

LEAFLET 2023

Louter VAN CRISIS NAAR
BLOEI OP DE
WONINGMARKT

Systemische en praktische tools ontwikkeld in de praktijk.





VOORWOORD Geachte lezer!	3
EEN DUIK IN DE CRISIS OP DE WONINGMARKT Verslag veldbezoeken	4
VAN DENKEN NAAR DOEN Tools voor de alledaagse praktijk	10
EINDREFLECTIE Wonen: van overleven naar leven	16
COLOFON Credits en bronnenlijst	19

Geachte lezer!

Voor je ligt deel twee over de crisis op de woningmarkt. In deze leaflet delen we onze inzichten die we hebben ontwikkeld bij Louter over de wooncrisis. In de eerste leaflet hebben we de 'woonknopen' geïntroduceerd. Dit was het resultaat van onze verkenning van de verschillende oorzaken, spelers en gevolgen in het fenomeen Wonen: hoe maken en houden we het beschikbaar voor iedereen?

Eigenlijk kun je de wooncrisis niet met één probleem of oplossing duiden. Het gaat om deelvraagstukken met een eigen netwerk van betrokkenen en uitdagingen en onderlinge afhankelijkheden: het zogenaamde ecosysteem. Met de term woonknopen hebben we deze ecosysteempjes zichtbaar gemaakt. Iedere woonknoop is onderdeel van het grotere probleem op de woningmarkt. Maar iedere knoop vraagt om specifieke zorg en aandacht om ontward te worden. Tezamen leiden de woonknopen, en het ontwarren ervan, tot structurele instandhouding óf verandering van de wooncrisis. Aan de gewenste verandering dragen we bij Louter heel graag bij. Samen met ons netwerk van gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, kennisdragers en niet te vergeten de (toekomstige) bewoners zelf.



In deel twee zijn we op zoek gegaan naar concrete tools. We hebben daarvoor goede praktijkvoorbeelden bezocht en gesproken met de betrokkenen: een projectontwikkelaar en een wooncorporatie. Hoe gaan zij de uitdaging te lijf om betaalbaar, duurzaam en kwalitatief hoogwaardig te bouwen voor grote groepen woningzoekenden? En tegen welke hobbels lopen zij aan

in het woud van procedures, financiering, participatie en overheidsbeleid? We hebben op basis van deze praktijkvoorbeelden een aantal tools ontwikkeld, die de verschillende stakeholders inzicht kunnen geven wat zij kunnen doen in de woonknopen waarin zij betrokken zijn. In het hart van deze leaflet vind je dan ook een kaart. Het is geen klassieke routekaart of spel. Het is een hulpmiddel om het 'ecosysteem' van jouw woonknoop (of knopen) in kaart te brengen. En hoe kun je vervolgens samen een beginnetje creëren bij het ontwarren van deze knoop? En dan begint het pas natuurlijk, maar een goed begin is het halve werk. Veel leesplezier!

Erin Tselekis



Gedurende de afgelopen periode stond het innovatieprogramma Louter Inzicht in het teken van de uitdagingen en uiteenlopende perspectieven op de woningmarkt. Een complexe crisis die een samenspel is van ontzettend veel factoren en mechanismen die op elkaar inwerken. We verdiepten ons in deze kluwen aan de hand van verschillende lezingen, werksessies en excursies.

EEN DUIK IN DE CRISIS OP DE WONINGMARKT

Zo hadden we Yora Rienstra (maker van de VPRO documentaire 'Half Holland dakloos') en Sander Heijne (onderzoeksjournalist, historicus en auteur van o.a. 'Fantoomgroei') te gast. Waar Yora het menselijke gezicht van de crisis in beeld bracht en ons een inkijkje in de woningcrisis gaf aan de hand van een reeks fragmenten uit haar programma; waarin uiteenlopende mensen, zowel winnaars als verliezers, de revue passeerden – nam Sander ons mee in zijn analyses over historische verbanden en parallellen, en de effecten van bestaande bureaucratische- en marktsystemen op de situatie zoals we die nu kennen. Welke keuzes liggen daaraan ten grondslag? En wat kan Louter hierin betekenen?

In het vervolg van het programma gingen we op pad en verdiepten ons in de visies, belangen en overwegingen van verschillende partijen die een rol spelen in dit complexe speelveld.



VERSLAG VELDBEZOEK

OP EXCURSIE IN DE PRAKTIJK

Waarom het veld in?

Door ons te verdiepen in woonknopen en de verschillende perspectieven kwamen de ontwikkelaar en corporatie naar voren als partijen waarmee we graag het veld in willen. Allereerst omdat het waardevol en leuk is om kennis en ervaringen te delen. Vooral ook om meer inzicht te krijgen in de wereld van de ontwikkelaar en corporatie. Hoe kijken zij naar de huidige crisis op de woningmarkt? Waar lopen deze partijen nu tegenaan? Welke rol neemt de gemeente in? Van welke (voor)oordelen hebben we last? Waar liggen kansen? Dit soort vragen stonden centraal tijdens de veldbezoeken.

Met wie het veld in?

Als eerste zijn we met Reinier van Abbe, een Eindhovense vastgoedondernemer actief op het gebied van projectontwikkeling en renovatie, op pad gegaan. Reinier staat voor een integrale werkwijze en voert het gesprek met de omgeving zorgvuldig door stakeholders en omwonenden al in een vroeg stadium te betrekken. Het toevoegen van kwaliteit aan een gebied en contextspecifieke kansen benutten staat centraal. We zijn met Reinier in gesprek gegaan en hebben één van zijn projecten in Eindhoven "De Hamsterhof" bezocht.



