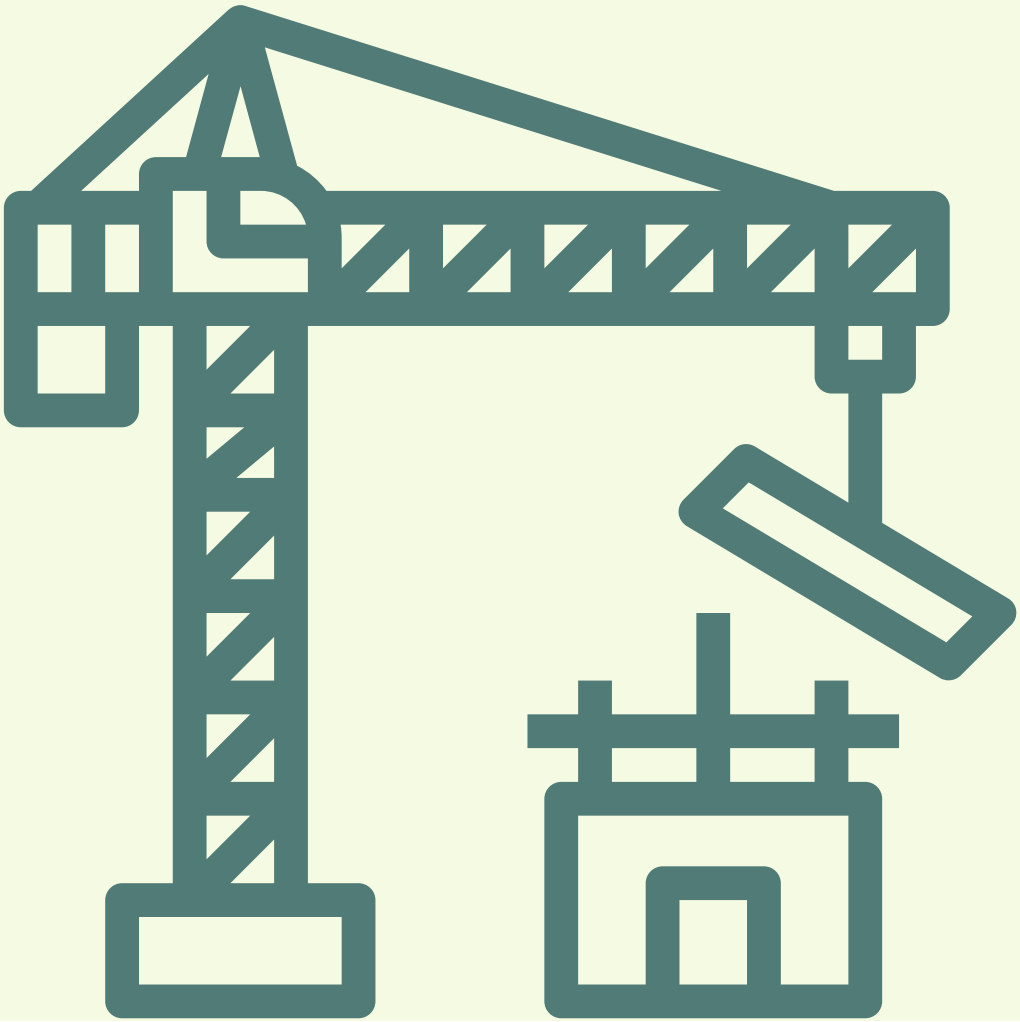
ADVIESRAPPORT EXPEDITIE LOOPBAAN

VERSNELLING WONINGBOUWOPGAVE D.M.V. SAMENWERKING

INHOUD

1. Probleembeschrijving samenwerking woningbouw
2. Achtergrond onderzoek
3. Welke knelpunten worden ervaren tijdens de samenwerking tussen corporaties en ketenpartners met betrekking tot de versnellingsopgave?
4. Welke verbeterpunten zijn mogelijk om de knelpunten te verminderen of zelfs te verhelpen?



