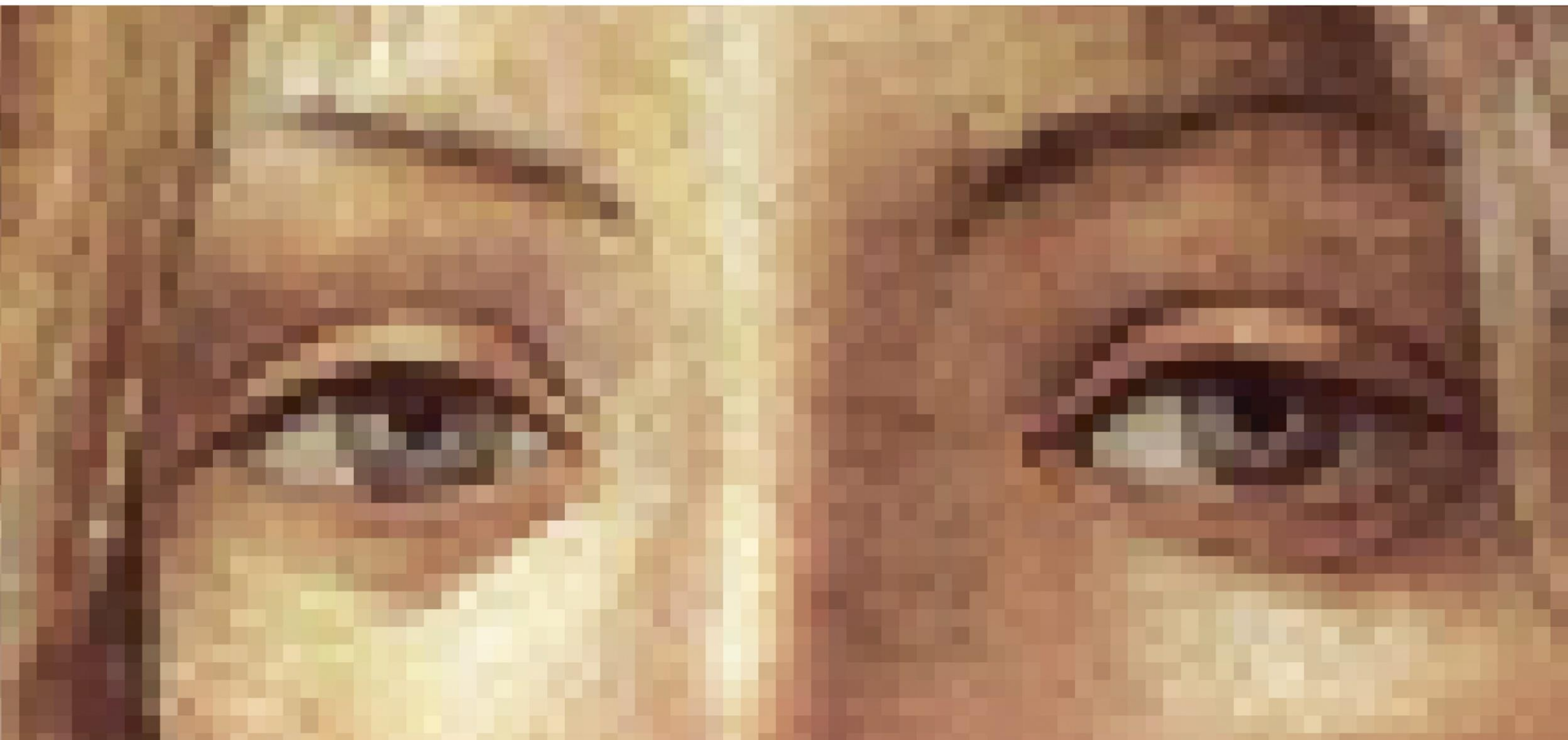


# Een competentieprognose voor de vastgoedsector in opdracht van Fonds 323

Competentieprognose oproep 511 project 10073







## Verslag van de competentieprognose

Deze competentieprognose werd uitgevoerd in opdracht van fonds323, in samenwerking met Tempera en met steun van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen.

Pieter Steyaert, Brecht Vanhaecke, Dorus Koks, Michel Albertijn & Rik De Stoop  
2021



## Woord vooraf

Deze competentieprognose werd mogelijk gemaakt dankzij de financiële steun van ESF Vlaanderen, en kwam tot stand volgens de VLAMT-methodologie, zoals uitgewerkt door het departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid.

Het onderzoek — een combinatie van desktop en field research — brengt de knelpunten in kaart waarmee de vastgoedsector te kampen heeft. Zoals de methodologie het voorschrijft, formuleert het concrete actiepunten om de uitdagingen die zich stellen op het vlak van competentieontwikkeling te kunnen aangaan. Veel meer dan als een onderzoeksrapport moet dit document dus gelezen worden als een actieplan.

Bij deze wensen we alle gesprekspartners, die voor ons plaats maakten in hun overvolle agenda's, uitdrukkelijk te bedanken voor het delen van hun boeiende en vaak visionaire inzichten. De stuurgroepleden zijn we erkentelijk voor hun gewaardeerde feedback bij de opeenvolgende onderzoeksfasen en hun advies bij de aanpak. Verder wensen we Pieter Steyaert, auteur van het rapport en leidend onderzoeker, te bedanken voor zijn betrokkenheid en enthousiasme bij het uitvoeren van deze opdracht.

Wij, en dan spreek ik namens het voltallige team van Fonds 323, kijken er alvast naar uit om samen met de sociale partners van onze sector dit actieplan concreet vorm te kunnen geven.

Rik De Stoop, promotor  
Gent, oktober 2021

# Samenvatting

**Zeven trends.** Het eerste deel van dit rapport gaat in op zeven sectorbrede trends die de vastgoedsector beïnvloeden. Deze trends houden in:

1. **Digitalisatie** — Vastgoedbedrijven ervaren druk om te digitaliseren, maar realiseren dit niet zonder moeilijkheden.
2. **Professionalisering** — De vastgoedsector is onderhevig aan verhoogde concurrentie en toenemende complexiteit binnen de beroepen, wat aanstuurt op professionalisering.
3. **Duurzaamheid** — De duurzaamheid van gebouwen wordt belangrijker. De energietransitie zorgt voor bijkomende druk op syndici door verstrengde normen.
4. **Veranderende vastgoedberoepen** — De contouren veranderen waarbinnen syndici en bemiddelaars werken, met impact op hun beroepsuitoefening.
5. **HR-uitdagingen** — De intrede van schoolverlaters in de sector verloopt moeizaam.
6. **Consolidatie** — Grote kantoren overtroeven kleine vastgoedbedrijven en consolideren hun concurrentievoordeel.
7. **COVID-19-pandemie** — De COVID-19-pandemie katalyseerde de reeds aanwezige verschuivingen.

**Zes effecten op bedrijven.** de zeven bovenstaande trends beïnvloeden de sector. Bedrijven ondervinden zes effecten. Deze worden uitgewerkt in het tweede deel van dit rapport:

1. De marktconsolidatie zet zich verder door, en veel kleine vastgoedkantoren worden overgenomen door grotere bedrijven.
2. Het beroep van syndicus verandert, de functie fragmenteert in verschillende specialisaties.
3. Digitaal werken wordt een noodzaak, maar die omslag kent specifieke uitdagingen.
4. Klanten stellen steeds hogere eisen en hechten meer belang aan klantenervaring.

## Gegevenstoelichting

De inzichten en actiepunten in dit verslag komen voort uit drie voorbereidende inleefstages en drie interviewrondes met beroepsbeoefenaars, bedrijfsverantwoordelijken en partners van de sector.

- ▶ **Tien** verkennende gesprekken met goedgeplaatste getuigen die een breed zicht op de sector hebben
- ▶ **Dertien** gesprekken met beroepsbeoefenaars en bedrijfsverantwoordelijken tijdens een eerste ronde bedrijfsbezoeken
- ▶ **Veertien** gesprekken met beroepsbeoefenaars, bedrijfsverantwoordelijken en sectorpartners tijdens een tweede ronde bedrijfsbezoeken

5. Door toegenomen concurrentie opteren kleine vastgoedbedrijven voor specialisatie.
6. Bemiddelaars gaan op zoek naar extra waardecreatie voor hun klanten.

**Twaalf knelpunten.** De sectorbrede veranderingen zorgen voor knelpunten in de beroepspraktijk. Dit betekent dat de genoemde veranderingen een impact hebben op diverse beroepen in de sector: op boekhouders, administratief bedienden, rentmeesters, bemiddelaars en syndici. Over deze vijf beroepen heen identificeert dit rapport twaalf knelpunten. Daarnaast identificeert het ook enkele knelpunten die specifiek betrekking hebben op de opleidingspraktijk.

Knelpunten in beroepen	
Boekhouders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatieve vaardigheden dienen versterkt te worden.</li> <li>• Personeelstekort, dat vooral voorkomt in de niche van gebouwenbeheer.</li> <li>• Digitalisatie biedt mogelijkheden, maar stelt ook uitdagingen.</li> </ul>
Administratief bedienden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatieve en sociale vaardigheden ontbreken soms.</li> <li>• De omslag naar digitaal financieel beheer en digitale administratie stelt uitdagingen.</li> <li>• Basiscompetenties van instromende schoolverlaters zijn ondermaats.</li> </ul>
Rentmeesters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn te weinig beroepsspecifieke opleidingen voor rentmeesters.</li> <li>• Commerciële vaardigheden worden belangrijker (commercieel en technisch advies).</li> </ul>
Bemiddelaars	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanten overtuigen wordt moeilijker.</li> </ul>
Syndici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De instroom in het beroep van syndicus ligt problematisch laag.</li> <li>• Het beroep van syndicus wordt moeilijker.</li> <li>• Digitalisatie kan de werkdruk helpen verlagen, maar wordt nog te weinig geïmplementeerd.</li> </ul>

### Knelpunten in de opleidingspraktijk

- Schoolverlaters zijn niet klaar voor de beroepspraktijk. De basiscompetenties van schoolverlaters staan niet op punt, en ook hun praktijkkennis schiet vaak tekort.
- Kleine kantoren benutten opleidingspotentieel niet ten volle.
- De sector ziet graag een betere koppeling tussen theorie en praktijk in het opleidingsaanbod.

**Veertien actiepunten.** De competentieprognose sluit af met veertien actiepunten, die de vastgoedsector toelaat zich aan te passen aan de genoemde veranderingen. Negen actiepunten versterken de opleidingen en de opleidingspraktijk. Vijf actiepunten vergroten de instroom in de sector.