Het tweede veldbezoek was met Armand Cieters van Woonstichting Thuis in Oirschot. Armand is een 'duizendpoot' binnen de woningcorporatie en houdt zich bezig met de vele facetten van ontwikkeling van sociale huurwoningen. Thuis staat voor bouwen zonder fratsen, transparantie in de samenwerking, niet alleen investeren in stenen, veel aandacht voor de mens in de woning. In Oirschot werkt Louter samen met Thuis aan de woningbouwlocatie Ekerschot.

Inzichten uit het veld

Zowel de ontwikkelaar als de corporatie geven aan dat wegens de complexiteit van het systeem en kostenstijgingen een sluitende businesscase in de huidige markt moeilijk is. Vanuit de gemeente is hiervoor onvoldoende begrip, zeker als het een ontwikkelaar betreft. Meer transparantie tussen ontwikkelaar en gemeente is nodig. Dat gaat helpen bij het mogelijk maken van ontwikkelingen. Inzicht in elkaars processen en belangen is daarvoor ook essentieel en luisteren zonder oordeel vooraf. Voorkom een stapeling van beleid en maak keuzes met een visie voor de lange termijn voor ogen. Durf af te wijken van beleid en creëer ruimte voor maatwerk per locatie. Dat geldt niet alleen voor een gemeente. Ook bij Thuis speelt dit en dat heeft bij project Ekerschot zeker tot discussie geleid.

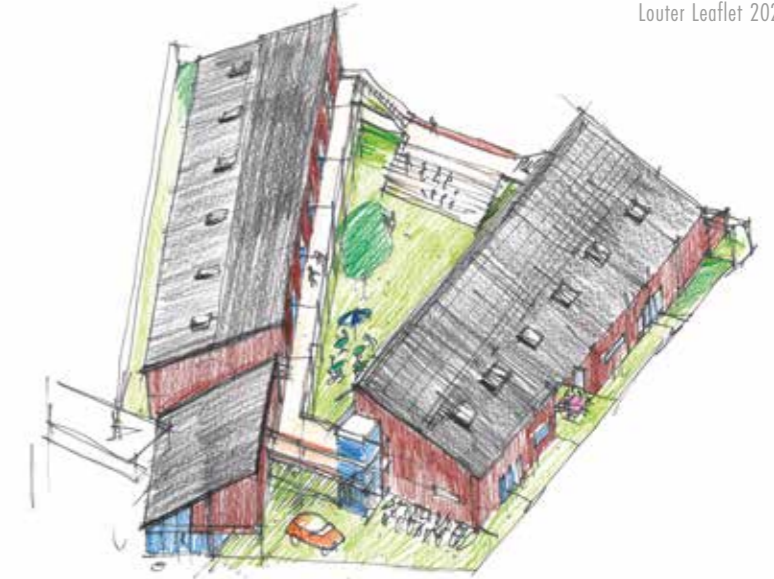


Bij een ontwikkelaar zit de spanning met name op de relatie met de gemeenten (stapelning van beleid, participatie, standpunten die wijzigen als gevolg van Nimby, het beeld dat ontwikkelaars altijd zakkenvullers zijn). Vergeten wordt vaak dat ontwikkelaars ook heel grote risico's nemen. Door bijvoorbeeld in alle situaties vast te houden aan de norm van 30% sociale woningbouw worden projecten nu niet gerealiseerd en wordt per saldo dus 0% sociaal gebouwd.

De corporatie heeft het meest last van de regels vanuit het Rijk en de tegenstrijdigheden tussen de diverse departementen. Zo kost de afschaffing van de verhuurdersheffing corporaties uiteindelijk meer vanwege het verhogen van belastingen op een ander departement. Veel complexe wet- en regelgeving die niet op elkaar is afgestemd. Hierdoor komt de woningmarkt tot stilstand.

Wat kan er wel?

De sociale component in de aanpak van Reinier van Abbe is in de locatie Hamsterhof goed herkenbaar. Om kansen binnenstedelijk te kunnen benutten is het belangrijk de gebruiker en de omgeving centraal te stellen (contextueel werken). Dit resulteert in een ingepast en afgestemd proces. In het ontwerp is bijvoorbeeld rekening gehouden met gezamenlijke openbare ruimte en plekken voor ontmoeting, ook al gaat dat ten koste van een woning. Bij de locatie is vooraf veel energie en tijd gestoken in het gesprek met de omgeving. Niet omdat het moet, maar omdat het belangrijk is voor de kwaliteit van het plan en het draagvlak. Kortom gelegenheid geven om input



te geven, wanneer dit in het proces ook daadwerkelijk zinvol is. Het resultaat is een compacte enclave in stedelijk gebied voor starters met draagvlak in de omgeving (geen zienswijzen en beroep).

De ontwikkeling van binnenstedelijke gebieden is bij uitstek een complex proces en vooral een organisatie-opgave. Het is voor ieder gebied steeds weer opnieuw zoeken naar een nieuwe samenwerkingsvorm, met nieuwe verhoudingen tussen publiek en privaat. Een kleine ontwikkelaar hoeft geen verantwoording af te leggen aan aandeelhouders en heeft onder andere daardoor meer ruimte om te experimenteren. Tijd nemen aan de voorkant door in gesprek te gaan met diverse stakeholders, een locatie vanuit verschillende perspectieven te bekijken, focus te leggen op de lange termijn en op zoek te gaan naar samenwerkingsvormen, is daar een voorbeeld van.