1. PROBLEEMBESCHRIJVING SAMENWERKING WONINGBOUW

Nederland heeft om dit moment een woningnood. De wachttijden voor sociale huurwoningen zijn erg lang en in de vrije sector zijn de huurprijzen voor veel mensen te hoog en geen optie. Hierdoor zit de woningmarkt op slot.

Nederland heeft behoefte aan meer woningen en een kwalitatief goede en toekomstbestendige woningvoorraad. Voor 2030 zijn 900.000 extra woningen nodig. Bouwen is in Nederland complex. Dit heeft te maken met onder andere het ruimtegebrek dat zich in Nederland voordoet.

Het bouwen van nieuwe woningen is een uitdaging in dichtbevolkt stedelijk gebied. Nederland heeft een complex systeem van ruimtelijke ordening en regelgeving. Dit leidt tot vertraging en hogere kosten bij het realiseren van extra woningen.

Daarnaast speelt de samenwerking tussen verschillende partijen (corporaties, gemeenten, ontwikkelaars, bewoners, enz.) een rol. Er zijn verschillende redenen in de samenwerking die verstorend kunnen werken. Denk aan financieel, inbreng, verschillende doelen. Dit vertraagt dus het succesvol toevoegen van genoeg woningen, terwijl de noodzaak groot is.

2. ACHTERGROND ONDERZOEK

Vanuit expeditie loopbaan is de groep trainees benaderd om dit onderzoek uit te voeren. Het vraagstuk werd nader toegelicht door de opdrachtgevers, René Scherpenisse en Pierre Hobbelen, respectievelijk Directeur-bestuurders van Tiwos en Thuisvester.

In maart 2023 hebben de Brabantse gemeenten en corporaties onder regie van de provincie de regionale woondeals getekend. In deze vier deals spreken de partijen een gezamenlijke ambitie af om tot 2030 ongeveer 130.000 woningen te realiseren uit enerzijds transformatie van bestaande panden en nieuwbouw.
Het tekort aan woningen in Noord-Brabant heeft geleid tot een aantal vervelende effecten. Jongeren blijven onbedoeld en ongewild langer thuis wonen, koppels stellen het starten van een gezin uit, studenten moeten veel reizen omdat er geen kamers zijn en ouderen kunnen niet doorstromen naar een woning die beter bij hun levensfase past. Kortom, mensen komen stil te staan.

Om de woningzoekenden te helpen zal er hard gewerkt moeten worden om de ambities uit de regionale woondeals te realiseren. Het vraagstuk voor de traineegroep draait om samenwerking. Hoe kunnen corporaties, gemeenten en de provincie integraal samenwerken. Op dit moment gebeurt dit nog te weinig.

In het woningbouwproces neemt de planvormingsfase de meeste tijd in beslag. Het gaat hier om processen binnen de ruimtelijke ordening en financiële afspraken tussen de bouwpartijen. De meeste tijdswinst valt te behalen binnen deze fase. Hier hebben wij als de groep de focus op gelegd.

Dit onderzoek heeft de knelpunten die ervaren worden door de verschillende partijen blootgelegd aan de hand van interviews met professionals werkzaam in de woningbouw en met informatie uit verschillende onderzoeksrapporten.
De interviews zijn afgenomen met beleidsmedewerkers wonen en RO van verschillende gemeenten en de provincie, (project-) managers van corporaties en gemeenten, projectontwikkelaars, sociaal projectleiders, stedenbouwkundigen en een architect.

Met deze knelpunten als uitgangspunt heeft dit onderzoek geleidt tot een aantal concrete adviesvoorstellen richting de corporaties.

3. WELKE KNELPUNTEN WORDEN ERVAREN TIJDENS DE SAMENWERKING TUSSEN CORPORATIES EN KETENPARTNERS MET BETREKKING TOT DE VERSNELLINGSOPGAVE?

