



# Wat komt er kijken bij groot onderhoud, woningverbetering en nieuwbouw?

We leggen het uit in het proces herontwikkeling vastgoed.

## **Functie van dit document**

Dit document bevat tips en aandachtspunten die in drie bijeenkomsten in 2018 zijn besproken met een werkgroep van onze gezamenlijke huurdersorganisaties. Het document is bedoeld als nuttige informatiebron, uitleg en inspiratie voor huurders(vertegenwoordigers) en voor medewerkers die betrokken zijn bij herontwikkelingsprojecten.

Dit is een 'levend' document waaraan we (mede met input van de werkgroep van de huurdersorganisaties) tips en voorbeelden toe kunnen voegen. Dit doen we op basis van wat we leren van projecten die we hebben uitgevoerd. Het is géén formeel document. We gebruiken in dit document de term huurdersorganisatie voor de regionale vertegenwoordigers van de huurders (bijvoorbeeld de Huurdersbelangenvereniging of Huurdersraad) en huurdersvertegenwoordiging voor de vertegenwoordiging van huurders op projectniveau (bijvoorbeeld een bewonerscommissie).

# Algemeen proces

## Stap 1: Meerjarenplan

### Stap 1. Maken meerjarenplanning

Portaal maakt een **meerjarenplanning** voor de (her-)ontwikkeling van het woningbezit op basis van gegevens over financiën, onderhoudskosten, verhuur, mutatie, waardeontwikkeling, leefbaarheid en bouwkundige gegevens. Ook plannen van bijvoorbeeld de gemeente en de ambities van Portaal spelen een rol. In de meerjarenplanning krijgt elk complex een label. Dat label geeft de gewenste aanpak aan. Bij het label hoort ook een investeringsbedrag. Daarmee kan Portaal voor een langere periode berekenen wat de gewenste plannen gaan kosten en beoordelen of dit haalbaar is. Kan Portaal dit financieel aan? En tegelijkertijd kijken we wat de gewenste ingrepen betekenen voor de huurontwikkeling, voor de kwaliteit van het bezit, voor de duurzaamheid.

## Stap 2: Jaarplan

### Stap 2. Maken jaarplannen

De meerjarenplanning is de basis voor de **jaarplannen**. In de jaarplannen staan de projecten die lopen, te starten projecten en de gewenste aanpak en ruimte voor acquisitie (verwerven van nieuwe locaties of andere mogelijkheden om tot sociale woningbouw te komen) benoemd. De Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Commissarissen (RvC) stellen deze lijst ieder jaar voor het volgende jaar vast. De assetmanagers van Portaal als opdrachtgever en het bedrijfs onderdeel Vastgoed Projecten (VGP) als opdrachtnemer werken samen aan de realisatie van de jaarplannen. Projecten lopen vaak over meer jaren. Daar wordt in de jaarplannen rekening mee gehouden als het gaat om de beschikbare personele capaciteit en de financiën.

## Stap 3: Projectplan

### Stap 3. Maken projectplan

Voor elk project wordt een **projectplan** gemaakt die bestaat uit verschillende fasen en onderverdeeld in 9 stappen:

Initiatiefase

Haalbaarheidsfase

Ontwerpfase

Realisatiefase

Evaluatiefase

Stap 1: Maken opdrachtdocument

Stap 2: Maken Initiatiefdocument

Stap 3: Haalbaarheidsfase

Stap 4: Bouwvoorbereiding

Stap 5: Realisatiedocument

Stap 6: Instemming huurders

Stap 7: Uitvoering

Stap 8: Oplevering

Stap 9: Evaluatie

We doorlopen dus de volgende stappen om te komen tot concrete projecten:

- 1. Meerjarenplan:** doorkijk wat er met de woningcomplexen gaat gebeuren over meer jaren; indicatie op label;
- 2. Jaarplan:** overzicht van de projecten die in een jaar op de planning staan bij VGP (lopende projecten die al eerder gestart zijn en nieuwe projecten die in dat jaar starten);
- 3. Project:** de aanpak van een bestaand complex of de ontwikkeling van een nieuw woongebouw.

Hierna worden de 9 stappen die gezet worden bij het maken van een projectplan uiteengezet.