Trefwoorden zijn: eigenaarschap, mensgericht, leren, tijd nemen, oog voor de lange termijn, waarde toevoegen.



Corporatie Thuis richt zich op goed en betaalbaar bouwen en wonen. De locaties worden daarop ook uitgekozen. In Eindhoven zul je Thuis niet zien op Strijp. Dat geeft ruimte om met wat puzzelen en maatwerk, ook in de huidige markt te bouwen. De locatie Ekerschot is hiervan een mooi voorbeeld. Daar is het gelukt om een lastige businesscase sluitend te maken. Het plan paste niet binnen het vastgestelde investeringskader van Thuis, waarbij de totale investering niet hoger mag zijn dan de marktwaarde in verhuurde staat. Thuis heeft een oplossing gevonden door in gesprek te gaan met de ontwikkelaar/aannemer en in te zetten op een bijdrage uit het volkshuisvestingsfonds.

Ook is ingezet op een subsidieregeling voor zonnepanelen binnen het project. Voor bewoners maakt dit de woningen betaalbaarder, er blijft namelijk meer ruimte over om de huur te betalen.

De betaalbaarheid van de woning is voor Thuis één van de speerpunten van haar beleid. Matige huurverhoging en het gratis verduurzamen van woningen en aanbrengen van zonnepanelen horen daarbij.

De opgave van een woningcorporatie is veel groter dan het ontwikkelen van betaalbare woningen. Er is ook op het vlak leefbaarheid een belangrijke rol. In de woonomgeving (schoon, heel, veilig) en achter de voordeur. Bijvoorbeeld het vroeg signaleren van schulden en dat in samenwerking met de gemeente oppakken. Ook kan een aanvraag voor een traplift een belangrijk signaal zijn om met een bewoner in gesprek te gaan. Is de woning nog wel passend, lukt het alleen wonen nog wel? Concreet heeft dit opgeleverd dat doorstroming op gang komt en woonruimte vrijkomt voor een gezin. Deze kleine dingen hebben op persoonlijk vlak een grote impact en leveren ook een bijdrage aan de oplossing van de woningcrisis.

De belangrijkste oplossingsrichtingen wat betreft beschikbaarheid en betaalbaarheid worden gezien in het samenwerken tussen corporaties, gemeenten en 'regio' en het maken van afspraken. In gemeenten waar er goede afspraken liggen, wordt er meer gebouwd. Het gezamenlijk ontwikkelen van een relatief goedkope standaardwoning en tijdelijke eenheden zal ook bijdragen aan de oplossing.



“EEN GOEDE RELATIE MET DE OMGEVING VIND IK ERG BELANGRIJK. VROEGER GING JE DAN ‘OP DE KOFFIE’, NU HEET HET PARTICIPATIE.”

REINIER VAN ABBE

Waarom mogen er wel 4 studenten in een samen wonen in een huis met gedeelde voorzieningen en kan zoiets niet tijdelijk in een bestaande sociale huurwoning? Met dit soort creatieve oplossingen is Thuis nu bezig.

De rode draad

In beide praktijkvoorbeelden zien we hoe, in een bijna onmogelijke omgeving, toch tot ontwikkeling wordt gekomen door relaties op te bouwen, mogelijkheden te zien en gesprekken aan te gaan. Dat kan niet zonder je bewust te zijn van de context en die goed te doorgronden, op zoek naar nieuwe en andere samenwerkingsvormen en maatwerk, wendbaar zijn en keuzes durven maken. Naast een behoorlijke dosis doorzettingsvermogen en focus is daarvoor een transparante en kwetsbare houding nodig.

Een mensgerichte en persoonlijke aanpak. Begin eens met een kopje koffie drinken in de buurt en niet achter een bureau of in een vergaderzaal. Doorleef elkaars belangen en wees oprecht geïnteresseerd. Ga experimenteren en neem daarvoor de tijd. Verwacht niet dat alles in een project kan worden opgelost.



Om het werken in complexe situaties, zoals de crisis op de woningmarkt, hanteerbaar te maken zochten we naar handvatten die herkenbaar en direct toe te passen zijn. Niet alleen denken maar ook doen. Want vanuit het 'gewoon doen' ontstaan ideeën die op hun beurt het denken weer voeden: een wisselwerking tussen analyse, reflectie en uitvoering. Hierbij geven concrete tools houvast om te leren in de praktijk en te werken aan de kwaliteit van samenwerking. Op die manier richten we met behulp van deze tools een lerend proces in, waarmee we morgen al kunnen beginnen.

VAN DENKEN NAAR DOEN: TOOLS VOOR DE ALLEDAAGSE PRAKTIJK

Na het inhoudelijk verkennen en uitpluizen van de mechanismes in de woningcrisis zijn we in onze werksessies op zoek gegaan naar toepasbare strategieën. Hiervoor lieten we ons inspireren door de praktijkvoorbeelden uit onze veldbezoeken. Wat kunnen we leren van deze casussen? En hoe kunnen we dit borgen in onze eigen aanpak en dienstverlening? Welke stappen verdienen een vaste plek in onze processen?