Op basis van het onderzoek zijn verschillende knelpunten ontdekt in de samenwerking met ketenpartners. We delen deze knelpunten in drie categorieën in. Namelijk:

1. Samenwerkingsafspraken: de behoefte aan samenwerking wordt door alle partijen gezien, maar hoe deze samenwerking vormgegeven wordt is niet duidelijk. Het is van belang dat hier op voorhand duidelijke afspraken over gemaakt worden. Dit verbetert en versnelt de verdere samenwerking.
2. Bewonersparticipatie: de huidige (en toekomstige) bewoners spelen een belangrijke rol in het proces. Het komt regelmatig voor dat de bewoners het niet eens zijn met de plannen die er liggen en zij tekenen dan bezwaar of beroep aan. Dit vertraagt de procedure. Door hier actief op in te spelen, is het mogelijk dat bezwaar- en beroepsprocedures voorkomen worden en dus kan het traject versneld worden.
3. Proces en besluitvorming: het traject tot nieuwbouw kent veel verschillende besluitvormingsmomenten en processen. Partijen zijn de corporatie, gemeenten en/of andere actoren met betrekking tot bijvoorbeeld water, verkeer, ruimtelijk ordening en/of flora en fauna. Door procedures en besluitvorming anders in te richten kan tijdswinst behaald worden.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de knelpunten die onder de bovenstaande categorieën vallen. Hieronder worden de knelpunten kort beschreven.

SAMENWERKINGSAFSPRAKEN

1. Geen integraal beeld en/of doel

Een integraal beeld en/of doel is belangrijk voor de voortgang en het slagen van het project. Het voltooien van het project moet voorop staan.

2. Weinig commitment

Er zijn verschillende functies en rollen betrokken bij de samenwerking. De ene functie is meer betrokken dan de andere. Om de samenwerking te laten slagen moet het doel van de samenwerking voorop staan en moet men samenwerken om het gemeenschappelijke doel te bereiken. Nu is de ervaring dat veel projectleden het project vanuit de eigen functie en organisatie insteken. Vanuit dit oogpunt wordt het eigen belang vooropgesteld, waardoor de haalbaarheid van het project afneemt. Daarnaast is het belangrijk dat de urgentie gevoeld wordt om het gezamenlijke doel te bereiken.

3. Beperkte menselijke capaciteit (gemeenten)

Op de huidige arbeidsmarkt is een tekort aan personeel, zo ook bij gemeenten en corporaties. Denk hierbij aan de vele wisselingen, doorstromingen en het moeizaam vinden van personeel. Met de wisselingen gaat ook kennis verloren. En het inwerken van personeel kost tijd. Zeker wanneer zij (nog) niet over de juiste kennis of vaardigheden beschikken. Ook zorgt het tekort van personeel voor hogere werkdruk en dat er minder capaciteit is voor projecten en/of dat procedures, onderzoeken en beoordelingen langer duren dan gewenst.

4. Gemeentelijke visie ontbreekt of laat op zich wachten

Tijd gaat verloren bij de ontwikkeling van plannen (wijkvisies en woon(zorg)visies) van de gemeenten. Zo ontbreken deze plannen bij veel gemeenten nog. Woningcorporaties hebben soms wel een visie voor de ontwikkeling van de wijk, woningen en/of doelgroepen. Het is dus lastig voor de corporatie om aan te sluiten op de gemeentelijke visie als deze ontbreekt. Terwijl een gedeelde visie wel het doel is.

5. Bouwlocaties zijn schaars/ samen invulling geven

Er zijn weinig makkelijk te realiseren bouwlocaties. Het is kostbaar om op ‘minder makkelijke’ plekken woningen te realiseren. Sommige gemeenten hebben weinig geschikte grond en de grond die ze hebben willen zij niet te goedkoop van de hand doen. In andere gemeenten is de geschikte bouwgrond is in het bezit van externe partijen, zoals investeringsmaatschappijen of bouwbedrijven. In beide gevallen dient de corporatie met de gemeente samen te werken/te onderhandelen over de condities om de grond zo gunstig mogelijk aan te kunnen kopen.

