



IN HET BELANG VAN ONZE BEWONERS

Onderzoek naar de samenwerking tussen gemeente en woningcorporatie bij projectontwikkeling

Wim Meijer
17 maart 2020

Inleiding	3
1. Vraagstelling	4
2. Ontwikkelingen in regelgeving	4
3. Resultaat van de interviews	4
3.1 <i>Bouwproductie</i>	4
3.2 <i>Belangen en relatie</i>	5
3.3 <i>Knelpuntenanalyse binnen het proces</i>	7
3.4 <i>Verwachtingen</i>	10
De ontwikkeling van de relatie.....	11
3.5 <i>Innovatie</i>	12
Resultaten.....	13
Analyse.....	14
4. Conclusies van het onderzoek	14
5. Denken in oplossingen	14
Dank	15
Bijlage	16
B.1 <i>Wat werkt, wat werkt niet?</i>	16
Gemeente I.....	16
Gemeente II.....	16
Gemeente III.....	16
Gemeente IV.....	17
Gemeente V.....	17

Video samenvatting, bekijk deze volledige afspeellijst op Youtube:

https://youtube.com/playlist?list=PL3Jq5u65pdi4YJtpnesbp_Z8TFEi2NvjV

Inleiding

Na een relatieve bouwstilte tijdens de economische crisisjaren vanaf 2008 blijkt er in Nederland een enorme behoefte aan woningen te zijn. De woningmarkt, zowel in de huur als de koop lijkt overspannen en er blijken meer dan 300.000 nieuwe woningen extra nodig zijn om dit probleem op te lossen. Starters, kunnen geen passende woning vinden, maar ook senioren kunnen geen kant op en blijven in hun te grote woning. Er is dus een grote vraag naar meer woningen maar ook passende woningen.

Gemeentes moeten vergunningen verstrekken, corporaties en ontwikkelaars moeten projecten ontwikkelen, aannemers moeten bouwen. Er zijn echter 3 belangrijke knelpunten:

1. Door de grote vraag stijgt de kostprijs van een nieuwbouwwoning
2. Slagen we er in tijdig voldoende bouwvergunningen te verstrekken?
3. Zijn er voldoende bouwlocaties?

Dit onderzoek richt op het vergunningentraject en specifiek de samenwerking tussen gemeente en woningcorporatie. Getracht wordt inzicht te krijgen in de verschillen en overeenkomsten tussen deze 2 belangrijke partijen die ieder een eigen verantwoordelijkheid hebben binnen de volkshuisvesting. De gemeente heeft een regisserende en controlerende rol, de corporatie een meer uitvoerende. 7 Gemeentes en 8 corporaties in Noord-Brabant en Limburg zijn geïnterviewd om inzicht te krijgen in het proces van projectontwikkeling. Want de genoemde grote bouwopgave vraagt om een soepel ontwikkeltraject met als doel een onherroepelijke omgevingsvergunning.

Waarom zijn deze 2 provincies en gemeentes geselecteerd?

- Binnen deze 2 provincies werken de corporaties samen om hun uitvraag meer te standaardiseren waardoor veel meer in standaardconcepten gebouwd kan worden in plaats van dat ieder project uniek ontwikkeld wordt.
- De geselecteerde gemeentes vormen de gemeentes waar de grootste bouwopgave ligt. Denk hierbij aan steden/regio's met minimaal 100.000 inwoners.

Geïnterviewde zijn allen inhoudelijk en procesmatig nauw betrokken bij de projecten. Binnen de corporaties is gesproken met projectontwikkelaars, projectleiders, managers vastgoed en accountmanagers. Binnen de gemeentes op niveau directie, beleid, accountmanager, coördinator, projectleider.

Het onderzoek heeft niet de intentie om een wetenschappelijk karakter te hebben. Dit onderzoek is inventariserend en geeft inzicht in de knelpunten, de ontwikkelingen en mogelijke oplossingen. Hopelijk delen de deelnemers dit ook en is de informatie bruikbaar om gezamenlijk verbeteringen te benoemen en door te voeren. Want uiteindelijk is dit alles in het belang van de bewoners.

1. Vraagstelling

De vraagstelling van dit onderzoek is inzicht te geven in de knelpunten binnen het gehele ontwikkeltraject (vanaf het moment van initiatief tot afgifte omgevingsvergunning). Daarnaast heeft dit onderzoek ook de intentie om verbeterpunten en adviezen aan te reiken waarmee de geïnterviewde partijen aan de gang kunnen, al dan niet binnen hun eigen organisatie, al dan niet gezamenlijk.