Op de pagina's hierna werken we enkele simpele strategieën uit die ons opvielen en aanspraken: een vertaling naar tools die bij Louter passen én die we direct in de praktijk kunnen gebruiken. De tools kunnen in bijna elk project en op verschillende momenten ingezet worden en bieden hiervoor handvatten in simpele stappen. Ze herinneren er bijvoorbeeld aan bewust stil te staan bij impact op de lange termijn, of om tijd te nemen om informeel kennis te maken met betrokkenen voor een menselijk gezicht en een warme start van een project. Soms lijken de tools voor de hand liggend, maar we ervaren zelf in de praktijk dat het, in de waan van de dag, te weinig gebeurt. Terug dus, naar een praktische basis. Een basis die, door even afstand te nemen en te investeren in samenwerking, helpt bij het vormgeven van een proces of project. Hierin komen twee speerpunten van Louter samen: oog voor de lange termijn en samenwerking in een complexe omgeving.

METHODE

KOFFIEMOMENT

SITUATIE OF MOMENTUM: Als opmaat voor aanvang van een project. Nog voordat een project begint is dit laagdrempelige instrument al van waarde. Niet starten achter het bureau en vanuit je eigen verwachting het project afkaderen of inkleuren, maar eerst met open blik het veld in. Als dit begin is gemaakt, kan het koffie- (of borrel) moment natuurlijk herhaaldelijk ingezet worden. Later kan er altijd nieuwe aanleiding of behoefte ontstaan voor een vervolg.

DOEL: Een informele, menselijke eerste kennismaking. Het eerste doel is elkaar te leren kennen: een gevoel krijgen bij de situatie en betrokkenen. En zo, het ophalen van onbevangen eerste inzichten in de houding, belangen en verwachtingen in het projectveld en een goede relatie opbouwen.



STAPPEN: Neem initiatief en nodig uit. Het koffiemoment is een laagdrempelig middel, zowel om in gang te zetten als in de uitvoering ervan: Wanneer je geïnventariseerd hebt waar je moet zijn en wie te benaderen, is het een kwestie van op- of aanbellen om afspraken te maken. Houd het open, zonder nadrukkelijke agenda. En verken vragen als: wie ben je? Wat wil je? En, met wie moet ik nog meer koffie drinken?

CRITERIA: Inclusief en integer. Het koffiemoment bevordert de relatie in het vervolg van het project en hoeft geen concreet resultaat op te leveren. Het punt van verzadiging is bereikt als je iedereen gesproken hebt, inclusief de unusual suspects die in het begin misschien nog niet op je lijstje stonden. Wanneer je in het gesprek persoonlijke drijfveren hebt weten aan te raken, het ijs gebroken is en je jezelf benaderbaar hebt gemaakt heb je je eerste resultaat bereikt. Als ook bij jezelf de eerste indruk of aanname is bijgesteld, ben je helemaal geslaagd.




TERUGKOPPELING EN UITKOMSTEN: Documenteren voor eigen gebruik. Vanwege de informele aard is het niet nodig uitkomsten terug te koppelen bij je gesprekspartner, dit komt via andere kanalen wel boven water en neem je mee in je dagelijks handelen. Wel kan het handig en verstandig zijn om opgedane inzichten voor jezelf te documenteren, om later nog terug in te kunnen zien. Of alsnog te kunnen delen wat je impressie was aan het startpunt van je project. Op die manier kan het koffiemoment ook als informele 'nulmeting' dienen.



METHODE

NULMETING

SITUATIE OF MOMENTUM: Start project: klokken gelijk. Door bij het begin van een project waarden vast te leggen en deze met elkaar te delen, kunnen deze later als referentie dienen en kan het juiste gesprek worden gevoerd over verbetering of verslechtering van de situatie. Het kan gaan om een geluidsbelasting, of oppervlakte aan groen, maar ook om parkeerdruk, etc.

STAPPEN: Vanaf het eerste begin. Door aan het begin van een project gemeten waarden (zo objectief (mogelijk) vast te leggen en te delen met betrokkenen, ontstaat er een eerlijke, gedragen start. Monitor deze waarden en voer zo nodig een tussentijdse meting uit, om zo het eerlijke gesprek te blijven voeren en ook samen aan het eind een objectieve conclusie te kunnen trekken. 

DOEL: Verbetering project en proces. Door een nulmeting uit te voeren staan klokken vanaf het begin gelijk en kan de juiste discussie worden gevoerd in / over een project, wanneer dit nodig is. Zo wordt voorkomen dat wordt verwezen naar een situatie aan het begin, die nooit goed is vastgelegd. Dit leidt gedurende het project tot een eerlijk gesprek over deze waarden. Door deze waarden, na over en weer plaatsen kan toegewerkt worden naar een verbetering van deze waarden en daarmee tot een beter resultaat van het project.

CRITERIA: 'Eerlijk' gesprek. Door gemeten waarden te delen en uit te leggen, zal er sprake zijn van een eerlijk gesprek over bijvoorbeeld geluid, parkeren, etc. Het vraagt ook van de betrokkenen om eerlijk te zijn en te erkennen, ook wanneer dat in zijn / haar nadeel is. Geen doekjes er omheen winden.

TERUGKOPPELING EN UITKOMSTEN: Leg vast, houd bij en koppel terug. Aan de hand van gemeten waarden kunnen doelen worden bijgesteld en of maatregelen worden getroffen wanneer deze waarden niet acceptabel zijn. Om zo uiteindelijk te komen tot een verbetering van de situatie / waarden, of samen te constateren dat verbetering echt niet reëel is, ondanks alle maatregelen, aanpassingen, etc.