BEWONERSPARTICIPATIE

6. Informeren van bewoners vindt te laat of te beperkt plaats

Op dit moment komen bewoners vaak pas in beeld bij het nieuwbouw- of herstructureringsproces als er een plan of schets ligt. Hierdoor is de inspraak en participatie van bewoners beperkt en zij voelen zich hierdoor weinig tot niet gehoord. Een voorbeeld is dat veel corporaties bij sloop-nieuwbouw hun bewoners 1,5 jaar voor de start van de sloop informeren. Terwijl de plannen voor sloop vaak al eerder bekend zijn binnen de corporatie.

7. Bezwaar en beroepsprocedures door bewoners

Door herstructurering of nieuwbouw verandert de woonomgeving. Vaak levert dit vragen en/of onrust op. Mensen zijn het niet eens met de plannen en hebben weinig inspraak gehad, zie ook punt 6. Dit zorgt er regelmatig voor dat er een bezwaar en/of beroepsprocedure gestart wordt. Als dit gebeurt, vertraagt dat het proces minimaal met een half jaar.
Proces en besluitvorming

8. Lange procedures door omgevingsonderzoeken

Om af te wijken van het bestaande bestemmingsplan is een gedegen onderzoek nodig wat met regelmaat stroperig verloopt. Verschillende instanties moeten hun goedkeuring geven en er is bij veel organisaties sprake van personeelstekorten. Hierdoor ontstaat een lang proces van omgevingsonderzoeken zoals water, verkeer, flora en fauna, etc. Daarnaast hebben we te maken met verschillende crisissen (stikstof, energie, etc.).

9. Stijgende bouwkosten en het niet meestijgen van de woningwaarde

De bouwkosten zijn de afgelopen jaren flink gestegen. Hierdoor wordt het bouwen van woningen steeds duurder. Zo lang de woningwaarde meestijgt is dit geen probleem. Maar door de stijgende inflatie koelt de woningmarkt af. Hierdoor is het bouwen minder aantrekkelijk en kunnen projecten vertragen of stilvallen.

4. WELKE VERBETERPUNTEN ZIJN MOGELIJK OM DE KNELPUNTEN TE VERMINDEREN OF ZELFS TE VERHELPEN?

SAMENWERKINGSAFSPRAKEN

1. Een overkoepelende projectleider die voorzitter is van een kernteam en aangestuurd wordt door een bestuurlijke stuurgroep

Om goed samen te kunnen werken aan een project is de projectstructuur zeer belangrijk. Op bestuurlijk niveau moet men het met elkaar eens zijn. Zij zouden een stuurgroep kunnen vormen die de basis vormt voor het vertrouwen in de samenwerking. Daarnaast moet er een kernteam samengesteld worden die onder leiding van één projectleider functioneert. Dit kernteam is verantwoordelijk voor de uitvoering van het gehele proces. De bestuurlijke stuurgroep is uiteindelijk eindverantwoordelijke en ondersteunt vroegtijdig bij het daadkrachtig oplossen van problemen.

2. Traject minder vanuit eigen rol en meer vanuit gezamenlijk(e) belang/visie benaderen

Er zijn verschillende functies en rollen betrokken bij de samenwerking. De ene functie is meer betrokken dan de andere. Om de samenwerking te laten slagen moet het doel van de samenwerking voorop staan, want je werkt samen om het gemeenschappelijke doel te bereiken.