### Actiepunten die opleidingen en de opleidingspraktijk versterken

1. Nieuwe opleidingsthema's ontwikkelen die knelpunten in de sector aanpakken.
2. Individuele beroepsopleidingen ontwikkelen voor 'bediende syndicus'.
3. VDAB en Fonds 323 verkennen het idee om een opleiding 'financieel beheer van gebouwen' te ontwikkelen.
4. Bijeenkomsten in een lerend netwerk voor rentmeesters organiseren.
5. Structureel inbedden van een opleiding rentmeesterschap in het opleidingsaanbod in Vlaanderen.
6. Samenwerkingsverbanden verkennen om een beroepsopleiding tot syndicus op te richten.
7. Mogelijkheden verkennen om een opleidingspakket 'digitalisatie voor vastgoedkantoren' te ontwikkelen.
8. Initiatieven verkennen om de toegankelijkheid van het opleidingsaanbod te versterken.
9. Sectorconsulenten zetten nog meer in op sensibilisering over het belang van opleidingen.



### **Actiepunten die de instroom in de sector vergroten**

1. Mogelijkheden verkennen om een beroepenfilm & digitale infopakketten over de syndicus te maken.
2. Enkele SYNTRA-opleidingen selecteren en eventueel hervormen om VDAB-erkenning te verkrijgen.
3. Assistentie verlenen aan de VDAB bij de opmaak van digitale infopakketten voor de vastgoedsector.
4. Mogelijkheden verkennen om de sector en haar knelpuntberoepen te promoten onder studenten.
5. Kennisdeling met partners en bedrijven.

# Inhoud

Woord vooraf .....	1
Samenvatting .....	2
Inhoud.....	6
Een competentieprognose voor de vastgoedsector .....	8
Zeven trends bepalen de toekomst voor de vastgoedsector .....	10
1. Digitalisatie en technologische evoluties .....	10
2. Professionalisering .....	12
3. Toenemend belang van duurzaamheid .....	14
4. Veranderende beroepen.....	15
5. HR-uitdagingen .....	16
6. Consolidatie in de markt .....	17
7. De COVID-19-pandemie .....	18
Hoe zal de vastgoedsector veranderen? .....	19
Consolidatie zet zich door .....	20
Het beroep van syndicus verandert .....	20
Digitaal werken wordt een noodzaak .....	21
Klanten stellen hogere eisen.....	23
Vastgoedbedrijven gaan specialiseren .....	24

Bemiddelaars gaan op zoek naar extra waardecreatie voor klanten.....	25
Knelpunten in de sector.....	27
Knelpunten bij het beroep van boekhouder .....	28
Knelpunten bij het beroep van administratief bediende.....	30
Knelpunten bij het beroep van rentmeester .....	31
Knelpunten bij het beroep van bemiddelaar .....	33
Knelpunten bij het beroep van syndicus .....	34
Knelpunten in de opleidingspraktijk .....	36
Actieplan op basis van de competentieprognose.....	39
1. Actiepunten die opleidingen en de opleidingspraktijk versterken.....	39
2. Actiepunten die de instroom in de sector vergroten.....	44
Bijlage: samenstelling van de begeleidende stuurgroep.....	47

# Een competentieprognose voor de vastgoedsector

**De ambities van deze competentieprognose.** Dit competentieonderzoek is gestoeld op drie centrale ambities:

1. **Streven naar de grootst mogelijke betrouwbaarheid** — Gezien de actiegerichte focus van de competentieprognose is de betrouwbaarheid van de gegevens een centrale bezorgdheid. Om te vermijden resultaten te vergaren die te prospectief, vrijblijvend en bijgevolg inherent onbetrouwbaar zijn, ligt de focus op huidige trends, effecten en knelpunten. Deze manifesteren zich namelijk vandaag al op concrete wijze, en te verwachten is dat deze nog zeker de komende twee tot vijf jaar zullen blijven evolueren. Een prognose op basis van huidige trends eindigt met voorspellingen met een grote betrouwbaarheid.
2. **Een sectorbrede doorlichting** — Deze competentieprognose streeft naar een sectorbrede analyse. Daarom worden vijf belangrijke beroepscategorieën onderzocht. Deze zijn:
  - a. Boekhouders
  - b. Administratief bedienden
  - c. Rentmeesters
  - d. Bemiddelaars
  - e. Syndici
3. **Een competentieprognose die relevante actiepunten oplevert** — Dit competentieonderzoek heeft als primaire ambitie een actieplan op te maken dat de bedrijven en werknemers in de sector tastbare voordelen oplevert op relatief korte termijn. Dat verzekert mee de gedragenheid van de prognose in de sector. De prognose zoekt acties die knelpunten verlichten waar bedrijven op dit moment mee kampen.

## Toelichting bij de methodologie

De resultaten en vaststellingen in dit verslag komen voort uit drie interviewrondes met gesprekspartners uit de sector.

- ▶ **10** verkennende gesprekken met goedgeplaatste getuigen die een breed zicht op de sector hebben
- ▶ **13** concretiserende gesprekken met bedrijfsleiders
- ▶ **12** bijkomende gesprekken met bedrijfsleiders over knelpunten en actiepunten

Bij het onderzoek werden zowel werknemers als werkgevers betrokken. De beroepscategorieën werden ruim gehanteerd om alle uitvoerders van de respectievelijke activiteiten te omvatten, los van het statuut.

**Over de structuur van het verslag.** Dit onderzoeksrapport volgt grotendeels de chronologie van de gegevensverzameling. Daarbij kwamen drie stappen aan bod, die overeenstemmen met de drie hoofdstukken in dit verslag.

1. **Trends bepalen de toekomst voor de vastgoedsector** — In dit hoofdstuk worden zeven sectorbrede trends toegelicht die de sector beïnvloeden.
2. **Hoe zal de vastgoedsector veranderen?** — De trends werken in op bedrijven en werknemers. Zes effecten werden vastgesteld.
3. **Knelpunten in de sector** — Ieder van de vijf uitgelichte beroepen in de sector en de opleidingspraktijk die ermee verweven is, ondervindt één of meerdere knelpunten die voortvloeien uit de trends en de daaruit voortvloeiende effecten.

# Zeven trends bepalen de toekomst voor de vastgoedsector

**Zeven trends beïnvloeden de vastgoedsector.** De verkennende gesprekken met tien gesprekspartners identificeerden zeven trends die een impact hebben of zullen hebben op bedrijven en mensen in de vastgoedsector:

1. Digitalisatie en technologische evoluties
2. Professionalisering
3. Toenemend belang van duurzaamheid
4. Veranderende beroepen
5. HR-uitdagingen
6. Consolidatie in de markt
7. De COVID-19-pandemie

## 1. Digitalisatie en technologische evoluties

**Druk op vastgoedbedrijven om te digitaliseren.** Op verschillende manieren ondervinden bedrijven in de sector druk om zich digitaal of digitaal te organiseren. Daarvoor bestaan twee oorzaken:

1. **Een digitaal klantentraject of ‘customer journey’ is in veel andere sectoren al ingeburgerd** — Zowel professionele als residentiële klanten zijn in andere economische domeinen een digitaal ondersteunde klantenervaring gewoon. Dit verwachtingspatroon zet zich logischerwijs door naar de vastgoedmarkt. Klanten willen — ten minste deels — op digitale wijze geholpen worden.

Organisaties die hun medewerking verleenden aan de verkennende gesprekken

Bedrijf/organisatie	Vertegenwoordiger	Functie
Agence Rosseel	Geoffrey Giët	Algemeen Directeur
BIV	Ellen Dejonckheere	Directeur stage
Ceusters	Ingrid Ceusters	Executive president
CIB Vlaanderen	Stephan De Witte	Operationeel directeur
Dewaele Vastgoedgroep	Filip Dewaele	Gedelegeerd bestuurder
Forest Fwd	Dajo Hermans	Ondernemer
Immo Dominique	Dominicus Vandezande	Syndicus
PropTech Lab	Idriss Goossens	Founder
Revive	Nicolas Bearelle	Founder, executive chairman
Solvio	Olivier Blockhuys	Syndicus

2. **Efficiencywinsten** — Het digitaal organiseren van interne werkprocessen kan grote efficiëntie teweegbrengen binnen de organisatie. In een markt waar concurrentie toeneemt en marges stelselmatig dalen, wordt het belangrijker om de interne werkprocessen te optimaliseren.

*“Digitalisatie dient om tijd vrij te maken die we in onze klanten kunnen investeren.” — Getuigenis van een bemiddelaar*

**Digitalisatie gebeurt tweeledig.** Vereenvoudigd valt digitalisatie uiteen in twee toepassingsgebieden:

1. **Interne processen digitaal ondersteunen** — Een hoger werkvolume wordt werkbaarder — of efficiënter uitgevoerd — door de interne werkprocessen te digitaliseren. In essentie is de doelstelling enerzijds om de papierberg te verkleinen en gegevens digitaal te centraliseren. Anderzijds worden repetitieve handelingen geautomatiseerd.
2. **De relatie met klanten digitaal organiseren** — Communicatie met klanten neemt veel arbeids-tijd in beslag van medewerkers. Door de communicatie — minstens deels — digitaal te ondersteunen kunnen medewerkers efficiënter tewerk gaan. Automatisch verstuurd communicatie voorkomt bovendien vergetelheden, waarbij vermeden wordt dat klanten niet ingelicht worden over hun dossier.

**Digitalisatie verloopt op verschillende snelheden.** Vastgoedbedrijven die zowel panden verhuren als verkopen — en eventueel ook beheren — lijken ervoor te kiezen om een van hun bedrijfsactiviteiten eerst te digitaliseren. Digitalisatie is een transformatie van het bedrijf die zich met verschillende snelheden voltooit.

- **Bedrijven kiezen om eerst het verhuur- ofwel het verkoopsegment te digitaliseren** — Bedrijven maken een weloverwogen keuze om een van hun bedrijfssegmenten voorrang te geven in het digitalisatieproces. Er lijkt echter geen regelmatig patroon te bestaan waarbij het verhuur-, dan wel het verkoopsegment frequenter voorrang krijgt. Eerder gaat het om een strategie die bedrijf per bedrijf verschilt.

- **De deelactiviteiten binnen vastgoedbeheer staan niet even ver** — In het beheer van vastgoed worden twee deelactiviteiten onderscheiden die niet even ver gedigitaliseerd zijn. Het betreft enerzijds financieel beheer — dat sedert lange tijd reeds automatisch of digitaal verloopt. Anderzijds wordt technisch beheer onderscheiden — waar nog veel kan worden gewonnen door middel van digitalisatie.