WIST JE DAT

Mensen die "langetermijndenken" zijn vaak meer bezig met dieperliggende antwoorden of inzichten. Om tot deze dieperliggende inzichten te komen, stellen zij vaak (bewust of onbewust) de "waarom" vraag. Dat helpt om concreet te worden.

METHODE

ROLLENSPEL

SITUATIE OF MOMENTUM: Start project of wanneer het lastig is. Bij de start van een project of wanneer het lastig is binnen een project is het goed om (meer) inzicht te krijgen in verschillende perspectieven, belangen die er (kunnen) spelen en doelen die worden nagestreefd. Het verplaatsen in een ander door het spelen van een rollenspel helpt hierbij.

DOEL: Begrip voor elkaar. Het doel is om binnen een project inzicht te krijgen in de verschillende perspectieven (doelen en belangen) die er zijn en hier gedurende het vervolg van het project profijt van te hebben. Verplaats je eens in de ander in zijn situatie, zijn positie binnen zijn organisatie, zijn doelen die hij (publiekelijk) nastreeft, zijn aanhangers, naasten, voorgeschiedenis, etc.

STAPPEN: Verplaats en vergroot. Louter heeft een set kaarten ontwikkeld met daarop verschillende perspectieven op / rondom de woningcrisis. Op elke kaart staat wat de drijfveren, kenmerken en 'karaktereigenschappen' zijn van dat betreffende perspectief. Wanneer je de kaarten verdeelt en vervolgens ieder vanuit het perspectief op zijn / haar kaart een korte pitch laat houden over zijn standpunt, word je uitgedaagd jezelf te verplaatsen in dat andere perspectief. Wat overdrijven en uitvergroten mag best, om het perspectief zo goed mogelijk en scherp neer te zetten. Dit rollenspel is niet alleen toepasbaar op 'de woningcrisis'. De set met kaarten kan worden uitgebreid en / of worden aangepast, zodat deze toepasbaar is op elke situatie. Natuurlijk kan deze ook specifiek voor een project worden aangevuld en / of worden aangepast.

CRITERIA: Meer inzicht in anderen. Door je te verplaatsen in een ander perspectief en te luisteren naar pitches van anderen: wat uitvergroten en overdreven ontstaat meer inzicht in andere perspectieven. Drijfveren en motivaties komen nadrukkelijker en zonder daar op voorhand over te oordelen op tafel. Over en weer kunnen vragen worden gesteld om redenen, motiveringen, etc. om zo meer begrip te krijgen voor elkaars perspectief binnen een project.

TERUGKOPPELING EN UITKOMSTEN: Bespreek en denk er eens aan terug? Door de pitches samen te bespreken doorgrond je een perspectief beter. Wanneer het lastig wordt in een project of je vraagt je af waarom iemand handelt zoals hij handelt: denk dan nog eens terug aan het rollenspel, de pitches en pak de kaarten met de verschillende perspectieven er nog eens bij.



VOOR IN DE ACHTERZAK

CHECKVRAAG LANGE TERMIJN

SITUATIE OF MOMENTUM: Doen we (nog) wel het goede? Aan het begin van een proces of project is het belangrijk om voor ogen te houden dat we in het ruimtelijk domein werken aan resultaten die lang meegaan. Starten met de vraag "waar zijn we over 15 jaar nog steeds trots op?" helpt. Ook tijdens het proces is het belangrijk om deze vraag regelmatig te stellen. Doen we de juiste dingen?

DOEL: Uitzoomen en zicht houden op wat belangrijk is. Door te starten met het perspectief juist ook op de lange termijn ontstaat focus op de doelstellingen van partijen. Wat willen we met elkaar bereiken en hoe krijgen we dat samen voor elkaar? Geen quick wins, maar het creëren van waarde op langere termijn.

CRITERIA: Inclusieve en duurzame resultaten. Snelle veranderingen trekken onze aandacht. Het nodigt ons uit tot kortetermijndenken, tot steeds zoeken naar iets nieuws. Maar is dat wel zo verstandig? Kunnen we ook op een andere manier naar tijd kijken? Alleen op die manier kunnen we onze visie verbreden en ons gedrag veranderen. Niet door op stel en sprong iets te doen voor de korte termijn, maar na te denken over de waarde op lange termijn. Een verandering die nodig is om ons anders te verhouden tot elkaar en de planeet waarop we leven.

STAPPEN: Gewoon doen. Eerste stap is de lange termijn aan het begin van een proces of project open bespreken. Keuzes maken op meer dan alleen de korte termijn. Hoewel brandjes altijd geblust moeten worden, is het vinden van balans tussen het urgente en het belangrijke cruciaal als je zinvolle vooruitgang wilt boeken. Een aantal vragen kunnen daarbij behulpzaam zijn:

- Wat zien we als lange termijn, over welke termijn spreken we?
- Welk doel willen we bereiken? Hoe ziet dat eruit op de lange termijn?
- Hoe draagt wat we nu doen daaraan bij?