3. Bepaal ambitieuze doelen/deadlines en bewaak deze goed

Stel ambitieuze doelen, doelen die bijna onmogelijk lijken. Draag deze organisatiebreed uit om intern draagvlak van medewerkers te bewerkstelligen. Hierdoor wordt creativiteit gestimuleerd, om tot de meest unieke oplossingen te komen, en vervolgens bij te sturen. Focus je op de stip op de horizon. Maak duidelijke en concrete afspraken over wie, wat, waar en wanneer, etc. Maak afspraken en leef deadlines zo goed mogelijk na. Door hier samen strak op te sturen worden stappen gemaakt.

4. Uitruil van personeel/specialisten tussen corporaties onderling en/of gemeenten

Er zijn grote verschillen in het aantal medewerkers van verschillende organisaties. Een grotere gemeente heeft meer specialismes in huis dan een kleinere gemeente. Dit geldt ook voor corporaties. Kleine organisaties hebben wel behoefte aan personeel met uitgebreide kennis, al is het maar tijdelijk. Het onderling uitruilen van of elkaar steunen met personeel met de juiste kennis maakt het in dit geval een stuk makkelijker.

5. Stevige overlegstructuur creëren (taak projectleider)

Overleggen kost tijd. Zeker bij complexe projecten met verschillende partijen. Een concrete en duidelijke overlegstructuur is nodig. Bepaal vooraf wie er aansluit, wat je gaat bespreken, hoeveel tijd het kost, welke besluiten genomen gaan worden en door wie deze genomen gaan worden. Ook de overlegtermijn is van belang.

6. Zorg voor een aftrapbijeenkomst met stakeholders zodra initiatiefnemer een idee heeft
Tijdens de aftrap leer je de samenwerkingspartners kennen voor het project. Je komt te weten wat de onderlinge verwachtingen zijn. Het idee voor de ontwikkeling wordt bij de aftrap besproken. Dit draagt ook bij aan de uniformiteit en het gezamenlijke doel.

7. Voeg projectstructuur/samenwerkingsafspraken toe aan anterieure overeenkomst
Zie overlegstructuur punt 5. Deze wordt vastgelegd samen met andere afspraken over de samenwerking met de gemeente binnen het project en deze worden ondertekend als stok achter de deur en voor het tonen van de inzet die geleverd gaat worden. Andere afspraken kunnen zijn:

- Projectleden/bestuurlijke leden
- Toewijzen van duidelijke rollen
- Mandaat van de organen
- Wie brengt wat in? (Kennis, data, financieel)
- Gezamenlijke doel/visie
- Hoe ga je met elkaar om? (Contact, aanspreken op afspraken)

BEWONERSPARTICIPATIE

1. Informeer bewoners van herstructureringsprojecten zo vroeg mogelijk over plannen, zelfs als de plannen nog niet definitief zijn.

Dit is een vraagstuk waar meerdere corporaties mee worstelen; Wanneer worden bewoners geïnformeerd? Door bewoners op tijd te betrekken bij de plannen haken ze in een eerder stadium aan, zo geef je ze de mogelijkheid om mee te denken over de invulling van het project en over hun nieuwe (tijdelijke) woning. Zo wordt de weerstand verlaagd, doordat ze 'meebeslissen'.

Het vroegtijdig communiceren over het strategisch label van de woning (sloop/herstructurering) biedt ook de kans om te communiceren over het verdere onderhoud en de verduurzaming van de woning. Het is een logische keuze dat onderhoud en verduurzaming beperkt wordt uitgevoerd mocht binnen enkele jaren het gebouw platgaan.

2. Creëer ruimte in het plan voor inspraak van omwonenden.

Door omwonenden in een vroeg stadium mee te nemen in de planvorming kunnen hun wensen en behoeften meegenomen worden. Het meenemen van de input in de plannen verbetert de leefbaarheid en het draagvlak bij omwonenden. Waardoor het aantal bezwaar- en beroepszaken vermindert.