**De toekomstvisie ‘Real Estate as a Service’ is gestoeld op digitalisatie.** Zowel in de niches verkoop, verhuur en beheer van vastgoed leeft bij hooggeplaatste gesprekspartners een toekomstvisie waarbij de dienstverlening naar eindgebruikers uitgebreid wordt. Deze visie wordt aangeduid met ‘real estate as a service’. Het centrale idee is het verregaand ‘ontzorgen’ van klanten. Het aanbieden van real estate as a service houdt in te werken met digitale systemen en ‘proptech’. Een gesprekspartner gaf als voorbeeld de verplichte controle van ketels die door huurders uitgevoerd moeten worden. Huurders vergeten dit dikwijls, wat huurder en verhuurder in conflict brengt bij het beëindigen van een huurovereenkomst. Een digitaal systeem kan automatisch afspraken inplannen wanneer de verplichte controle moet uitgevoerd worden of bij storingen die het toestel zelf registreert.

Property technology — kortweg ‘proptech’ — is een verzamelnaam voor innovaties binnen de waardeketen van vastgoedproductie, verkoop en beheer. Proptech innovaties worden vaak gelinkt aan digitale innovaties binnen de sector. Proptech kan eenvoudig gesteld vergeleken worden met ‘the internet of things’, maar dan in de context van vastgoed in plaats van huishoudens.

## 2. Professionalisering

### **Drie factoren sturen aan richting professionalisering:**

1. De complexiteit van beroepen neemt toe, zodat de verwachte expertise bijgevolg stijgt.
2. Fragmentatie van de beroepsinhoud van een syndicus.
3. De concurrentie in verkoop en verhuur neemt toe.

*“Professionalisering wil zeggen de juiste mensen met de juiste opleiding inzetten om de regels ten uitvoer te brengen.” —  
Getuigenis van een syndicus*



**De complexiteit van beroepen neemt toe, verwachte expertise stijgt bijgevolg.** De dienstverlenende beroepen in de sector — bemiddelaar, syndicus, rentmeester, ... — steunen op het beheersen van het wetgevend kader waarbinnen vastgoed verkocht, verhuurd of beheerd wordt. De wetgeving neemt bij iedere iteratie in complexiteit toe. Het verwachte kennisniveau en de specialisatie van de beroepen neemt toe.

**Fragmentatie van het beroep syndicus.** Gezien het grotere kennispakket en specialisatie wordt het moeilijk om die kennis te verenigen in één persoon. Bijgevolg nemen syndici gespecialiseerde medewerkers aan om hen bij te staan. Bijvoorbeeld staan juridische specialisten in voor het opmaken van documenten en adviseren ze bij concrete casussen. Maar ook het aantrekken van bouwkundige ingenieurs werd vermeld tijdens de gesprekken.

**De concurrentie in verkoop en verhuur neemt toe.** De concurrentie in de niches verkoop en verhuur is toegenomen, wat de winstmarges drukt. Ook internationale, beursgenoteerde bedrijven met een uitgebreide back office verhogen de concurrentie. Bijgevolg is het nodig voor vastgoedbedrijven om hun werkwijze te professionaliseren om rendabel te blijven werken. Een gesprekspartner voorspelde metaforisch dat de ‘zeven vette jaren’ in de vastgoedsector inmiddels op hun einde lopen en dat de zeven ‘magere’ jaren zullen aanbreken.

### 3. Toenemend belang van duurzaamheid

**Duurzaamheid van gebouwen komt hoger op de agenda en wordt breder ingevuld.** Eindgebruikers hechten steeds meer belang aan de duurzaamheid van gebouwen. Vanouds wordt sterk gekeken naar duurzaamheid *in technische zin*: de energie-efficiëntie van gebouwen. Het breder invullen van het begrip duurzaamheid is een nieuw fenomeen. Een onderdeel daarvan is het belang dat klanten hechten aan een groene, natuurlijke omgeving. Niet alleen aan de eigen buitenruimte wordt meer belang gehecht, ook de ruimere groene omgeving wordt belangrijker. Nog een nieuwe en bredere invulling van duurzaamheid in vastgoed is het belang van sociale factoren: een eigendom in een buurt met een ‘community’-gevoel, waar mogelijkheid is om een buurtleven uit te bouwen wordt belangrijker voor de consument.

**Energietransitie zorgt voor bijkomende druk op syndici.** Normen voor energiezuinigheid worden strenger. Voor syndici met oude gebouwen in de portefeuille zorgt dit voor een uitbreiding van hun opdracht: naast het reguliere technisch beheer moeten deze gebouwen gemoderniseerd worden om aan de nieuwe normen te conformeren. De syndicus krijgt van een vereniging van mede-eigenaars de taak om offertes op te vragen, premie-aanvragen te verzorgen en keuringen te laten uitvoeren. Naast een uitbreiding van het takenpakket impliceert dit een toename in de vereiste specialisatie van de syndicus.

*“Vooral de kwaliteit van de private en collectieve buitenruimte is belangrijker geworden.”* — Getuigenis van een projectontwikkelaar

## 4. Veranderende beroepen

**Rendabiliteit in beheer van gebouwen staat onder druk.** Syndici hanteren tarieven die de kosten van het huidige — bij wet verplichte — takenpakket dekken. De toenemende complexiteit van het beroep heeft echter tot gevolg dat de overhead van de syndicus toeneemt: ofwel investeert hij/zij in eigen competenties en specialisatie, of hij/zij omringt zich door specialisten. Deze toegenomen kosten zetten druk op het zakenmodel van syndici.

**Syndicus moet specialist zijn op zes domeinen.** De verantwoordelijkheden van syndici impliceren dat zij specialist moeten zijn in uiteenlopende domeinen. In de gesprekken werden zes domeinen vermeld waarvoor de syndicus gespecialiseerde kennis of competenties nodig heeft:

1. **Boekhoudkundig** — Werken met de verplichte dubbele boekhouding, waar een enkelvoudige boekhouding voordien de norm was.
2. **Juridisch** — De verplichte normen naleven en sancties vermijden.
3. **Technisch** — Het functioneren van gebouwen garanderen.
4. **Administratief** — Administratief beheer van talrijke gebouwen uitvoeren.
5. **Psychologisch** — Bewoners of eigenaars bijstaan en engageren voor het algemeen belang.
6. **Economisch** — Bedrijfsleider van een vastgoedonderneming.

*“Het is heel moeilijk om zes competenties in één persoon te herenigen” — Getuigenis van een syndicus*

**Het aantal syndici is gering ten opzicht van het aantal te beheren mede-eigendommen.**

Ondanks dat het aantal syndici de afgelopen jaren is gestabiliseerd, is de instroom in het beroep laag. Gecombineerd met de uitstroom in de beroepspopulatie, door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd maar ook tussentijdse carrièrewendingen en de verstrakte vormingsverplichting met ingang in 2019 (10 uur per jaar per deelkolom), leidt dit tot een beperkt aantal beroepsbeoefenaars. Bijgevolg neemt het aantal gebouwen dat iedere syndicus beheert

mogelijks toe. Voorts neemt het aantal appartementsgebouwen in Vlaanderen toe. Bijgevolg stijgt het aantal gebouwen dat syndici beheren nog verder. De impact hiervan op de beroepsuitoefening wordt behandeld in ‘Knelpunten bij het beroep van syndicus’ (zie later).

**Klassieke werkwijze bemiddelaars staat onder druk.** De opkomst van digitale verkoop- en verhuurplatformen hypothekeert het inkomensmodel van bemiddelaars. Het verkopen of verhuren van vastgoed alleen is voor sommige klanten niet voldoende om een tussenkomst van een bemiddelaar te rechtvaardigen. De rol van de bemiddelaar wordt deels beconcurrerd door e-verkoopplatformen. Naast die ‘technologische’ concurrentie is de beroepspopulatie ook groeiende, wat de concurrentie verhoogt. De bemiddelaar is bijgevolg genoodzaakt zich te onderscheiden van andere bemiddelaars door een uitgebreidere of meer gespecialiseerde dienstverlening.

## 5. HR-uitdagingen

**Basiscompetenties van instromers zijn niet ‘up-to-standard’.** De verwachte vaardigheden van schoolverlaters zijn niet op het niveau dat in de sector verwacht wordt van dienstverlenende beroepen. Concreet gaat het om:

- Correcte beleefde briefwisseling opstellen
- Taalbeheersing — met name de Franse taal
- Kennis van professioneel vastgoed
- Communicatieve vaardigheden voor commerciële beroepen

Als gevolg is de inzetbaarheid van schoolverlaters ‘enger’ — nieuwelingen kunnen niet meteen ingezet worden. De bedrijven worden genoodzaakt bijkomend te investeren in de ontwikkeling van schoolverlaters vooraleer die zelfstandig tewerk gesteld kunnen worden.

**Arbeidsethos en verwachtingen sporen niet.** Naast ontoereikende vaardigheden schort er ook wat aan de professionele attitude of verwachtingen van het beroep bij schoolverlaters. Een gesprekspartner kaartte aan dat loonverwachtingen niet in verhouding staan tot de bereidheid om hard te werken en dat loonstijgingen als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Dit gaat gepaard met een hoge turnover van personeel. Een werkgever die een beter pakket verloning en andere voordelen biedt, trekt jong en dynamisch personeel weg.

**Een nieuw vraagstuk.** Een aantal schoolverlaters begonnen hun loopbaan met lockdowns en thuiswerk. Voor vastgoedbedrijven is het lastig een goede relatie met zulke personeelsleden op te bouwen. Nieuwe medewerkers hebben weinig affiniteit met het bedrijf. Hoe kan de onderneming motiveren en betrokkenheid stimuleren? Sommige bedrijven experimenteerden met digitale teambuildings, die echter geen structurele oplossing boden.

## 6. Consolidatie in de markt

**Concurrentievoordelen bij grote spelers.** De toenemende overheadkosten door digitalisatie en specialisatie in syndicusfuncties zorgt voor concurrentievoordelen bij grote spelers. Zij hebben de middelen om te investeren in digitale systemen en kunnen de kosten spreiden over een groter aantal klanten. Ook kunnen zij gespecialiseerde afdelingen onderhouden die syndici bijstaan met het oplossen van bijzondere of moeilijke situaties.

De vastgoedsector heeft dusdanige structurele personeelstekorten in bepaalde functies, dat ondanks functioneringsgebreken bij instromende medewerkers personeel gebeurlijk ‘weggekocht’ wordt. Beheerders en financieel medewerkers zijn zulke functies.

*“De investering voor een conferenceroom is niet voor alle kantoren haalbaar.” — Getuigenis van een syndicus*

**Kleine spelers gaan noodgedwongen specialiseren.** Kleine vastgoedbedrijven die niet langer kunnen opboksen tegen de concurrentie van grote spelers staan voor een keuze. Ze kunnen worden overgenomen en/of integreren in een groter bedrijf. Het alternatief is het opzoeken van een concurrentie-luwe niche door zich te specialiseren. Een specialisatie kan een bepaalde regio zijn, een klantensegment of een type vastgoed.