2. Ontwikkelingen in regelgeving

De regelgeving in Nederland is de laatste decennia sterk geëvalueerd. Eisen die we stellen aan het bouwen zijn te vinden in het Bouwbesluit. Deze wordt periodiek gewijzigd. De huidige versie dateert van 2012. Regels (of prestatie-eisen die we aan bouwpartijen stellen) worden telkens strenger. Een voorbeeld is de ontwikkeling van de Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC) die we aan onze woningen stellen. Van 1,3 in de 90-er jaren naar 0 in 2020. Voeg daarbij de eis dat een nieuwe woning gasloos moet zijn dan is het verschil in kwaliteit gigantisch groot ten opzichte van 20 jaar geleden. Nieuwe woningen zijn uitstekend geïsoleerd, kierdicht en voorzien van geavanceerde ventilatie- en verwarmingssystemen. De ontwikkelingen op andere gebieden zijn vergelijkbaar, denk hierbij aan de geluidsnorm maar ook aan eisen van circulariteit. In de nabije toekomst moet elke woning circulair gebouwd worden. Ten aanzien van de woonomgeving is deze ontwikkeling vergelijkbaar. Een groeiend autobezit vraagt om voldoende parkeerplaatsen, hittestress leidt tot aandacht voor natuur in relatie tot schaduwrijke zones.

Elk bouwplan moet aan deze normen getoetst worden. Dit is een rol die traditioneel bij de gemeente ligt. Een vaak specialistisch en complex proces waarbij normen soms haaks op elkaar staan.

3. Resultaat van de interviews

De interviews zijn gehouden binnen 7 gemeentes in Noord-Brabant en Limburg: Breda, Tilburg, Eindhoven, 's-Hertogenbosch, Maastricht, Venlo en Roermond. Gekozen is voor deze steden omdat hier een grote vraag naar woningen is. Daarmee is de wijze van samenwerking tussen gemeentes en woningcorporaties interessant. In dit hoofdstuk gaan we in op de bouwproductie en hoe partijen elkaar zien, de relatie. Aan alle geïnterviewde is een standaard vragenlijst voorgelegd. Hierin wordt getracht inzicht te krijgen hoe partijen elkaar zien, wat ze van elkaar vinden, wat ze missen, wat al verbeterd is, en welke kansen ze zien om verbeteringen aan te brengen. In dit hoofdstuk willen we de belangrijkste vragen behandelen. De gegeven antwoorden zijn schematisch weergegeven.

3.1 Bouwproductie

Tijdens de interviews is deze ambitie per gemeente en de deelnemende corporatie geïnventariseerd. Vermelde aantallen zijn opgenomen binnen beleidsnota's, begrotingen, ondernemingsplannen, etc. van beide bedrijven. Onderstaand overzicht geeft inzicht in de vraag naar woningen.

De grootste nieuwbouwpoging ligt in de provincie Noord-Brabant. Steden als Eindhoven (21.000 won.), Breda, (6.000) Tilburg (7.000) en 's-Hertogenbosch (7.000) willen samen met projectontwikkelaars en corporaties deze opgave klaren de komende 5 jaar. In Limburg ligt een veel gematigder groeiprogramma. Hier wordt meer gesproken over kwalitatieve in plaats van kwantitatieve groei. Opvallend is de grote behoefte aan studentenhuisvesting. Iedere studentenstad ziet hier een grote opgave die als zeer urgent ervaren wordt. Later in deze rapportage komen we daar op terug (Bijlage B1: Wat werkt wel wat werkt niet Gemeente III).

De aantallen die de corporaties in hun begrotingen opgenomen hebben liggen aanzienlijk lager. De reden is dat de aantallen van andere in de gemeente actieve corporaties niet opgenomen zijn in het overzicht alsmede de cijfers van projectontwikkelaars.

Gemeente	Productie (toevoegen)	Periode	Corporatie	Productie corp./jr
Breda	6.000	4 jaar	Laurentius	80
Eindhoven	21.000	3 jaar	Woonbedrijf	400
s-Hertogenbosch	7.000	800 á 900 per jaar	Zayaz	200
Maastricht	meer kwaliteit		Servatius	
	meer studentenhuysvesting			
Roermond	300	10 jaar	Wonen Zuid	
Tilburg	23.000	tot 2030	Tiwos	100
Venlo	meer kwaliteit		Antares	60
			Woonwenz	75

3.2 Belangen en relatie

Gemeentes en woningcorporaties zijn beide maatschappelijk georiënteerde organisaties. Ze hebben geen winstbelang, ze hebben een publieke taak. Veel inwoners maken gebruik van, of zijn afhankelijk van de dienstverlening van deze instanties. Uiteraard is het takenveld van de gemeente veel breder. Maar ze ontmoeten elkaar toch op veel velden van onze maatschappij, woningbouw, veiligheid, duurzaamheid, zorg, etc.. Het is duidelijk dat het belang van een ieder identiek is; goede dienstverlening aan de burgers van de gemeente.

Ze doen dat wel vanuit hun eigen regelgeving, financiering, organisatiestructuur en bedrijfsvoering. Dit kan leiden tot verschillen tussen beide, maar het grote belang is voor beiden hetzelfde.

Hoe vertaalt zich dit in de relatie die partijen met elkaar hebben? Welk beeld hebben ze van elkaar? Denken ze eenduidig over elkaar, zien ze elkaar als partners of? Hoe werken ze samen?