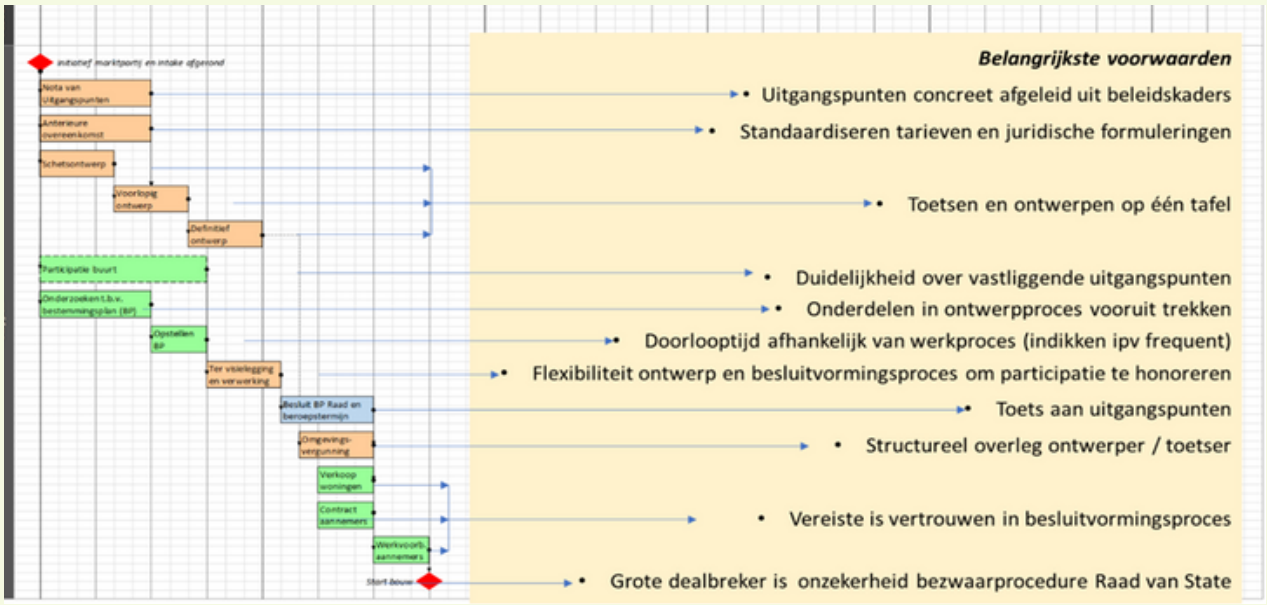
3. Organiseer tijdig een omgevingsdialoog om bezwaarschriften te minimaliseren

Bij nieuwbouw verandert de omgeving voor de omwonenden. Door omwonenden vroeg in het proces te betrekken bij de omgevingsdialoog en ruimte te laten voor echte inspraak, nemen de bezwaarschriften naar alle waarschijnlijkheid af.

PROCES EN BESLUITVORMING

1. Parallel-planning

Door het proces in elkaar te schuiven is veel tijdswinst te behalen en is het traject van de planfase theoretisch in 2 jaar af te ronden. In onderstaande afbeelding is te zien dat enkele stappen hierdoor eerder van start gaan en/of gelijktijdig plaatsvinden.



2. Minimaliseer het aantal besluitvormingsmomenten

Interne besluitvormingsprocessen kunnen zeer vertragend werken. De gang naar de RvC kunnen we mogelijk verkorten. Bij veel corporaties is het interne traject lang en moet een besluit langs meerdere afdelingsvergaderingen.
Een voorstel om te verkorten is als volgt: een projectbesluit wordt in het wekelijkse interne overleg op de desbetreffende afdeling genomen, door collega's die in de dagelijkse uitvoering van het project werkzaam zijn. Na deze besluitvorming gaat het project ter informatie naar het directieoverleg. Mochten er nog opmerkingen zijn bij het directieoverleg, dan wordt dit aangepast. Daarna wordt het plan geagendeerd bij de RvC. De gang naar de RvC kan dan binnen 2 maanden geregeld zijn.