## 7. De COVID-19-pandemie

**COVID-19 versnelt huidige trends.** De coronacrisis fungeert als een katalysator voor andere trends. Ze versnelt de evoluties die onderhuids al aan de gang waren.

*“Deze crisis is vooral een versnelling van een aantal trends die wij al enkele jaren geleden zagen.”* — Getuigenis van een projectontwikkelaar

**Digitalisatie noodgedwongen versneld.** Het benutten van digitalisatie versnelde door COVID-19. Niet alleen werd digitaal vergaderen de norm, maar ook het hybride vergaderen met verenigingen van mede-eigenaars deed zijn intrede.

**Investeerders worden voorzichtiger.** Beheerders van investeringsfondsen werden alerter voor risicohoudende investeringen door de coronacrisis. De risico's van onwaarschijnlijke scenario's — zoals een pandemie — worden plots ernstig beschouwd. De omgang met risico's is met andere woorden bewuster geworden. Dat impliceert onder andere dat duurzaamheid en de risico's van klimaatverandering ingecalculerd worden in de investeringen.

# Hoe zal de vastgoedsector veranderen?

**De trends uiten zich nu al in de bedrijfsvoering en de arbeid.** Het vorige hoofdstuk bakende zeven uitdagingen af waarvoor vastgoedbedrijven staan. Naar verwachting worden deze trends in de toekomst (nog) belangrijker. Maar ook nu al drukken ze hun stempel op de sector. Ze materialiseren in de bedrijfsvoering en de vereiste competenties. De volgende zes trendeffecten zijn vandaag reeds zichtbaar in de sector:

1. **Consolidatie zet zich door** — Minder maar grotere spelers die de markt domineren.
2. **Het beroep van syndicus verandert**, in de richting van een bredere dienstverlening die gepaard gaat met een toenemende complexiteit. Dat leidt tot fragmentatie van de functie van syndicus.
3. **Digitaal werken wordt een noodzaak** — Vastgoedbedrijven die nog niet digitaal werken wacht een inhaalbeweging qua digitalisatie.
4. **Klanten stellen hogere eisen** — Bij transacties wordt meer belang gehecht aan de klantervaring en de dienst na verkoop.
5. **Vastgoedbedrijven gaan specialiseren** — Als reactie op toenemende concurrentie en complexer wordende wetgevingen kiezen meer vastgoedbedrijven voor specialisatie in één niche.
6. **Bemiddelaars gaan op zoek naar extra waardecreatie voor hun klanten** — Bemiddelaars ondersteunen hun klanten digitaal, een betere klantenervaring door technologische innovaties en premie-advies zijn enkele strategieën waarmee bemiddelaars extra waarde aan hun klanten bieden.

Organisaties die hun medewerking verleenden aan de eerste ronde bedrijfsbezoeken

Bedrijf/organisatie	Vertegenwoordiger	Functie
Beheer bvba	An Vissers	Rentmeester
Vastgoed De Vos	Annelien De Nocker	Financieel verantwoordelijke
De Syndicus	Annelies Van Praet	Juriste/Property Manager
Markgrave Vastgoed	August Hendrickx	Vastgoed-bemiddelaar
Syncura (VMRE)	Bart Hebberecht	Chief People Officer
Dewaele vastgoedgroep	Carolien De Witte	HR manager
Immo Thalassa	Jonathan Benoot	Medebedrijfsleider
Optimmo	Lut De Potter	Bedrijfsleider
DGI Immo	Marina De Groof & Nathalie Guidé	Bedrijfsleider & bemiddelaar bedrijfstvastgoed
Beheer BV	Patrick Vlayen	Syndicus
Urbis Vastgoedgroep	Rudy Leroy	Bedrijfsleider
03 Beheer	Tine Sels	Administratief verantwoordelijke
Jalo Beheer	Tinneke Vervecken & Karel Van Roten	Financieel verantwoordelijke & bedrijfsleider

## Consolidatie zet zich door

**De grote bedrijven worden groter.** De zeven trends stellen vastgoedbedrijven voor uitdagingen van diverse aard. Bedrijven met een zeker aantal backoffice medewerkers en financiële middelen hebben meer slagkracht om de uitdagingen het hoofd te bieden. Vastgoedkantoren met meerdere vestigingen kunnen grotere stappen zetten om te reageren en te anticiperen op de trends dan kleine kantoren. De — in de sector veelvuldig aanwezige — kleine vastgoedkantoren met één zelfstandige bemiddelaar en één of enkele assistenten staan voor grotere moeilijkheden om de nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden.

Ook nu al worden kleinere vastgoedkantoren overgenomen door en/of geïntegreerd in grotere bedrijven. Omdat verschillende grotere kantoren opteren voor een overnamestrategie, wordt verwacht dat nog heel wat overnames zullen plaatsvinden, dan wel kleinere kantoren als franchisehouder geïntegreerd zullen worden.

## Het beroep van syndicus verandert

**Een fragmenterend takenpakket.** Het klassieke beeld van een syndicus die van A tot Z instaat voor het gebouwenbeheer raakt grotendeels voorbijgestreefd. Het wordt steeds moeilijker om de kennis die daarvoor nodig is in één persoon te vatten. Daarnaast is het aantal gebouwen dat een syndicus vandaag beheert ook nog eens groter dan vroeger het geval was.

Het beroep van syndicus evolueert daarom van één alomvattende functie, naar een dienstverlening die door een multidisciplinair team aangeboden en uitgevoerd wordt.



De syndicus 2.0 staat aan het hoofd van een klein team van specialisten. Dit team kan bestaan uit:

- *Een boekhouder* die de (dubbele) boekhouding beheert en instaat voor de financiële administratie.
- *Een ondersteunende administratief bediende* verzorgt de permanentie op kantoor, biedt eerstelijnsdienstverlening aan eigenaars maar biedt ook administratieve ondersteuning aan de syndicus.
- *Een jurist* staat de syndicus bij in het analyseren en correct toepassen van de wet. Daarnaast verleent deze ondersteuning in het afhandelen van schadegevallen.
- *Een specialist verzekeringen* assisteert in het opstellen, selecteren en aanbieden van polissen voor verenigingen van mede-eigenaars en eigenaars. Deze staat de syndicus ook bij met advies bij schadegevallen.
- *Een technisch specialist* staat in voor (technische) offertevragen, vergelijkt de geboden oplossingen vanuit technisch perspectief, overlegt met architecten en controleert plannen.

## Digitaal werken wordt een noodzaak

**Kleine bedrijven digitaliseren stapsgewijs.** Bedrijven die de mogelijkheid hebben, kiezen ervoor om een traject te doorlopen waarbij zij 'digitaal transformeren'. Alle diensten, administratie, gegevens en communicatie worden beheerd in één overkoepelend softwarepakket. De kleine bedrijven uit de sector hebben die mogelijkheid vaak niet en digitaliseren in stapjes. In dat voortbouwende traject komen vaak volgende innovaties aan bod:

- Zichtbaarheid op sociale media
- Facturen scannen en automatisch betalen
- Digitale handtekeningen

- Hybride/digitaal vergaderen
- Interactie met klanten via klantzone/-portaal

**Digitalisatie kan instroom bij syndici vereenvoudigen.** Door middel van digitalisatie wordt plaatsafhankelijk vergaderen de norm voor syndici. Dit schept mogelijkheden voor het verlagen van de drempel tot instroom in dit beroep.

**Syndici vergaderen digitaal en hybride.** Al langer dan vandaag pleiten sommige syndici om statutaire algemene vergaderingen digitaal mogelijk te maken. De coronacrisis maakte algemene vergaderingen tijdelijk onmogelijk en dit opende de deur voor digitaal vergaderen. Syndici waren genoodzaakt om digitaal en/of hybride te vergaderen wilden ze hun dienstverlening blijven uitvoeren. Er zijn aanwijzingen dat hybride vergaderen de nieuwe norm zal worden.

**De beroepseigen avondvergaderingen zullen minder frequent voorkomen.** De hybride vergaderingen maken het makkelijker om af te wijken van de standaard avondlijke statutaire algemene vergadering. Mede-eigenaars kunnen makkelijker tussen de arbeid door een uurtje vrijmaken voor een virtuele vergadering, wat ook hen een vrije avond oplevert. Voor de syndicus betekent dit een troef bij het rekruteren van personeel. De vele avondvergaderingen die eigen zijn aan het beroep zijn immers een drempel bij de instroom in het beroep.

## Klanten stellen hogere eisen

**Sectorbrede vaststellingen, met bijkomende uitdaging voor syndici.** De klantenpopulatie in de vastgoedsector wordt kritischer, veeleisender en mondiger. Deze evolutie wordt sectorbreed opgemerkt. Daarbovenop signaleren syndici dat hun nieuwe klanten frequent onvoldoende geïnformeerd zijn over de verantwoordelijkheden van een syndicus.

**Klanten scherpen hun verwachtingen aan.** In de markt van het residentiële vastgoed hechten klanten een toenemend belang aan snelheid, uitgebreide dienstverlening en persoonlijke communicatie. Dit is een uitdaging die zowel in de niches verkoop, verhuur als in het beheer terug te vinden is. Ze zet druk op de back office, waar de dienstverlening snel(ler) uitgevoerd moet worden. Maar ook front office moet de communicatie aangepast zijn, liefst met een persoonlijke toets gebeuren en vooral het proces niet vertragen. Onder invloed van toegenomen klantenverwachtingen streven organisaties een snelle(re) doorlooptijd na.

**Meer te verliezen door online feedback.** Klanten stellen scherpere verwachtingen maar dat betekent ook een groter risico op reputatieschade. Bedrijven gebruiken door klanten gemaakte reviews om een sterke online reputatie op te bouwen. Enkele ontevreden klanten kunnen een mooie reputatie snel door het slijk halen. Bedrijven hebben meer dan vroeger veel te verliezen met een ontevreden klant.

**Nieuwe appartementseigenaars stellen soms onredelijke eisen ten aanzien van syndici.** Nieuwe eigenaars die intreden in een vereniging van mede-eigenaars zijn in toenemende mate niet of weinig geïnformeerd over de functie van de syndicus, zijn diensten en de bevoegdheden en beslissingsmogelijkheden van een vereniging van mede-eigenaars. Dit resulteert soms in lastige

situaties waarbij eigenaars bijvoorbeeld verplicht worden om niet-conforme verfraaiingen ongedaan te maken. De syndicus krijgt in deze gevallen een delicate en inherent conflictueuze taak. Ook worden syndici om bijstand gevraagd bij zaken die niet tot hun takenpakket behoren. Een voorbeeld is bemiddelen bij burenruzies.