TERUGKOPPELING EN UITKOMSTEN: Leg het vast en maak het bespreekbaar. Werk in het projectplan de doelstelling voor de lange termijn uit, wat bij de start van het proces is opgehaald. Blijf dit met elkaar bespreken en reflecteer hierop en stel zo nodig bij. Spreek elkaar aan als de richting vooral naar de korte termijn verschuift. Durf dan de vraag bespreekbaar te maken, doen we de juiste dingen nog?



CRITERIA

WAARDEREND EVALUEREN

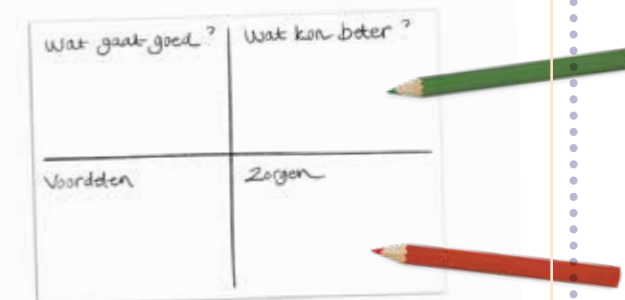
SITUATIE OF MOMENTUM: "Even resetten" door terugkijken en vooruitkijken. Waarderend evalueren is een handige en krachtige wijze van evalueren waarbij je naast de vraag 'wat kan beter?' eerst en vooral stilstaat bij 'wat gaat/ging goed?'

DOEL: Een duurzame relatie en samenwerking. Evalueren gaat over het verbeteren van lopende of toekomstige processen, projecten en activiteiten. Tijdens de evaluatie wordt informatie gedeeld en besproken. Het faciliteren van het gesprek over succesfactoren en verbeterpunten draagt bij aan een duurzame relatie en samenwerking.

CRITERIA: Meer inzicht in de ander. Door in gesprek te gaan over wat goed gaat, de voordelen en zorgen te benoemen en samen naar verbeterpunten te kijken, ontstaat er meer inzicht in de ander. Het helpt je te verplaatsen in een andere kijk op de situatie en je eigen perspectief te verbreden of bij te stellen.

TERUGKOPPELING EN UITKOMSTEN: Leg het vast en houd het zichtbaar. Leg het vast en volgt het periodiek op. Maak het onderdeel van het proces en je eigen handelen. Daarmee blijf je bouwen aan een duurzame samenwerking en resultaten. Laat je verrassen door wat het oplevert.

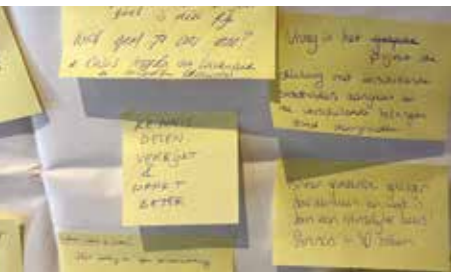
STAPPEN: Neem initiatief en nodig uit. Evalueren is belangrijk! Als adviseur vervul je hierin een belangrijke (voorbeeld)rol. Teken het onderstaande kwadrant met viltstift op een flip-over vel. Vraag deelnemers om hun inbreng op te schrijven in het kwadrant. Vervolgens ga je met z'n allen bij de flip-over staan en faciliteer je het gesprek. Je begint bij het kwadrant linksboven: Wat gaat goed?



Maar al te vaak is de neiging aanwezig om de 'wat gaat goed?' vraag weinig of geen aandacht te geven. Stimuleer juist ook te benoemen wat goed gaat/ging. Stil te staan bij dingen die goed gaan geeft energie, vertrouwen en inzicht. Het vormt een mooie basis om op voort te bouwen, zeker als het op momenten juist even tegenzit. Door vooral te kijken naar wat niet goed is/ was neemt energie en vertrouwen vaak af. Bij voordelen is de vraag als volgt: welke voordelen levert het project en de samenwerking jou/jullie op? Bij zorgen luidt de vraag: waarover maak je je (eventueel) zorgen? Het is belangrijk dat je zorgen bespreekbaar maakt. Stap niet in de valkuil dat jij alle zorgen weg moet nemen. Je kunt wel vragen stellen om te onderzoeken wat iemand precies bedoelt en je kunt aan deelnemers vragen voorleggen als: hoe kunnen we hier mee omgaan? Je besluit met de vraag wat kan beter?

TIP!

Hoe vaak zit jij in een gesprek waar je met veel of juist met weinig energie uitkomt en vervolgens weer achter je bureau gaat zitten. Waarom het gesprek niet even voeren en aan het eind van zo'n overleg de vragen langslopen. Kortom je kunt evalueren ook heel klein houden.



Reflectie door Erin Tselekis - Bij Louter zijn we van het 'duurzame proces'. Hetgeen inhoudt: zijn de oplossingen voor het probleem ook op de langere termijn houdbaar? Zijn ze toegankelijk en bruikbaar voor de gebruikers van nu en later? En met welk strategisch (gezamenlijk) doel voor ogen werkt het ecosysteem samen aan oplossingen? Deze principes vatten we samen met de term "duurzaam leiderschap". Werkprocessen en organisatiestructuren voor de ruimtelijke opgaven waaraan Louter werkt, proberen we zoveel mogelijk volgens deze principes in te richten.