Aan de geïnterviewde is de volgende vraag gesteld:

- Hoe kijk jij aan tegen de relatie met jouw gemeente c.q. jouw corporatie?

	Gemeente	Corporatie
1	onbekend	Partner?
2	Partner	te weinig ervaring
3	Partner/projectontwikkelaar	Lastig
4	Partner	meestal partner maar niet altijd
5	Partner	regelgever/moeilijk maar er is groei
6	Partner	Partner
7	Partner	Partner

Binnen de groen gekleurde vakjes geven partijen duidelijk aan dat er sprake is van partnership. Even een voorbeeld ter ondersteuning van deze stelling: *ik bel net zo gemakkelijk een medewerker van de corporatie als mijn eigen collega.*

De 'rode vakjes' zijn minder positief over partnership. Hier horen we kritische geluiden. In het volgend hoofdstuk wordt daar dieper op ingegaan. Opvallend is dat de kritische geluiden meer bij de corporaties vandaan komen dan van de gemeentes. Blijkbaar zijn zij minder tevreden over de gemeente als andersom. Interessant is te weten waarom zij juist zo tevreden zijn in tegenstelling tot de anderen. Overigens, 1 gemeente heeft niet meegedaan aan het onderzoek en 1 corporatie heeft nog te weinig ervaring met projectontwikkeling.

3.3 Knelpuntenanalyse binnen het proces

Om antwoord te krijgen op de knelpunten is aan partijen gevraagd een top-5 met knelpunten samen te stellen. Ieder heeft dat tijdens de interviews gedaan. De reacties zijn letterlijk in dit rapport overgenomen.

Vraagstelling:

- Wat is jouw probleem? De top 5

Gemeente	1	2	3	4	5
1	Een houding van: zo doen we het altijd. Hierdoor ontstaat weinig ruimte voor innovatie				
2	samenwerking tussen comm ontwikkelaars en corporaties	onderhandelingstijd bij samenwerking ontwikkelaars en corporaties	een aantal corporaties wil meer bouwvolume	verschil in rolopvatting tussen ambtenaren (intern)	door lange voorbereidingstijd veel dubbel werk + risico wijzigende regelgeving
3	Geringere budgetten zowel bij gemeente als corporatie	de geringere capaciteit bij de corporatie	Corporaties werken veel met inhuur	Niet iedere ambtenaar werkt op dezelfde	Corporatie verwacht dat gemeente investeert in infra. Maar infra gaat nog jaren mee en staat niet in onze MeerJaren Begroting, en nu?
4	Onduidelijkheid over elkaars belangen (waarom wil je dit? Winst, of ...?)	Interne erken we vaak vanuit vooroordelen. Bv. ontwikkelaar wil alleen maar zo veel mogelijk winst halen, dus ga ik ook meer eisen stellen (10 ipv 5 bomen)	Beleidsmatige mensen binnen de gemeente hebben onvoldoende inzicht in de markt. We stellen zeer veel eisen die niet altijd reëel zijn. Bv app van 50 m2, gasloos, energieneutraal, zonnecollectoren,enz.. Is dit betaalbaar? Niet iedereen ziet het grotere belang.		
5	Het duurt te lang. Na een initiatief moeten we lang wachten tot we weer iets van de				

Corporatie	1	2	3	4	5
1	Verschil in behandeling door ambtenaren	Welstand: onrealistische eisen, we hebben het over sociale woningbouw!	Indruk bestaat dat de corporatie 'harder' aangepakt dan een ontwikkelaar	In wiens belang? Als het belang bij de gemeente groter is dan gaat het sneller.	Intern: ontwikkeling van onze eigen organisatie kost tijd en energie.
2	schotten bij de gemeente	ambtenaren werken niet altijd volgens wat de bedoeling is			
3	Te weinig afstemming op strategisch niveau	Er zijn tegengestelde belangen (bv stedenbouw – duurzaamheid)	Te weinig bereidheid om af te stemmen	Intern: het is binnen Wonen Zuid ook niet altijd	Te weinig transparantie: bv Wonen Zuid krijgt geen inzake in een taxatierapport dat de gemeente op heeft laten stellen (reactie gemeente: vertrouw je ons dan niet?)
4	Gebrek aan grondposities	parkeernorm bij binnenstedelijke ontwikkeling	achterstand te opzichte van de 2 andere corporaties in mijn gemeente	Bouwprijzen/ beschikbaarheid aannemers	Intern probleem: weinig kennis in de organisatie. We beginnen op nul.
5	vaak tegengestelde belangen tussen de 'loketten'	Te weinig locaties	we moeten veel te veel onderzoeken: tijdverlies!	veel ambtenaren willen een 10 scoren op regelgeving	te veel verloop in medewerkers
6	Veel mensen aan de vergadertafel: wat kost dat?	Geen eenduidige aansturing: verschil tussen de vakdisciplines	Er zijn alleen maar regels bij gekomen	Stedenbouw staat ver van de praktijk: verkaveling, bezonning?? ??	Anterieure overeenkomst: binnen ieder project weer opnieuw bevechten
7	Een goede samenwerking bij de ontwikkeling van het openbaar gebied	Tegenstrijdige belangen van de ambtenaren van de verschillende vakdisciplines	Is bekend bij ambtenaren wat het betekent om voor de sociale sector te ontwikkelen?	De grote wisseling van medewerkers bij de gemeente	Voortgang van een project hangt te veel af van de goede samenwerking met een ambtenaar
8	Tijd: het duurt veel te lang.	De verdeling van de kosten en het wegleggen van de (lees: alle) risico's.	De verdeling van de kosten en het wegleggen van de (lees: alle) risico's.	Hokjes bij de gemeente	