## Vastgoedbedrijven gaan specialiseren

**In een reactie op de toenemende concurrentie specialiseren kleine vastgoedbedrijven hun aanbod.** De concurrentie op de vastgoedmarkt neemt toe. Het aantal grote, zelfs internationale, bedrijven is daarbij een belangrijke factor. Kleine vastgoedbedrijven — de spreekwoordelijke bemiddelaar ‘onder de kerktoren’ — zijn niet altijd opgewassen tegen de concurrentie van die grote bedrijven. Het antwoord van sommige kleinere ondernemingen is een specialisatie in hun aanbod, die ze positioneert in een concurrentieluwe niche. Specialisatie gebeurt op verschillende gebieden, zoals bijvoorbeeld:

- **Regio** — Gebieden met bijzondere vastgoedkarakteristieken, bijvoorbeeld kuststreken of (groot)steden.
- **Klantensegment** — Verschillende bedrijven richten zich op het hogere klantensegment.
- **Type vastgoed** — Door expertise op te bouwen in een welbepaald type vastgoed bewaren bedrijven concurrentievoordelen.

**Inzetten op totale ontzorging.** Een heel andere manier van specialisatie heeft niets te maken met een beter afgebakend aanbod, maar wel met de dienstverlening. Met een uitbreiding van hun dienstverlening verantwoorden bedrijven een meerprijs. Deze visie richt zich op totale ontzorging,

met als prioriteit een optimale klantenervaring. Dit onderscheidt bedrijven van concurrenten die tegen scherpere tarieven werken.

## Bemiddelaars gaan op zoek naar extra waardecreatie voor klanten

**De bemiddelaar profileert zich als adviseur.** Van oudsher is de functie van de vastgoedbemiddelaar, naast rentmeesterschap, de bemiddeling in verhuur en verkoop. De functie verenigt eigenaars/verkopers met kandidaat huurders/kopers. Daarbij adviseert de bemiddelaar over de prijszetting en de contractverplichtingen. Vastgoedmakelaars, en in het bijzonder vastgoedbemiddelaars onderzoeken echter mogelijkheden om hun adviesrol uit te breiden en zo hun meerwaarde te vergroten. Bijkomende kennisgebieden waarin de bemiddelaar kan adviseren zijn bijvoorbeeld:

- **Technisch advies** — Voorbeelden zijn welke renovaties zijn aangewezen? Voor welke premies komen kandidaat huurders in aanmerking?
- **Financieel advies** — Een voorbeeld is hulp verschaffen aan eigenaars hoe ze hun opbrengst maximaal kunnen laten renderen. De bemiddelaar kan verschillende opties aanreiken en bespreken, van verkopen tot renoveren en verhuren.

**Nieuwe technologieën versterken het aanbod van de bemiddelaar.** Ontwikkelingen in multimedia-technologie bieden opportuniteiten voor bemiddelaars. Ze gebruiken bijvoorbeeld drones om kandidaat kopers beelden van een bovenaanzicht te tonen, waarop daken beter zichtbaar zijn. Ook kan virtual reality-technologie gebruikt worden om het potentieel van panden te tonen. Te renoveren eigendommen worden zo ‘gesimuleerd’ tot gerenoveerde panden.

**Modulair aanbod uitwerken.** Verschillende vastgoedbedrijven werken aan een ‘modulair’ aanbod. Ze willen afstappen van het klassieke model waarbij de bemiddelaar een verhuur of verkoop van A tot Z begeleidt en tegen commissie vergoed wordt. In het nieuwe modulaire aanbod geeft de klant aan voor welke diensten in dat traject hij/zij wel en niet wil samenwerken met de bemiddelaar. Die laatste rekent deze diensten af tegen forfaitaire tarieven.

## Knelpunten in de sector

**Sectorbrede veranderingen zorgen voor knelpunten in de beroepspraktijk.** De hiervoor besproken veranderingen betreffen veelal sectorbrede veranderingen. Ze geven geen uitsluitel hoe de verschillende beroepen in de sector concreet zullen veranderen onder invloed van de trends en effecten. Dit hoofdstuk verduidelijkt hoe de effecten van de blootgelegde trends zich dichtbij de beroepsbeoefenaars manifesteren. Over vijf beroepen heen werden twaalf knelpunten vastgesteld. De knelpunten worden per beroep toegelicht. De beroepen zijn:

1. Boekhouder
2. Administratief bediende
3. Rentmeester
4. Vastgoedbemiddelaar
5. Syndicus

**Knelpunten in de opleidingspraktijk.** Naast de beroepsgebonden knelpunten wijst de analyse ook op knelpunten die te maken hebben met de opleidingspraktijk. Het zijn vaststellingen met een sectorbrede implicatie. De knelpunten in de opleidingspraktijk worden aan het einde van dit hoofdstuk behandeld.

### Organisaties die hun medewerking verleenden aan de tweede ronde bedrijfsbezoeken

Bedrijf/organisatie	Vertegenwoordiger	Functie
03 Beheer	Tine Sels	Administratief verantwoordelijke
Beheer bvba	An Vissers	Rentmeesterschap
De Syndic	Stefaan Leliaert	COO
Hillewaere	Liesbeth Verbist	Kantoordirecteur
Optimmo	Lut De Potter	Bedrijfsleider
Parte Beheer	Peter Smets	COO
Syncura (VMRE)	Bart Hebberecht	CPO
TREVI	John-Alexander Bourguignon	Vastgoedbemiddelaar
Vastgoedpro	Rob Overduin	Operationeel manager
VDAB	Ulrich Petré	Vakexpert ICT/Digitalisering
VDAB	Eefje Vereecke & Nina Van den Driessche	Vakexpert Business Support
VDAB	Eefje Vereecke	Vakexpert Business Support
Vast & Goed Makelaars	Evelien Winderickx	Office manager
Immo Thalassa	Greta Cambier	Financieel beheer & administratieve ondersteuning

## Knelpunten bij het beroep van boekhouder

**Knelpunt 1: communicatieve vaardigheden staan niet altijd op punt.** In kleine vastgoedkantoren is boekhouding geen voltijdse taak. Vaak staat de medewerker die met deze (deel)taak belast wordt, tegelijk in voor de communicatie met klanten. Dit is een courante combinatie die zeker in syndicuskantoren veel voortkomt. De medewerker in kwestie combineert taken die ver uiteen liggende competenties vereisen. Boekhoudkundig werk vergt langdurig geconcentreerd werken, een affiniteit met cijfers en inzicht in onder andere de fiscale wetgeving. Nuttige persoonsgebonden kwaliteiten daarbij zijn nauwkeurigheid, volledigheid en een oog voor detail.

In schril contrast staan de kwaliteiten die verwacht worden van dezelfde medewerker wanneer die de externe communicatie met klanten verzorgt. Dan zijn klantvriendelijkheid, behulpzaamheid en een empathisch vermogen belangrijk.

Vastgoedkantoren geven aan dat ze moeilijk werknemers kunnen rekruteren die voor beide deeltaken over adequate competenties beschikken. Daardoor moeten medewerkers met een boekhoudkundige achtergrond communicatieve deeltaken opnemen waarvoor hun competenties ontoereikend zijn.

**Knelpunt 2: personeelstekort.** In het bijzonder in de niche van gebouwenbeheer signaleren vastgoedbedrijven moeilijkheden om boekhoudmedewerkers / financiële medewerkers te rekruteren. Een belangrijke vaststelling is dat het financieel beheer van een gebouw dan wel gelijkenissen vertoont met het financieel beheer van een bedrijf, maar er toch fundamentele verschillen zijn in de beroepsuitvoering. Niet alle activiteiten in gebouwenbeheer zijn btw-plichtig, wat de boekhouding sterk vereenvoudigt. De functie bevindt zich daardoor in een lastige spagaat:

- Boekhoudkundig sterke profielen zijn wat te hoog geschoold en komen daardoor met een duurdere loonkost. Door hun grotere specialisatie zijn de medewerkers terughoudender om



neventaken op te nemen. Bijkomend zijn er aanwijzingen dat deze profielen in de beroepsuitoefening onvoldoende intellectuele uitdaging ervaren.

- Administratieve profielen zijn breder inzetbaar, kunnen aan een lagere verloning aangeworven worden maar ontbreken frequent de vereiste boekhoudkundige vaardigheden.

**Knelpunt 3: digitalisatie-stelt uitdagingen.** Digitale toepassingen voor financieel beheer zijn in staat de medewerker deels te ontlasten van het uitvoerende werk dat bij de taak hoort. Voorbeelden hiervan zijn toepassingen die facturen scannen, cloud based beheersystemen die het volume papieren documenten verkleinen en toepassingen die digitale handtekeningen mogelijk maken.

Kleine vastgoedkantoren schrikken echter terug voor enkele uitdagingen die zij ervaren bij het omschakelen naar een zogeheten 'digitale administratie'. Struikelblokken zijn:

- **Selectie van het softwarepakket** — Hoe kies je een geschikt softwarepakket? Welke softwarepakketten zijn voor kleinere kantoren op langere termijn interessant?
- **Kostprijs van het softwarepakket** — De initiële investering is voor sommige kleine vastgoedkantoren een struikelblok.
- **Medewerking van het personeel** — Medewerkers zijn niet altijd overtuigd van de meerwaarde van een hen onbekende software.
- **Opleidingsnoden** — Een nieuwe software vereist een initiële leerperiode bij de medewerkers. Niet alle aanbieders van software voorzien de nodige ondersteuning en training.

## Knelpunten bij het beroep van administratief bediende

**Knelpunt 1: communicatieve uitdagingen voor administratief bedienden in de niches verhuur en beheer.** Beide niches onderscheiden zich van de niche verkoop op twee manieren, wat de communicatie sterk beïnvloedt:

- Ten eerste onderhouden medewerkers binnen verhuur en beheer een langetermijnrelatie tussen de klant en het vastgoedkantoor. De meeste mensen die een eigendom kopen of verkopen doen dat daarentegen maar één keer in hun leven, zonder herhaalcontact met hun bemiddelaar.
- Ten tweede doen klanten (eigenaars of huurders) soms gedwongen beroep op een vastgoedkantoor. Een eigenaar van een appartement is in de meeste gevallen bij wet verplicht met een syndicus samen te werken. Een huurder had misschien veel liever een eigendom gekocht, maar mist daarvoor de middelen.