WONEN: VAN OVERLEVEN NAAR LEVEN

Wat we in onze werksessies bij Louter over de crisis op de woningmarkt hebben gezien, is dat er heel veel consumenten, overheden, marktpartijen en maatschappelijke organisaties betrokken zijn bij het instandhouden van én het doorbreken van de wooncrisis. De crisis in zichzelf is ontstaan uit een complex ecosysteem, met daarin een web van belangen, beleid, oude afspraken en marktwerking. De onderlinge afhankelijkheid is groot om als partij (of 'soort') te overleven. Het zou echter mooi zijn als we toe kunnen naar Leven, in plaats van Overleven op de woningmarkt.

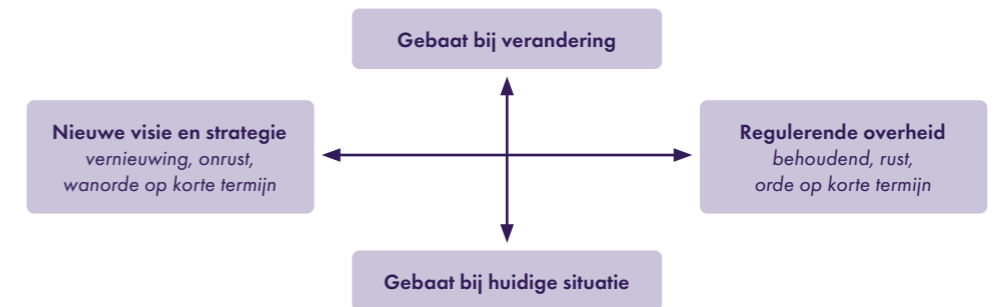
Winnaars en verliezers lijken tegenover elkaar te staan in de huidige situatie. Maar, als we inzoomen -en dat hebben we in onze veldbezoeken gedaan- blijkt dat onderscheid tussen winnen en verliezen niet zo lijnrecht elkaars tegengestelde te zijn. Iedereen is gebaat bij een goed lopende woningmarkt, waarin de lasten en baten eerlijk zijn verdeeld. Toch zijn we nu als collectief nog onvoldoende in staat om individuele korte termijn belangen (politiek gewin, aandeelhouderswaarde, een huis verwerven, beheersing van risico's, enzovoorts) ondergeschikt te maken aan het grotere doel: namelijk het beschikbaar maken en houden van wonen voor iedereen in Nederland; een van de basisvoorwaarden voor een gezonde, stabiele samenleving.

Mijn bescheiden mening is dat hier een vertrouwenscrisis onder ligt. We zien en luisteren niet met open mind naar elkaar. We hebben de (voor)oordelen over projectontwikkelaars al lang gevormd op het moment dat zij de kamer binnen stappen. We hebben al lang van tevoren besloten dat de gemeente te procedureel is. Het rijk snapt er de ballen niet van hoe het werkt in de praktijk. Woningzoekenden zijn de pechgeneratie en moeten zelf maar iets verzinnen... of hopen dat zij een schaarse kans kunnen grijpen als één van de gelukkigen.

Natuurlijk zijn deze oordelen ooit ergens gevormd. De crux is echter dat ze ons als collectief niet gaan helpen bij écht samenwerken aan gezamenlijke doelen (waarbij ieders belang ook aan bod mag komen, dat houdt immers het ecosysteem levend!). Maar open minded samenwerking is wel hard nodig om hardnekkige pijnpunten in het huidige systeem rond wonen te doorbreken. Samenwerking is gebaat bij goede relaties en dito werkprocessen. En dat begint bij die open houding. Daarmee kan onderling vertrouwen groeien en creativiteit loskomen, in dit collectief van verschillende spelers die allemaal een deel van de oplossing zijn. Zo ontstaat transformatie van het systeem van binnenuit. Het ecosysteem verkleurt. Project voor project. Het leidt uiteindelijk tot een nieuw normaal.

Wat in ons onderzoek naar voren komt is dat het krachtenveld van de wooncrisis zich afspeelt langs twee assen, waarop belangen kunnen worden gerangschikt. De eerste as van partijen die gebaat zijn bij verandering versus partijen die gebaat zijn bij instandhouding. De tweede as gaat over de behoefte aan vernieuwing van (overheids)beleid en strategie, versus behoefte aan stabiliteit en orde. Ik noem dit het assenstelsel van winnaars en verliezers op de woningmarkt.

Figuur 1
Winnaars en verliezers:
wat is jouw (on)bewuste
strategie en belang in de
huidige woningmarkt?



Ergens op een plek van deze assen zijn betrokken partijen in de huidige situatie continu met elkaar op zoek naar een bepaald optimum: hoe ver kunnen we gaan zonder de ander net niet te verliezen, maar vooral mijn eigen belang zo maximaal mogelijk uit te nutten binnen project x of y? Zo houden we elkaar als het ware in een klem en vindt de vernieuwing en verandering uitsluitend plaats in de randen van het bestaande (eco)systeem. Nu is het zo dat veranderingen altijd beginnen in de zogenaamde onderstroom, in de niches van het huidige systeem. En deze traagheid is ergens

ook goed voor de stabiliteit van onze samenleving. Een te radicale grootschalige omwenteling veroorzaakt op korte termijn waarschijnlijk te veel chaos en daarmee schade.

Maar we zijn ook op een punt beland dat nijpende problemen op de woningmarkt onvoldoende snel worden opgelost en waarbij de woningzoekenden altijd aan het korte eind trekken. Bouwen, bouwen, bouwen is niet de Haarlemmerolie voor dit probleem; het lukt ook niet meer overigens. Maar wat dan wel? Ik denk dat een verschuiving van het paradigma gaat helpen. Niet langer denken vanuit winnaars en verliezers, maar denken vanuit het besef dat als de ander wint, dan win jij ook. En als de ander verliest, dan verlies jij (uiteindelijk) ook. Dit bewijst de huidige situatie op de woningmarkt al.