Vermeld moet worden dat 1 corporatie nog een tweetal interne knelpunten genoemd heeft: *de trage besluitvorming binnen de eigen organisatie* en *de tijd en energie die de komende organisatieverandering gaat vragen*. Verwacht wordt dat dit laatste ook ten koste van de voortgang van de projecten zal gaan.

Analysen we de antwoorden dan ziet een indeling er als volgt uit:

1. Het fenomeen 'hokjes' bij de gemeente in combinatie met tegenstellende belangen tussen de disciplines

Dit knelpunt is regelmatig genoemd, ook door de gemeentes zelf. Hier heeft iedereen veel last van. Maar er zijn geluiden van, het wordt wel steeds minder.

2. Verschil in 'gewenste' kwaliteit van het product

Een aantal gemeentes noemden heel duidelijk het begrip kwaliteit; wij stellen hoge eisen aan de woningen en de woonomgeving. Het begrip kwaliteit is bij de corporaties genoemd als knelpunt in relatie tot de kosten. Blijkbaar is hier veel onduidelijkheid (of onbegrip) over bij partijen.

De kern van het probleem komt tot uiting in de volgende uitspraak: Projectleider corporatie: *Waarom moeten wij deze kwaliteit leveren?* Ambtenaar: *ik vraag een 10 want dan krijg ik een 8!* Het moge duidelijk zijn dat er door deze manier van werken veel overleg tussen partijen noodzakelijk is (met vaak inzet van dure externe specialisten op de verschillende vakgebieden).

3. Complexiteit van het proces door de vele (groeierende) regelgeving

De ontwikkeling van de regelgeving is al eerder summier in dit rapport aangegeven. Corporaties ervaren deze regelgeving als vertragend maar ook vaak als tegenstrijdig. Hierdoor is veel overleg en besluitvorming nodig. Dit kost veel tijd.

4. Risico's binnen een project. Met name binnen anterieure overeenkomsten speelt dit punt

De beeldvorming is dat gemeentes alle bekende maar ook nog onbekende risico's binnen een project uit willen bannen voor hun organisatie. Corporaties herkennen niet het beeld van *partnership*. Veel (te veel?) wordt bij de corporatie neergelegd.

5. Verdeling van de kosten

Naast risico's worden kosten van ambtelijke bemoeienissen, infrastructuur naast de reguliere legeskosten doorbelast naar de corporatie. De corporatie is de ontwikkelaar. Gemeentes maken hierbij geen verschil met commerciële projectontwikkelaars. Onduidelijk blijft daarbij of corporaties voldoen aan de kaders van de Woningwet. Mogen corporaties dit wel of onder welke voorwaarden?

6. Kwaliteit van betrokkenen binnen het proces

Een aantal corporaties gaf dit aan. Maar een aantal was ook heel tevreden. Mogelijk heeft dit met houding te maken. Een stroeve samenwerking leidt tot onbegrip en twijfels aan elkaars kwaliteiten. Het niet zien van 'het grote belang' maar enkel het dienen van zijn of haar vakgebied (hokje) is hier een belangrijk punt.

Door 1 van de gemeentes is op dit punt nog een ander aspect aangegeven: Beleidsmatige mensen binnen de gemeente hebben onvoldoende inzicht in de markt. We stellen zeer veel eisen die niet altijd reëel zijn. Bv app van 50 m², gasloos, energieneutraal, zonnecollectoren,enz.. Is dit betaalbaar? Dit is natuurlijk een belangrijk punt: een plan moet voor alle partijen haalbaar zijn maar hoe we bereiken we dit?

7. Kwantiteit van medewerkers en sterke personele wisselingen

Dit punt is een aantal keren door gemeentes genoemd. Daarbij werd ook de vraag gesteld, kunnen corporaties niet meer aan goed personeel komen en vallen ze terug op inhuur van capaciteit? Duidelijk is dat inhuur en telkens wisseling van personen het teamverband niet versterkt.

8. Proces: het duurt te lang

Eigenlijk is dit het thema van dit onderzoek. Hiermee bevestigen partijen de noodzaak voor een dergelijk onderzoek. We zien het alleen maar een aanmoediging om de knelpunten te benoemen en oplossingen aan te dragen.