Beide eigenheden aan de niches verhuur en beheer brengen administratieve medewerkers frequent in contact met onzekere en/of gefrustreerde klanten. Sterke sociale en communicatieve vaardigheden zijn belangrijk. Het vergt empathie, geduld en veerkracht om dagelijks klantvriendelijk en diplomatisch te blijven in deze situaties. Bijgevolg hebben heel wat kantoren moeite met de selectie, rekrutering en retentie van medewerkers voor deze functies.

**Knelpunt 2: starten met digitale administratie stelt uitdagingen.** Identieke uitdagingen die ervaren worden bij de digitalisatie van financieel beheer duiken op bij de digitalisatie van de administratie. De problemen betreffen moeilijkheden bij de selectie van een softwarepakket, de kostprijs van softwarepakketten, de attitude van medewerkers tegenover de vernieuwing en de noodzaak aan opleiding voor medewerkers.

**Knelpunt 3: ondermaatse basiscompetenties van instromende schoolverlaters.** Recent afgestudeerde medewerkers moeten door de werkgever bijkomende opleiding volgen alvorens zij zelfstandig inzetbaar zijn. Hun basisvaardigheden zijn niet op niveau om in een professionele context zelfstandig te opereren. Concrete competentiegebreken die door bedrijven aangehaald worden zijn:

- **Sociaal-communicatieve vaardigheden** — persoonlijke en klantvriendelijke communicatie, telefonische communicatie en (foutloze) schriftelijke communicatie voldoen niet aan de vereisten.
- **Praktijkkennis schiet merkelijk tekort** — de vertaling van theoretische kennis naar praktische handelingen verloopt moeizaam. Voorbeelden zijn het opmaken van een compromis of verkoopakte of het voorbereiden van algemene vergaderingen.

## Knelpunten bij het beroep van rentmeester

**Knelpunt 1: er is een opleidingstekort.** Het ontbreekt aan beroepsspecifieke opleidingen voor rentmeesters. Bijgevolg is het aan bedrijven om hun medewerkers zelf op te leiden, alvorens die zelfstandig inzetbaar zijn.

Voor een aantal raakvlakken tussen rentmeesterschap en bemiddeling bestaan wel opleidingen. Maar deze zijn voor rentmeesters vaak minder interessant. Het doelpubliek bestaat grotendeels uit bemiddelaars, omdat die een veel groter deel van de beroeps populatie uitmaken. Als gevolg leggen deze opleidingen hun accenten en praktijkvoorbeelden op de bemiddeling en niet op rentmeesterschap.

Ondernemingen zouden sterk geholpen worden wanneer een aantal opleidingen zouden bestaan die ingaan op algemene thema's uit het rentmeesterschap.

**Knelpunt 2: het belang van commerciële vaardigheden neemt toe.** Het beroep van rentmeester ondergaat door digitalisatie een transformatie. In essentie nemen digitale toepassingen het uitvoerend werk deels over. Bij voorlopende bedrijven worden onder andere financiën, administratie en communicatie nu reeds in belangrijke mate digitaal uitgevoerd. Het valt te verwachten dat deze evolutie zich doorzet naar de andere bedrijven die rentmeesteractiviteiten uitvoeren. De implicatie van deze digitale evolutie is dat de accenten in het takenpakket van medewerkers verschuiven van hoofdzakelijk uitvoerende activiteiten (administratie beheren, huur-gelden innen, communiceren met eigenaars & huurders) naar adviserende activiteiten. Dit gaat gepaard met een opwaardering van het beroep. De rentmeester van de toekomst valt te vergelijken met een fondsenbeheerder of beleggingsadviseur die streeft naar maximaal rendement uit een investering. Zo tracht ook de rentmeester een maximalisatie van de winst te genereren uit een eigendom. Dit doet de rentmeester door middel van:

- **Technisch advies** — Wanneer investeren in renovaties? Welke renovaties? Wat zijn de te verwachten opbrengsten?
- **Commercieel advies** — Hoe wordt het pand in de huurmarkt geplaatst? Welk huursegment is interessant? Maar er zijn ook kruisbestuivingen met de verkoopactiviteiten van het bedrijf: Welke andere panden kan de eigenaar overwegen aan te kopen? Is het opportuun de eigendom te blijven verhuren, dan wel te verkopen?

## Knelpunten bij het beroep van bemiddelaar

**Knelpunt 1: klanten overtuigen wordt moeilijker.** Vastgoedmakelaars<sup>1</sup> merken dat het minder vanzelfsprekend wordt om klanten te overtuigen om een beroep te doen op hun diensten. Vandaag signaleren bemiddelaars dat ze meer moeite ondervinden bij het overtuigen van (vooral nieuwe, jongere) klanten. Drie oorzaken zijn aan te wijzen:

1. **De concurrentie neemt toe** — Sinds 2011 neemt het aantal vastgoedmakelaars gestaag toe, met een gemiddelde jaarlijkse toename van twee procent. In 2020 was het aantal BIV-titularissen<sup>2</sup> 18 procent groter dan tien jaar geleden. Vastgoedmakelaars durven de situatie te omschrijven als een ‘leeuwenkuil’.
2. **De opkomst van digitale verkoopplatformen** maakt het makkelijker om als particulier een eigendom te verkopen zonder tussenkomst van een bemiddelaar.
3. **Mentaliteitswijziging** — Bemiddelaars kampen nog steeds met een reputatieprobleem. Ze worden vaak gepercipieerd als ‘gladde verkopers’, in plaats van klantgerichte dienstverleners. Een nieuwe generatie klanten (die vaak hun eerste eigendom aankopen/verkopen) stellen zich kritischer op tijdens de beslissing om al dan niet op een bemiddelaar te vertrouwen.

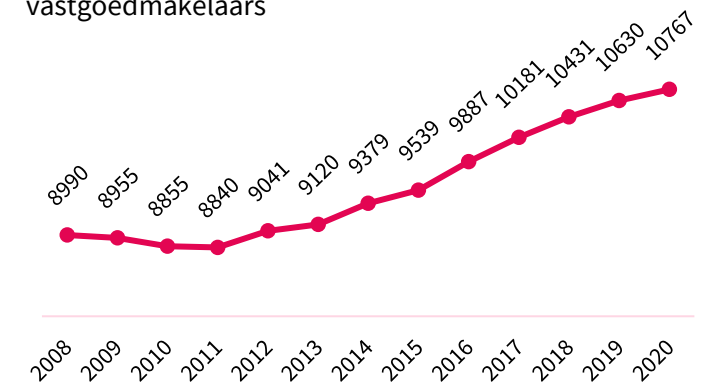
Concreet moeten bemiddelaars de meerwaarde van hun dienstverlening beter verduidelijken naar klanten toe. Dit impliceert extra vaardigheden om commercieel, klantgericht te overtuigen in de context van prospectie.

---

<sup>1</sup> Vastgoedmakelaars is de overkoepelende benaming voor bemiddelaars en syndici.

<sup>2</sup> BIV titularissen zijn vastgoedmakelaars met een erkenning door het Beroepsinstituut van Vastgoedmakelaars en omvat slechts een segment van de arbeidspopulatie. Bijgevolg kan dit cijfer niet als het absolute aantal vastgoedprofessionals gezien worden. Wel toont de evolutie in dit segment de populariteit van beroepen in makelaardij aan.

Evolutie aantal BIV-titularissen<sup>2</sup>  
vastgoedmakelaars



Bron: jaarverslag BIV 2020

*“Ieder prospectiegesprek voelt aan als een mondeling examen”* — Getuigenis van een bemiddelaar

## Knelpunten bij het beroep van syndicus

**Knelpunt 1: de instroom is laag.** België telde aan het einde van 2020 in totaal 10.767 vastgoedmakelaars (titularissen en stagiairs). Van dit aantal zijn er slechts 426 syndici die enkel in de kolom van vastgoedmakelaar-syndicus zijn ingeschreven, nog geen vier procent van de beroeps-populatie. Ter vergelijking: België telt 6.818 vastgoedmakelaar-bemiddelaars, waardoor zij 63 procent van de beroepspopulatie uitmaken. Ter volledigheid, een derde van de 10.767 vastgoedmakelaars mogen zowel de activiteiten van syndicus als deze van bemiddelaars uitvoeren. Of deze activiteiten zich meer focussen op bemiddeling of op beheer, is moeilijk te preciseren.

Ondanks een toename van het aantal syndici ingeschreven in de kolom van syndicus, kunnen we suggereren dat de grootte van de populatie syndici te gering is om tegemoet te komen aan het sterk aantal toegenomen te beheren mede-eigendommen.

Onder de in 2020 ingeschreven stagiairs zijn er op een aantal van 918 stagiairs 41 kandidaat-syndici, oftewel vier procent.

Alle gesprekspartners die syndicusactiviteiten uitvoeren, signaleren een personeelstekort dat ze (nog) niet opgelost krijgen. Ten gronde liggen twee oorzaken:

1. **Beroepsreputatie** — Het beroep syndicus wordt wel eens gepercipieerd als een oninteressant beroep waarbij de uitvoerders frequent moeten omgaan met ontevreden eigenaars.
2. **Opleidingstekort** — De competentievereisten voor syndici zijn tegelijk breed en gespecialiseerd. De beroepsbeoefenaars signaleren dat geen van de huidige opleidingen deze uitgebreide competentienoden toereikend onderwijzen.

**Knelpunt 2: syndicschap wordt moeilijker.** De competentievereisten voor syndici zijn niet alleen breed en tegelijk gespecialiseerd; maar ze evolueren ook verder in beide richtingen. Meer specialisatie wordt vereist maar ook nog eens in verschillende kennisdomeinen. Zo wordt van

**10.767** erkende vastgoedprofessionals in België (2020)

► **426** syndici (enkel ingeschreven op de syndicuskolom)

Naast syndici bestaan er titularissen met een gecombineerde titel 'bemiddelaar-syndicus'. Zij zijn erkend door het Beroepsinstituut van Vastgoedbemiddelaars (BIV) om zowel activiteiten in bemiddeling als beheer uit te voeren. Het is onzeker hoeveel van deze titularissen effectief syndicusactiviteiten uitvoeren. Het meest zuivere cijfer is bijgevolg het aantal syndicus-titularissen — zij voeren immers met zekerheid deze activiteit uit.

syndici verwacht dat zij een zekere mate van specialisatie hebben op technisch, juridisch, administratief, financieel en sociaalpsychologisch gebied. Verschillende van deze kennisdomeinen evolueren naar een toenemende complexiteit. Zo worden bijvoorbeeld allerhande minimumvereisten voor gebouwen opgeschroefd, wat de syndicus verplicht gebouwen door te lichten op conformiteit en nodige aanpassingen te doen. Een ander voorbeeld is de steeds diverser wordende populatie eigenaars. De syndicus staat voor de uitdaging om eigenaars van verschillende sociaal-culturele achtergronden constructief te doen vergaderen. De toenemende competentievereisten maken het rekruteren van personeel steeds moeilijker.