3. Sluit als corporatie en gemeenten kort waaraan plannen moeten voldoen bij indiening en wat wederzijdse verwachtingen zijn

Op dit moment komen de aangeleverde plannen van corporaties niet altijd overeen met de verwachtingen van gemeenten. De plannen zijn te specifiek of juist niet specifiek genoeg. Hierdoor moeten plannen opnieuw ingediend worden of in een later stadium worden aangepast. Waardoor ze ook opnieuw het traject door moeten. Door op voorhand duidelijk de verwachtingen naar elkaar uit te spreken en op papier te zetten, kunnen wederzijdse uitvragen en behoeften vervuld worden. Zo kan het plan in een keer door.

4. Marge bepalen waarvan het plan/de schets mag afwijken (in de breedste zin van het woord)
In de planvorming moet met veel facetten rekening gehouden worden (flora en fauna, water, verkeer en ruimtelijke ordening). Er zijn vaak strakke regels rondom de toepassing van deze elementen in de plannen. Door vooraf een marge af te spreken waarbinnen plannen mogen afwijken (boven een minimumpercentage) hoeft een schets niet per definitie opnieuw het besluitvormings-/bestuurlijke traject door. Het opnemen van een marge zorg ervoor dat er een corporatie in een later stadium rekening kan houden met onvoorziene omstandigheden en deze makkelijk in de plannen kan aanpassen. Zo kan het plan doorgang vinden zonder al te veel vertraging op te lopen.

5. Onderzoek de juridische mogelijkheden voor een gezamenlijke geldpot met gemeente om risico's en verantwoordelijkheid te delen
Op dit moment kijken partijen op financieel gebied vaak naar elkaar. Ze zijn risicomijdend en leggen de verantwoordelijkheid en het risico bij de andere partij. Door de risico's te spreiden en verantwoordelijkheid te delen ontstaat meer commitment bij partijen en zoekt men sneller naar een gedeelde oplossing.

	Aanbeveling	**Knelpunt(en)**
	Samenwerkingsafspraken	
1	Eén overkoepelende projectleider die voorzitter is van een kernteam en aangestuurd wordt door een bestuurlijke stuurgroep.	1
2	Bepaal moonshots/ambitieuze deadlines en bewaak deze goed	1 en 2
3	Traject minder vanuit eigen rol en meer vanuit gezamenlijk(e) belang/visie benaderen	1, 2, 3, 4 en 5
4	Uitruil van personeel/specialisten tussen corporaties onderling en/of gemeenten	1 en 3
5	Stevige overlegstructuur creëren (taak projectleider)	1
6	Zorg voor een aftrapbijeenkomst met alle stakeholders zodra initiatiefnemer een idee heeft voor een project	1 en 2
7	Voeg projectstructuur/samenwerkingsafspraken toe aan anterieure overeenkomst	1 en 2
	Bewonersparticipatie	
1	Bewoners van herstructurering/nieuwbouw zo vroeg mogelijk informeren over de plannen, zelfs als het nog niet definitief is.	6 en 7
2	Creëer ruimte in het plan voor inspraak omwonenden	6 en 7
3	Organiseer tijdig een omgevingsdialoog om bezwaarschriften te minimaliseren	6 en 7
	Proces en besluitvorming	
1	Parallel-planning	7 en 8
2	Minimaliseer het aantal besluitvormingsmomenten	7 en 8
3	Sluit als corporatie en gemeenten kort waaraan plannen moeten voldoen bij indiening en wat verwachtingen zijn aan elkaar	8
4	Marge bepalen waarvan het plan/de schets mag afwijken	8
5	Onderzoek de juridische mogelijkheden voor een gezamenlijke geldpot met gemeenten om risico's en verantwoordelijkheid te delen	9