9. De (wijzigende) interne organisatie

Beide organisaties hebben periodiek met interne organisatiewijzigingen te maken. De afgelopen jaren speelden met name bezuinigingen op personeelskosten, uitbreiding van het takenpakket bij gemeentes (bv WMO) maar ook nieuwe inzichten en visies (dichterbij de klant, verdere digitalisering, etc.).

10. De relatie met ontwikkelaars

In een aantal gemeentes hebben commerciële ontwikkelaars in het verleden veel grond opgekocht. Het zijn deze ontwikkelaars die het tempo van ontwikkelen en bouwen bepalen. Daarnaast liggen de grondprijzen hoger dan die van een sociale kavel. Belangrijk knelpunt binnen samenwerking tussen commerciële ontwikkelaars en corporaties daar waar gemeentes eist dat bv 25 % op deze locaties sociale woningbouw moet zijn.

De knelpunten beslaan een breed gebied. Het gaat om geld, vertrouwen (risico's), kwaliteit, maar vooral om samenwerken. Het begrip *Hokjes* is daarvoor wel kenmerkend. Iedereen blijft veilig binnen zijn of haar hokje, de ambtenaar, de projectleider, teamleider, de manager, de, maar daarmee ook de gemeente en ook de corporatie. Zo ontstaat er nooit een SAMEN.

3.4 Verwachtingen

Om goed met elkaar te kunnen samenwerken is het noodzakelijk dat je weet wat de ander van je verwacht en vice versa. Onderstaand een overzicht van de antwoorden die zijn gesteld op de vraag: *Wat verwacht jij van jouw gemeente of jouw corporatie?*

Er zijn een aantal reacties gegeven die met name over procedures gaan. Maar we zien vooral reacties die te maken hebben met houding, gedrag en 'hoe zitten we in de wedstrijd?'

- Vanuit een proactieve houding
- Respect
- Kwetsbaar opstellen
- Samen oppakken
- Partnership
- Geen dubbele agenda's

Hiermee geven partijen aan wat nodig is om tot een goede effectieve samenwerking te komen. Speciale aandacht vragen we voor een uitspraak die gedaan is en die alles te maken heft met cultuur. De geïnterviewde gaf aan wat hij in de praktijk veel tegenkomt.

Ik verwacht een houding van:

- Hoe kunnen we dit maken? In plaats van de houding 'waarom zouden we het niet doen?'

Uitspraken van deze strekking zijn door meer geïnterviewde (zowel binnen gemeente als corporatie) gemaakt. Men ervaart blijkbaar een cultuur van: laten we eens kijken waarom het NIET kan. Hiermee is het haalbaar maken van een bouwplan binnen een complex proces natuurlijk extra lastig.

De ontwikkeling van de relatie

Aan partijen is gevraagd wat ze zelf al gedaan hebben om knelpunten op te lossen. Ook is gevraagd wat er al verbeterd is de laatste jaren.

Op zich zijn dit redelijke vragen. Je mag van professionals verwachten dat ze zelf in staat zijn het probleem te benoemen, oplossingen aan te dragen maar ook bereid zijn om deze mede op te lossen.

Veel van de geïnterviewde gaven aan dat het vinden van *gezamenlijkheid*, iets wat toch kenmerkend is voor Partnership, een lastige is. Partijen missen vaak kaders.

Binnen elke gemeente worden tussen gemeente, HBV en corporatie(s) uiteraard jaarlijks prestatieafspraken gemaakt. Verder ligt er vaak een notitie Grondbeleid waarin afspraken omtrent grondprijzen vastgelegd zijn. En dan houdt het veelal op. Gemeentes opereren vanuit regelgeving, besluiten gemeenteraad of B&W. Corporaties vanuit Woningwet, normering Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en Autoriteit Woningwet (AW), besluiten Management Team en Raad van Commissarissen. Opvallend is dat er zo weinig echte gezamenlijke kader stellende afspraken zijn tussen partijen. Je kunt dan denken over verdeling kosten, infrastructuur, inzet ambtenaren, risico's binnen projectontwikkeling, de gewenste kwaliteit, Binnen ieder project moet dit iedere keer weer opnieuw bevochten worden door veelal projectleiders van beide organisaties. Het heeft er schijn van dat ieder voor zichzelf die kaders bepaalt en verwacht dat ze ook logisch zijn (of gelden) voor de ander. De kans van *mismatch* is natuurlijk levensgroot. Op projectniveau komt dit tot uiting. We zouden deze situatie als het ultieme hokjes-denken willen betitelen; hokje corporatie verwacht dat hokje gemeente haar bouwplan heel goed vindt en omgekeerd. Waar dat toe leidt? Een citaat van een geïnterviewde corporatiemedewerker: *We zijn zelf te allergisch met wat de gemeente ervan vindt. Dan ontstaat er vanuit de corporatie een 'over'-reactie.*

In hoofdstuk [Belangen en Relaties](#) is aangegeven dat binnen 2 gemeentes sprake is van gedeeld partnership. Hier is door partijen flink geïnvesteerd in de relatie. Hier wordt dan ook duidelijk Partnership herkend. Waar is die voortgang dan in geboekt?