**Knelpunt 3: digitalisatie vindt moeilijk ingang.** De hoge werkdruk die syndicuskantoren ondervinden kan voor een deel verlicht worden door de implementatie van digitale toepassingen. Interessante voorbeelden van zulke toepassingen zijn terug te vinden bij enkele grote bedrijven uit de sector. Kleine ondernemingen staan echter niet even ver. Ze overdenken de noodzaak tot digitalisatie, maar namen tot op heden nauwelijks concrete stappen. Zelden staan kleine syndicus-kantoren verder dan het digitaliseren van hun administratie.

De zaakvoerders van kleinere kantoren ervaren de volgende barrières bij het digitaal innoveren:

1. **Een kennistekort bij werkgevers** — De selectie van geschikte software wordt bemoeilijkt door een beperkte kennis. Hoe kies je geschikte software? Wat zijn gebruikerservaringen? Wat zijn betrouwbare leveranciers met een langetermijnvisie? Kan een softwarepakket integreren met andere software? Werkgevers vinden geen betrouwbare antwoorden op zulke vragen.
2. **Sceptisch personeel** — In sommige gevallen stuiten werkgevers op een weigerachtige attitude bij hun werknemers ten opzichte van digitale vernieuwing.
3. **Investering** — De benodigde investering in digitale vernieuwing is significant voor kleine syndicuskantoren. Gecombineerd met een onzekerheid over de functionaliteit van innovaties wordt dit als belangrijke barrière beschouwd.

De tegenstelling tussen kleine en grote spelers is significant. Kleine vastgoedkantoren met een personeelsbestand tot vier werknemers maken immers **93 procent** uit van alle werkgevers. Grote spelers (meer dan 50 werknemers) maken slechts **1 procent** uit van de werkgeverspopulatie. Met andere woorden zijn er slechts een handvol voorlopers in digitalisatie en een grote 'afwachterende' massa.

Om hun slagkracht te vergroten overwegen enkele kleine syndicuskantoren om de krachten te bundelen en een 'groepsaankoop' van digitale toepassingen voor te stellen bij ontwikkelaars. Tot op heden zijn ons zulks geen geslaagde initiatieven bekend.

## Knelpunten in de opleidingspraktijk

**Schoolverlaters zijn niet klaar voor de beroepspraktijk.** Werkgevers signaleren een moeilijke integratie van schoolverlaters in hun bedrijven. De problemen situeren zich bij de start van de professionele loopbaan. Werkgevers schatten minstens zes maanden intensieve begeleiding nodig te hebben om hun nieuwe werknemers aansluitend op het schooltraject voor te bereiden op de beroepspraktijk. Voor kleine ondernemingen — bijna de volledige werkgeverspopulatie — betekent dit een significante belasting.

De competentietekorten vallen onder te verdelen in twee categorieën:

1. **Basiscompetenties zijn niet op punt** — Een markante vaststelling is dat werkgevers een aantal basiscompetenties als problematisch beschouwen. Het gaat om vier tekorten:
  - a. Schrijven en spreken in professionele context
  - b. Omgaan met office software (Word & Excel)
  - c. Agendabeheer
  - d. Mailboxbeheer
2. **Praktijkkennis schiet tekort** — Werkgevers klagen daarnaast over de praktijkkennis van schoolverlaters. Voorbeelden zijn startende bemiddelaars die nog nooit verkoopsakten of compromissen opmaakten of startende syndicusmedewerkers die nooit eerder algemene vergaderingen voorbereidden. Dit zorgt ervoor dat collega's merkelijke extra tijdsinvesteringen moeten doen om de jongeren te doen renderen in de beroepspraktijk.

Werkgevers stippen aan dat ze geen onrealistische verwachtingen hanteren ten aanzien van schoolverlaters. Ze beseffen ten volle dat schoolverlaters bijkomende opleiding en verdere begeleiding en opleiding op de werkvloer nodig hebben om in de praktijk te functioneren. Hun klacht focust op de lange periode die na aanwerving nodig is om inzetbaarheid te bereiken. De beperkte praktijkkennis van schoolverlaters vormt een significante barrière bij het rekruteren.



**Kleine kantoren benutten opleidingspotentieel niet ten volle.** Vastgoedkantoren met een beperkt aantal medewerkers maken gebeurlijk niet ten volle gebruik van het opleidingspotentieel dat hen geboden wordt. Dit kan de ontwikkelingskansen belemmeren van heel wat medewerkers, aangezien 93 procent van de werkgevers kleine kantoren zijn. Veelgenoemde barrières zijn:

- **De duurtijd van opleidingen wordt soms als hindernis ervaren** — Opleidingen met een gebruikelijke duurtijd van drie uur leggen beslag op minstens een volledig dagdeel. De benodigde verplaatsingen doen de tijdsinvestering verder oplopen.
- **De opleidingskalender remt af** — Sommige opleidingen zijn met name interessant voor startende personeelsleden. Deze opleidingen worden echter vaak slechts éénmaal per kwartaal georganiseerd. Bijgevolg kan de werknemer de opleiding meestal niet op het moment volgen waarop die het meeste baat van de opleiding zou hebben.
- **Vrees voor personeelsverlies** — Opvallend is dat sommige kleine werkgevers een vrees voor personeelsverlies expliciteren en die rechtstreeks aan opleiding koppelen. Doorheen een opleiding zouden werknemers immers een werkgever kunnen ontmoeten die hen betere voorwaarden biedt.
- **Opleidingen zijn mogelijk onnodig breed** — Medewerkers in kleine kantoren voeren frequent diverse deeltaken uit. Daardoor hebben zij specifieke, scherp omliggende leernoden. Een administratief medewerker die af en toe bijspringt in de boekhouding hoeft geen volleerd boekhouder te zijn, maar heeft er wel baat bij goed geïnformeerd te zijn over de deelaspecten waarvoor hij/zij ingeschakeld wordt. Bovendien zijn er aanwijzingen dat het aantal verschillende deeltaken bij medewerkers in kleine kantoren toeneemt, wat dit knelpunt nog nijpender maakt.

**Sector is vragende partij voor sterke integratie van theorie en praktijk.** Werkgevers zien opleidingen het liefst een sterke koppeling maken tussen geleerde lessen en de praktische implementatie daarvan. Ze zijn vragende partij voor een opleidingsaanbod met de volgende karakteristieken:

- **Terugkeermomenten** — De cursisten doorlopen een theoretische opleiding, inclusief eventuele oefeningen of voorbeelden. Deze trachten ze in hun beroepspraktijk toe te passen gedurende enkele weken. Vervolgens krijgen ze de kans met hun docent te overleggen over hoe die implementatie verliep, wat eventuele struikelblokken waren en hoe die verholpen kunnen worden.
- **Praktijkvoorbeelden en oefeningen** — Een eerste stap die de integratie van lessen in de praktijk vereenvoudigt is inzetten op beroepsspecifieke praktijkvoorbeelden of oefeningen.
- **Werkplekleren** — Niet alle scenario's kunnen in een leeromgeving worden nagebootst. Daarom zijn werkgevers vragende partij om werkplekleren en stages een belangrijkere plaats toe te kennen in het opleidingsaanbod. In de eerste plaats dient werkplekleren structureel ingebed te worden bij de SYNTRA ondernemerschapopleiding tot Vastgoedmakelaar, daar dit bij de andere grote instroomkanalen reeds in meerdere of mindere mate aanwezig is.

# Actieplan op basis van de competentieprognose

De voorgestelde actiepunten ondersteunen de vastgoedsector om zich aan te passen aan de veranderende maatschappelijke context en de competentie-uitdagingen die daarmee gepaard gaan. De actiepunten vallen onder te verdelen naar gelang hun doelstellingen:

1. Actiepunten die opleidingen en de opleidingspraktijk versterken.
2. Actiepunten die de instroom in de sector vergroten.

## 1. Actiepunten die opleidingen en de opleidingspraktijk versterken

### **Actiepunt 1.1 : nieuwe opleidingsthema's ontwikkelen voor knelpunten in de sector.**

- Partners: Fonds 323 en opleidingsverstrekende partners
- Fonds 323 en bevoorrechte opleidingspartner Vivo werken in samenspraak nieuwe opleidingsthema's uit die uit de competentieprognose voorgesteld worden.
- Enkele voorgestelde opleidingsthema's:
  - Communicatietraining voor commerciële functies
  - Communicatietraining voor administratieve functies en syndici
  - Renovatie(premies) en duurzaam wonen

### **Actiepunt 1.2 : individuele beroepsopleidingen ontwikkelen voor ‘bediende syndicus’.**

- Partners: VDAB en Fonds 323
- Uitvoering in samenwerking tussen VDAB en Fonds 323. Fonds 323 deelt kennis over het beroep vanuit de opmaak van de beroepskwalificaties en de competentieprognose.

### **Actiepunt 1.3 : VDAB en Fonds 323 verkennen idee om opleiding ‘financieel beheer van gebouwen’ ontwikkelen.**

- Fonds 323 en VDAB stellen samen de minimumvereisten van de opleiding op volgens boekhoudkundige lesonderdelen, vastgoed specifieke lesonderdelen en praktijkonderdelen.
- Fonds 323 maakte reeds een rapport over de verschillende beroepen en de vereiste competenties, uitgedrukt in kennisblokken. Bijkomend studiewerk zal bijgevolg van kleinschalige aard zijn.
- In functie van de invulling van de opleiding verdelen VDAB en Fonds 323 de lesonderdelen respectievelijk, volgens de meest geschikte verhouding.
- Mogelijks zijn alle essentiële lesonderdelen reeds aanwezig in het gecombineerde opleidingsaanbod van VDAB en Fonds 323. In dat geval hoeft geen nieuwe lesinhoud ontwikkeld te worden, maar kunnen bestaande lesonderdelen herschikt worden en gegroepeerd aangeboden worden.