Denk eens na over waar jij staat in dit assenstelsel van winnaars en verliezers. Als wethouder. Als ambtenaar wonen. Als projectontwikkelaar. Als woningbezitter. Als investeerder. Met welk strategisch belang voer je de gesprekken met partijen? En geef je advies? En werk je voor jouw eigen belang? En waar denk je dat jouw gesprekspartner staat? Is dat een aanname of heb je dat getoetst bij de ander?

Het kan interessante inzichten opleveren die je bewust maken van je eigen handelen en het samenwerken met de andere partij. Samenwerken... is misschien wel de kunst van het toelaten. Het toelaten van nieuwe inzichten, ideeën, werkvormen, afspraken, uitgangspunten, doelen en uitkomsten, die worden geboren in de samenwerking. En dat wordt mogelijk met een nieuwe kijk naar je eigen positie en die van de ander. En dat is niet in een middag gefixt. Dat vergt een proces waarin je wilt investeren.

Het **speelveld met woonknopen, in het midden van deze leaflet**, ondersteunt het voeren van het goede gesprek met betrokken partijen en het maken van de goede analyses van de belangen en spelers in het ecosysteem van de woonopgave waar jij onderdeel van bent. Het **assenstelsel van winnaars en verliezers** helpt je om je bewust te worden van de mogelijke (onbewuste) oordelen en vooroordelen die je hebt over je eigen rol en verantwoordelijkheid - én die van de ander. En dit ondersteunt het duurzame proces! Het leidt tot duurzaam leiderschap op het ontwarren van de woonknopen die er zijn in het gehele systeem van de woningmarkt.



Louter Leaflet | September 2023 | Volgnr 2

EEN LOUTER LAB PUBLICATIE

In opdracht van Louter Projectmanagement BV
Den Bosch en Eindhoven

Louter ten behoeve van kennisdeling en inspiratie uitwisseling.

Publicatie niet bedoeld voor verkoop.

PRODUCTIE

Opdrachtgevers: Erin Tselekis,
Koen Uijtwilligen

Tekst en eindredactie: Isis Boot

Concept kaart en leaflet: Isis Boot, Emmy van Lamoen

Vormgeving en lay-out: Emmy van Lamoen

Kernteam Louter Inzicht: Isis Boot,
Richard van den Boogaard, Coriene Brons

Productie-ondersteuning: Angeline van Erp,
Judith Jans

Drukwerk leaflet: Puntscherp

Drukwerk kaart: ADC Nederland

CONTENT

TEKST EN UITWERKING

Voorwoord: Erin Tselekis

Verslag veldbezoeken: Coriene Brons,
Richard van den Boogaard

Tools: Isis Boot, Richard van den Boogaard,
Coriene Brons

Eindreflectie: Erin Tselekis

PROCES

GASTSPREKERS VELDBEZOeken

Hamsterhof, Eindhoven: Reinier van Abbe

Ekerschot, Oirschot: Armand Cieters

INPUT UIT WERKSESSIES

met dank aan: Annelies Beugelink, Linda Blaauboer - van
Tilborg, Luc Bollen, Richard van den Boogaard,
Arjen van den Boogaard, Isis Boot, Coriene Brons,
Sharon Dikmans, Angeline van Erp, Daan Haanstra,
Inez van Gulick, Judith Jans, Menno Moen,
Gerwen van Middelkoop, Hidde Trommelen,
Erin Tselekis, Thomas Siekman, Koen Uijtwilligen

COLOFON



BRONNENLIJST

1. **COVER**
- Afbeelding: Gemaakt in LouterLab
 2. **INHOUD**
- Foto: Erin Tselekis
 4. **VERSLAG VELDBEZOEK**
- Foto's veldbezoeken: Reinier van Abbe, Isis Boot, Erin Tselekis
- Schets: Arie van Rangelrooij, architecten en | en
- Foto bovenaanzicht Hamsterhof: Bas Gijssels
 11. **KOFFIEMOMENT**
- Afbeeldingen: Koffiekopje: Mockup Graphics via Unsplash
Koffie vlek: Baltar via
Theelepels: Jan van Alexander via Pixabay
 12. **NULMETING**
- Afbeelding: Shutterstock
 13. **ROLLENSPEL**
- Afbeelding: Door DS Stories via Pexels
 14. **CHECKVRAAG LANGE TERMIJN**
- Afbeelding: Thomas Staub via Pixabay
 15. **WAARDEREND EVALUEREN**
- Afbeelding potloden: Angeles Balaguer via Pixabay
 15. **REFLECTIE**
- Foto: Erin Tselekis
- KAART: WERKEN IN ECOSYSTEMEN**
- Foto's: input uit werksessie Louter Inzicht



Louter Leaflet | september 2023

Uitgave van Louter Projectmanagement BV - Louter Lab | Den Bosch - Eindhoven

Een samenwerking van:

www.louter.biz

Louter

RUIMTE
REDACTIE

eMMY
Master of Fine Arts

Concept en eindredactie: Isis Boot

Vormgeving: Emmy van Lamoen

Tekstredactie: Stuurgroep Louter Inzicht - Richard van den Boogaard, Coriene Brons, Isis Boot