Een reactie vanuit 1 van de geïnterviewde corporaties:

1. We hebben nu een betere definiëring van het gezamenlijk belang
2. We geven elkaar veel ruimte om ergens iets van te vinden
3. De prestatieafspraken zijn beter uitgelijnd
4. Er zijn spelregels tussen gemeente en alle corporaties
5. Er is een goede overlegstructuur: 2-maandelijks overleg hoofden, managers, pl. Hier worden knelpunten besproken en mogelijk opgelost> voorbereiding van periodiek bestuurlijk overleg.

6. Er is veel transparantie vanuit de gemeente

De reactie van de betreffende gemeente is eensluidend: we werken vanuit een goede overlegstructuur en de onderlinge verstandhouding met de corporaties is goed. Wij ervaren duidelijk Partnership.

Aanvullend willen we de reactie vanuit een andere gemeente vermelden:

We hebben geïnvesteerd in de relatie. Dit heeft geleid tot meer vertrouwen in elkaar. Er is meer begrip maar het taakveld is zo breed en de middelen zijn beperkt; niet alles kan. Belangrijk is dat we zuiver blijven in onze rol. Dit leidt soms tot zakelijke discussies en dat beschouw ik als gezond.

De corporatie geeft aan dat er de verwachting bij hen hoger ligt. Op bestuurlijk niveau mag het dan goed gaan maar op ambtelijk niveau is dit nog niet voldoende doorgesijpeld.

We beschouwen dit als een belangrijke aanvulling. De samenwerking loopt pas goed als dit op alle niveaus zo ervaren wordt. In dit onderzoek is het beeld ontstaan dat met name op ambtelijk niveau slagen moeten worden gemaakt. Belangrijke voorwaarde is dat afspraken gemaakt op bestuurlijk niveau op alle niveaus bekend en doorgevoerd zijn.

Om een relatie verder uit te bouwen en te sturen is een moment van bezinning vaak een goed middel. We spreken dan van evalueren. Partijen hebben dit tijdens de interviews beaamd; *ja, dit zou wel goed zijn voor verdere groei in de relatie*. De praktijk is echter anders. Er wordt binnen ieders organisatie geëvalueerd, vaak op project-niveau. Er wordt niet gezamenlijk geëvalueerd. Wat zou er gebeuren als we inzage geven in ieders intern evaluatiedocument en deze met elkaar bespreken? Wat valt daaruit te leren van elkaar? Leidt dit tot meer vertrouwen? Veel gehoord tegenargument is dat men te druk is, men zich er geen tijd voor vrij maakt en al lang weer met andere projecten bezig is die op dat moment veel aandacht vragen.

We gaan dus door met in de valkuilen van het vorige project te stappen waardoor de grote werkdruk van eenieder binnen het proces hoog blijft.

3.5 Innovatie

Aan de deelnemers is gevraagd of ze innovatieve ideeën hebben die tot verbetering kunnen leiden. Deze ideeën kunnen een beeld geven van de creativiteit binnen de deelnemers en de organisatie. Kunnen we 'out of de box' denken? In hoeverre zijn we in staat buiten de gebaande wegen te denken waardoor oplossingen ontstaan die we niet voor mogelijk hebben gehouden?

De vraag is toegespitst op 5 velden: structuur, cultuur, regelgeving, ICT, Conceptueel Bouwen en Overig.

Resultaten

GEMEENTE					
Structuur	Cultuur	Regelgeving	ICT	Conceptueel Bouwen	Overig
				Mogelijk meer kansen voor bio-based bouwen. Meer ontwikkeling ten aanzien van Circulariteit. Voorbeeldproject: bouwen met hout. De uitzending van Tegenlicht (VPRO) zal zijn uitstraling hebben.	
				Interessant maar we willen geen eenheidsworst. Het product moet passen bij de locatie, de wijk, de stad. Let op de goede sfeer. Corporaties en aannemers, bedenken creatieve oplossingen, bv elektrische auto's, productieproces, prefab elementen, Meer standaardisatie geeft ruimte om ons meer te wijden aan onze primaire taken.	
We evalueren een project niet met onze partners. Zou wel goed zijn. Tijdsdruk weerhoudt ons?	Meer betrokkenheid creëren. Niet enkel documenten maar even toelichten, etc.	Schoenmaker blijft bij je leest. Gemeente is nu eenmaal DE vergunningenverstrekker.			
We werken te weinig met een concrete gezamenlijke projectplanning.				Gemeente geeft aan enige twijfel te hebben voor te veel van hetzelfde. Voorbeeld de Vinexwijken of wijken uit de 60-er jaren. Als het issue beter is uitgewerkt, kan hierover zeker het	