### **Actiepunt 1.4 : lerende netwerk bijeenkomsten voor rentmeesters organiseren.**

- Partners: Fonds 323 en opleidingsverstreckende partners
- Een lerend netwerk verenigt beroepsbeoefenaars met rentmeesteractiviteiten voor een ‘rondetafelgesprek’. Deze opleidingsvorm wijkt af van traditionele opleidingsvormen en plaatst het initiatief voor onderwerpen bij de deelnemers. In het verleden voerden Fonds 323 en opleidingsverstreckende partners al zulke bijeenkomsten uit, maar nog niet eerder voor een doelpubliek van rentmeesters.
- Voorgestelde onderwerpen:

- Huurders selecteren
- Omgaan met onveilige omstandigheden
- Eigenaars overtuigen om te investeren
- Optimaliseren van rendement
- Digitalisering

**Actiepunt 1.5 : structureel inbedden van een opleiding rentmeesterschap in het opleidingsaanbod in Vlaanderen.**

- Partners: Fonds 323 en opleidingsverstrekken partners
- Door het aanbieden van een (online) module, al dan niet als onderdeel van een langlopende opleiding, wordt tegemoetgekomen aan de vraag van (toekomstige) rentmeesters om hun deskundigheid te kunnen blijven bijhouden.
- Voor deze opleiding mikken we minstens op een dertigtal uren opleiding met als voorgestelde onderwerpen:
  - Klant coachen i.v.m. de vastgoedportefeuille
  - Herinvestering en rendement
    - Wanneer een huurpand verkopen en wanneer renoveren
    - Investeren en beleggen in nieuw of ander vastgoed
    - Rendementsberekening

**Actiepunt 1.6 : samenwerkingsverbanden verkennen om een beroepsopleiding tot syndicus op te richten.**

- Samenwerking tussen Fonds 323, syndicusbedrijven en eventuele andere partners
- Verschillende syndicusbedrijven ambiëren syndicusopleidingen te ontwikkelen. Fonds 323 kan mogelijk bijdragen aan zulke initiatieven, teneinde de opleiding breed toegankelijk te maken.

**Actiepunt 1.7 : mogelijkheden verkennen om een opleidingspakket ‘digitalisatie voor vastgoedkantoren’ te ontwikkelen of dit structureel in te bedden in het opleidingsaanbod.**

- Partners: Fonds 323, VDAB, opleidingsverstreckende partners
- Een opleidingspakket groepeert individuele opleidingen die op mekaar voortbouwen. De doelstelling is een traject aan te bieden dat voor alle bedrijven met ambities tot digitaliseren interessant is, ongeacht in welke fase van digitalisering het bedrijf zich bevindt. Dit traject moet digitale geletterdheid en innovatievermogen onder de bedrijvenpopulatie versterken.
- De diverse individuele opleidingen — oftewel: modules — vatten aan bij initiatieven die beperkt zijn in kostprijs en tijdsinvestering en bouwen op richting meer complexe, geavanceerdere digitale toepassingsgebieden. Deze module(s) kunnen deel uit maken van een langere (ondernemerschap)opleiding.
- Een embryonaal ontwerp van dit traject omvat volgende opleidingsmodules
  - Medewerkers sensibiliseren — hoe overtuigen werkgevers personeel van de voordelen van digitalisering?
  - Digitale administratie — papierloze administratie, digitale handtekeningen, facturen scannen en andere toepassingen.
  - Digitale marketing — SEA, SEO, sociale media advertising, ...
  - Security, privacy, GDPR — Conformiteit met cyberwetgeving, evenals cyber-veiligheid van het bedrijf garanderen een vrijwaring van de winst die het bedrijf maakt.
  - Digitale bedrijfsanalyse — Middels goed beheer van digitale toepassingen worden nieuwe data gegenereerd. Hoe die data geanalyseerd kunnen worden om de bedrijfsvoering te optimaliseren is onderwerp van de laatste opleidingsmodule.

**Actiepunt 1.8 : initiatieven verkennen om toegankelijkheid van het opleidingsaanbod te versterken.**

- Partners: Fonds 323, opleidingsverstreckende partners
- De toegankelijkheid van het opleidingsaanbod kan versterkt worden door de drempels te verlagen die ervaren worden bij het deelnemen aan opleidingsactiviteiten. Concrete initiatieven zijn (onder meer):
  - Plaats- en tijdsafhankelijk leren faciliteren. Online en hybride opleidingsvormen verhogen het comfort van de cursist en maken het makkelijker om opleidingen rond andere activiteiten in te plannen.
  - Tijdsinvestering verkleinen. Door opleidingen te fragmenteren tot ‘learning chunks’ kunnen specifieke leernoden beantwoord worden met beperkte tijdsinvestering.
  - De mogelijkheden van alternatieve leervormen verder verkennen.

**Actiepunt 1.9 : sectorconsulenten zetten nog meer in op sensibilisering over belang van opleidingen.**

- Uitvoering door Fonds 323
- Het team van sectorconsulenten wordt (onder meer via interne opleiding) verder versterkt om het gebrek aan leerbereidheid in organisaties beter aan te pakken, en om zo nog beter te overtuigen en te stimuleren.
- Een betere rapportering van de opleidingshistoriek binnen de organisaties kan als basis dienen voor die sensibiliseringsopdracht, en kan ook bedrijven die het al goed doen verder stimuleren.

## 2. Actiepunten die de instroom in de sector vergroten

### **Actiepunt 2.1: mogelijkheden verkennen om beroepenfilm & digitale infopakketten over de syndicus te maken.**

- Partners: VDAB en Fonds 323
- Uitvoering in samenwerking tussen VDAB en Fonds 323.
- VDAB zorgt voor operationele middelen.
- Fonds 323 levert beroepskennis en benut het netwerk voor gesprekspartners.

### **Actiepunt 2.2 : enkele SYNTRA-opleidingen selecteren en eventueel hervormen om VDAB-erkenning te verkrijgen.**

- Partners: CIB, SYNTRA & Fonds 323
- CIB, SYNTRA & Fonds 323 maken een preselectie van SYNTRA-opleidingen die in aanmerking komen voor erkenning door VDAB.
- CIB, SYNTRA en Fonds 323 leveren een gezamenlijke inspanning om geselecteerde SYNTRA-opleidingen te hervormen in functie van de resultaten van de competentieprognose, alsook te uniformiseren bij de verschillende opleidingscentra.
- VDAB voltooit de administratie rond de uiteindelijk erkenbare opleidingen.

### **Actiepunt 2.3 : assistentie verlenen aan VDAB bij de opmaak van digitale infopakketten voor de vastgoedsector.**

- Partners: Fonds 323, VDAB
- Digitale infopakketten presenteren sectoren, de daartoe behorende beroepen en relevante VDAB-erkende opleidingen aan werkzoekenden en zij-instromers. Een digitaal infopakket voor de vastgoedsector kan wervende accenten leggen richting knelpuntberoepen en de daartoe leidende opleidingen.



**Actiepunt 2.4 : verkennen van mogelijkheden om de sector en haar knelpuntberoepen te promoten onder studenten.**

- Fonds 323 zendt haar sectorconsulenten uit om verkennende gesprekken te voeren met de verschillende hogescholen uit het Vlaamse onderwijslandschap.
- Eventuele aanknopingspunten waarbij de sector en haar knelpuntberoepen voorgesteld kunnen worden zijn:
  - Afstudeerevenementen, beroepsoriënterende infosessies en jobevents
  - Gastcolleges door beroepsbeoefenaars
  - Aanbieden van stageplaatsen
- De gesprekken verruimen de blik, breder dan de vastgoedopleidingen. Studierichtingen waarbij studenten afstuderen met generalistische en transversale competenties en een klantgerichte attitude vormen interessante instroom pistes voor knelpuntberoepen in de sector van vastgoedbeheer. Voorbeelden zijn:
  - Logistiek
  - Bedrijfsbeheer
  - Office management
  - Toerisme
  - Rechtspraak

**Actiepunt 2.5 : kennisdeling met betrokken partners en bedrijven.**

- Fonds 323 verspreidt de kennis die doorheen de competentieprognose vergaard is met betrokken partners en bedrijven
- Enkele concrete initiatieven ter kennisdeling kunnen zijn:
  - Publicaties in ledenmagazines
  - Publicatie van een openbaar rapport

- Verwijzingen naar dit rapport tijdens bedrijfsbezoeken
- Voorstelling van knelpunten door sectorconsulenten bij CIB en BIV

## Bijlage: samenstelling van de begeleidende stuurgroep

Bedrijf/organisatie	Naam	Functie
Quares	Maaïke Lammar	HR Officer Quares
Immo de Prins	Lieven De Prins	Bedrijfsleider
Kasper & Kent	Michael Vercauteren	Bedrijfsleider
Syndicus Associatie AREA	Krista Nevelsteen	Bedrijfsleider
	Anne-Lise Belmans	Beheerder
03 Beheer	Tom Van Campenhout	Bedrijfsleider
De Syndicus Professioneel Beheer	Annelies Van Praet	Juriste/property manager
Namens de werknemersorganisaties: ACV (Algemeen Christelijk Vakverbond)	Nancy Nyffels	Medewerker studiedienst
Namens de werkgeversorganisaties: VSKC (Vlaamse Studie- en Kenniscentrum Vastgoed en Wonen) – CIB Vlaanderen (Confederatie van Immobiliënberoepen Vlaanderen)	Rebecca D’Haeseleer	Jurist – adviseur
BIV	Ellen Dejonckheere	Directeur BIV-stages

<b>Bedrijf/organisatie</b>	<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
SERV	Katrien Penne	Onderzoeker Stichting Innovatie en Arbeid
AHOVOKS (Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties & Studietoelagen)	Hilde Klykens	Onderwijsadviseur
Competent – VDAB	Leen Verachtert	Medewerker Strategie, Monitoring & Competent
VDAB	Eefje Vereecke	Vakexpert Business Support
WSE (Departement Werk en Sociale Economie)	Griet Smet  Helena Van Langenhove	Beleidesmedewerker sectoraal beleid en aansluiting onderwijs/arbeidsmarkt  Beleidsmedewerker
VLAIO (Agentschap Innoveren en Ondernemen)	Vicky Wildemeersch	Relatiebeheerder Innovatieve Bedrijfsnetwerken  Projectadviseur
SYNTRUM	Wendy Danko Edith Bijmens	Projectadviseur  Business Developer Vastgoed en Administratie
Odisee Hogeschool	Laetitia Gremonprez	Opleidingshoofd Bachelor in het Vastgoed

<b>Bedrijf/organisatie</b>	<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
HoGent	Els Bogemans Kurt Herregodts	Docent Curriculum V-voorzitter
VIVO	Hilde Lippens	Directeur
CEPI	Guy Valkenborg	Directeur
SF 323	Rik De Stoop Karen Van De Woestijne Brecht Vanhaecke Dorus Koks	Directeur Ondervoorzitter Consulent onderwijs en vorming Sectorconsulent
Tempera	Michel Albertijn Pieter Steyaert Eva Theunissen	Onderzoeker Onderzoeker Onderzoeker
ESF	Sofie Bogaerts Nikas Goossens Stefaan Windels	Projectbeheerder Projectbeheerder Projectbeheerder