CORPORATIES					
Structuur	Cultuur	Regelgeving	ICT	Conceptueel Bouwen	Overig
				Standaardisering, ook in gestapelde bouw. Aandacht voor diversiteit en uitstraling	
					Huisvesting moet beter aansluiten aan de vraag. De klant wil in principe 2 dingen: snel een woning die betaalbaar is.
Waarom niet 1 gezamenlijke projectleider in plaats van ieder voor zich?					
			Databeheer	Projecten worden beter planbaar	
Meer P-D-C-A toepassen. We evalueren onze projecten intern./ We evalueren een project niet met de gemeente.	Meer besef ontwikkelen: waar staan we nu eigenlijk voor?			Kan conceptueel bouwen leiden tot een versnelling? Gaat de gemeente conceptueel bouwen omarmen?	
	we moeten werken vanuit een cultuur van: Hoe kunnen we dit maken? In plaats van de houding Waarom zouden we het niet doen?	kwaliteitsborging en omgevingswetgeving. Wat gaat dit opleveren?			
				Interessante ontwikkeling	
		Kwaliteitsborging en andere regelgeving die binnenkort van kracht wordt zal haar impact hebben. Dit biedt kansen voor verbetering.			

Analyse

Al eerder in deze rapportage is het gebrek aan gezamenlijke evaluatie momenten aangegeven. Verder zien we in de kolom structuur de vraag naar een gezamenlijke projectplanning. Deze is er blijkbaar nu niet, ieder heeft zijn eigen planning. Waarom bepalen we per project geen gezamenlijke stip op de horizon? Een stip waar we ons gezamenlijk verantwoordelijk voor voelen.

Ook wordt geopperd een gezamenlijke projectleider per project aan te stellen in plaats van ieder 1. Interessant idee om nader uit te werken. Voorwaarde is dat de verstandhouding tussen partijen en het vertrouwen in elkaar goed moet zijn.

De komende veranderende regelgeving kan impact hebben op het ontwikkelproces. Partijen vragen zich af welke die invloed is en hoe groot die zal zijn? Ligt hier een kans voor een betere samenwerking?

Op ICT-gebied is weinig gescoord, enkel databeheer.

Veel reacties op het thema conceptueel bouwen. Een interessant thema om de kostprijs van de woning te reduceren. Enkele gemeentes hebben twijfel over de uitstraling? Gaan we dan ook kwaliteit inleveren?

Tenslotte een reactie in de kolom Overig: huurders willen snel een woning die betaalbaar is. Betekent dit dat de kwaliteit wat minder kan?

4. Conclusies van het onderzoek

Als eerste conclusie zouden we willen stellen dat het onderzoek heeft opgeleverd wat we al vermoedden; de samenwerking tussen gemeentes en corporaties is in veel gevallen voor verbetering vatbaar. Er is soms sprake van Partnership maar in veel gevallen niet. Dit gevoel is ook niet uniform, de gemeente komt gemiddeld tot een betere kwalificatie dan de corporatie.

Er is op vele fronten verbetering noodzakelijk. Projectontwikkeling is nu een inefficiënt proces. Door nieuwe groeiende extra regelgeving zal de druk op betrokkenen alleen maar groeien waardoor de stagnatie toeneemt. Daardoor zal het voor aannemers moeilijk worden om verder hun productieproces te optimaliseren door middel van industrialisering en standaardisering. Wordt de komende regelgeving de grote vertrager van het ontwikkelproces? Dat is nu nog niet duidelijk. Laten we er van uit gaan dat het ook kansen kan bieden.

5. Denken in oplossingen

Een algemene oplossing om projectontwikkeling sneller te laten verlopen is moeilijk te geven. Wel kan procedureel een oplossingsrichting gegeven worden. De basisgedachte daarin is: *Begin bij uzelf, kijk eens goed in de spiegel.*

Een route naar optimalisatie

1. Inventariseer of u zich in de resultaten van het onderzoek herkent. Doe dit intern maar ook gezamenlijk met uw gemeente of corporatie. Bepaal met elkaar waar het wringt of waar verbeteringen te vinden zijn.

2. Bepaal gezamenlijk wat je wilt. In de inventarisatiefase is de IST-situatie vastgesteld. In deze fase wordt bepaald wat de SOLL-situatie is.
 - Partnership of?
 - Houding vanuit, hoe maken we het haalbaar?
3. Bepaal gezamenlijk je rol, taak en verantwoordelijkheid
 - Wat betekent dat partnership dan?
 - Wie doet wat?
4. Bepaal gezamenlijk wat je vast wilt leggen (kaders). Ben je bereid vaste afspraken te maken over:
 - Risico's of risicoverdeling
 - Kosten (-verdeling)
5. Analyseer de processen met LEAN-technieken of methodieken
 - Wat moet, wat niet. Wat doe ik, wat doe jij, wat doen wij samen?
 - Wat kunnen we standaardiseren, wat blijft maatwerk
 - Wat doe ik zelf, wat besteed ik uit
6. Kijk eens naar je organisatie of organisatiestructuur. Maak gebruik van gangbare projectmanagementprincipes
 - Besluitvormingsproces: is afstemming mogelijk?
 - Een gezamenlijke projectplanning
 - Werk met een vast team. Voorkom waar mogelijk wisselingen i bezetting.
 - Communicatie en informatie: iedereen is tijdig en gelijk geïnformeerd. Stel een goede overlegstructuur vast op 3 niveaus
 - Informatie: inzet van digitale middelen.
7. Voer de P-D-C-A (plan do act check) cirkel in waardoor een leereffect ontstaat.
 - Evalueer, stel verbeterpunten vast en voer ze door.

Dank

Een woord van dank aan iedereen die meegewerkt heeft aan dit onderzoek. Het heeft mij veel gebracht. Opvallend vind ik de bevoegenheid, de volharding, het enthousiasme van jullie. Ondanks de moeilijkheid en de tegenslagen in het proces wordt telkens weer gezocht naar nieuwe wegen. Als advies zou ik mee willen geven, ga eens een keer bij elkaar op de koffie. Leer van elkaar en pas toe. Net zoals ik van jullie geleerd heb.

Wim Meijer

Maart 2020

Bijlage

B.1 Wat werkt, wat werkt niet?

Vanuit verschillende hoeken is gevraagd kun je ook ideeën of maatregelen geven die we snel operationeel kunnen maken. Onderstaand heb ik een aantal vermeld met een divers karakter. Hopelijk zitten voor eenieder bruikbare maatregelen of ideeën tussen.

Gemeentes

Gemeente I

1. De gemeente heeft pot van € 14 miljoen om binnen projecten (van de corporaties) in te zetten
2. We kennen de zgn. 100 dagen aanpak; in workshop verband wordt gewerkt. Samen met de markt verkennend onderzoek doen. Risicoscan: ruimtelijk, milieu, partners, maatschappelijke impact, voorzieningen. Het resultaat is een gebiedsperspectief + kaders vanuit de gemeente. Daarna volgt een college voorstel.

Ontwikkelaars zijn hier heel blij mee. Het verschaft hen duidelijkheid en ze hebben een helder tijdspad (met deadline).

Gemeente II

1. Een goede overlegstructuur:
Elke 3 week structureel overleg op directie- /managementniveau met mijn collega van de corporatie.
Informeel bijeenkomen van de bestuurders (netwerkbijeenkomst)
2. De relatie: Steek veel energie in elkaar zodat ik weet wat de problemen van de ander zijn.
3. Mijn houding: Ik stel me kwetsbaar op.
4. Samen: het probleem is van ons!!

Gemeente III

Voorbeeld van een project met *tijdelijke* huisvesting.

- We werken met een Committing Team.
- Werken met een planning op 'weekniveau'.
- Werken naar een duidelijke deadline.
Gezamenlijk gevoel van urgentie (en harde deadline) helpt om discussies / barrières sneller te slechten.
Gemeente stelt bij tijdelijke woningen minder eisen aan kwaliteit, bv
- stedenbouw,
- geluid,
- parkeren (het gaat slechts over een termijn van 10 of 15 jaar)
- welstand.
Hierdoor ligt er sneller een haalbaar plan. Daarnaast investeert de gemeente mee:
- geen leges,
- gemeente maakt bouwrijp,

- gemeente draagt de plan- en communicatiekosten.

Door harde deadline en gezamenlijk commitment nemen corporaties ook meer risico's. Bijvoorbeeld het bestellen van de woningen zonder dat de vergunning verleend is.

Valkuil: door hoge snelheid gaat niet alles goed.

Door middel van een goede evaluatie moet het de volgende keer beter gaan (lerende organisatie). Gemeente gaat kijken wat ze kan overnemen binnen de voorbereiding van een regulier project. Kenmerk van een project met tijdelijke huisvesting is de grote urgentie: iedereen (zeker de wethouder) bewaakt dit.

Gemeente IV

Het traject start met een vraag van een ontwikkelaar.

Na intake wordt dit initiatief ingebracht bij de Kerngroep. Procesmanager regisseert het initiatief intern. Beoordeling door vakdisciplines, naar Stuurgroep. Resultaat: na 8 weken weet ontwikkelaar of gemeente medewerking verleent aan het initiatief. Ontwikkelaar kan zaak uitwerken en procedures kunnen opgestart worden (omgevingsvergunning).

Gemeente V

Maak procesafspraken:

De tijdlijn (van initiatief tot principe besluit college) concreter naar elkaar in beeld brengen. Met name vanaf het moment dat het principe-verzoek vanuit de corporaties is ontvangen t/m principebesluit college.

Gemeente/corporatie

- Gemeente heeft 1 PI aangesteld specifiek voor de corporaties.
- Samenwerking is een punt binnen de prestatieafspraken:

In 2020 vindt een Bestuurlijk Overleg plaats inzake het afstemmen van projecten en zoeken naar slimme verbindingen met een doorkijk naar de komende jaren (multi issue agenda). Hierbij bekijken we hoe we gezamenlijk financiën, capaciteit en kennis op een effectieve en efficiënte wijze kunnen inzetten. Alle partijen kunnen op basis hiervan vroegtijdig de benodigde middelen reserveren/opnemen in hun begroting.