# Stap 1: Maken meerjarenplanning

Stap 1:  
Meerjarenplan

Stap 2:  
Jaarplan

Stap 3:  
Projectplan

## Initiatiefase

### Wat gebeurt er in deze fase?

Een project start met een opdrachtdocument dat een assetmanager schrijft. De assetmanager haalt hiervoor input op bij de prestatietafel (hierbij zijn verschillende disciplines aangesloten). De assetmanager geeft aan wat er moet gaan gebeuren. Hij besteedt aandacht aan:

- de volkshuisvestelijke doelen (voor wie worden de plannen gemaakt)
- de hoogte van de huur
- de woontechnische uitgangspunten (woninggrootte, woningtype)
- duurzaamheid en energie.
- en eventuele afwijkingen van ons beleid.

Sommige uitgangspunten liggen al vast, bijvoorbeeld in de prestatieafspraken. In het opdrachtdocument staan de doelstelling en de te onderzoeken varianten, kaders en randvoorwaarden. De assetmanager stemt het opdrachtdocument af met de manager Volkshuisvesting en met VGP. De assetmanager en VGP zorgen in overleg dat de opdracht duidelijk en uitvoerbaar is.

De assetmanager beschrijft hier “wat” er zou moeten komen. VGP beschrijft vervolgens “hoe” dat gerealiseerd kan worden. Het gaat in deze fase vooral om goed opdrachtgeverschap (van de assetmanager) en goed opdrachtnemerschap (van VGP).

### Aandachtspunten en tips van de huurdersorganisaties

- Bepreek in het reguliere overleg tussen Portaal en de huurdersorganisatie welke complexen/projecten in deze fase zitten. De huurdersorganisatie houdt zo zicht op de voortgang van het jaarplan.
- De huurdersorganisatie kan bij de manager Volkshuisvesting en de assetmanager aangeven wat zij belangrijk vinden voor de betreffende complexen/projecten (voor zover ze deze complexen/projecten kent)
- De aanpak lijkt al vastgesteld. Dat levert vaak direct al weerstand op bij huurders. Wees je hiervan bewust in de communicatie.

# Stap 2: Maken initiatiefdocument

Stap 1:  
Meerjarenplan

Stap 2:  
Jaarplan

Stap 3:  
Projectplan

## Initiatieffase

### Wat gebeurt er in deze fase?

Vastgoed Projecten maakt op basis van het opdrachtdocument een plan van aanpak met daarin de te doorlopen stappen, de planning en de bemensing. Dit noemen we het initiatiefdocument. Zolang het project binnen ons beleid past en op de jaarplanning staat, kan het project starten. Er is dan geen aparte toestemming van de Raad van Bestuur nodig.

### Aandachtspunten en tips van de huurdersorganisaties

- Bepreek in het reguliere overleg tussen Portaal en de huurdersorganisatie welke complexen/projecten in deze fase zitten. De huurdersorganisatie houdt zo zicht op de voortgang van het jaarplan.
- In deze fase wordt ook de start van het project bekend en kan Portaal (als dit van toepassing/zo afgesproken is) met de huurdersorganisatie afstemmen hoe we het proces met de vertegenwoordiging van de huurders aanpakken.
- De huurdersorganisatie kan helpen met nadenken over hoe we komen tot een 'goede' vertegenwoordiging van de huurders in het betrokken complex.  
*Tip: gebruik de huurdersorganisatie om een huurdersvertegenwoordiging op te richten/aan te spreken. De afspraken hierover verschillen per regio.*



# Stap 3: Haalbaarheidsfase

Stap 1:  
Meerjarenplan

Stap 2:  
Jaarplan

Stap 3:  
Projectplan

## Haalbaarheidsfase

### Wat gebeurt er in deze fase?

VGP start de haalbaarheidsfase. In de haalbaarheidsfase doet Portaal uitgebreid onderzoek naar de haalbaarheid van de gewenste ontwikkeling.

- Bij nieuwbouw gaat het om onderzoek naar de stedenbouwkundige eisen, de beeldkwaliteit, het bouwvolume, het aantal woningen en andere voorzieningen (bijvoorbeeld parkeren). Wij maken in deze fase ook al een eerste doorrekening van de stichtingskosten op basis van kengetallen en ervaringscijfers. En we maken een schatting van de toekomstige waarde van de woning / het complex. We onderzoeken dus of het nieuwbouwproject haalbaar is.
- Bij verbetering of groot onderhoud kijken we naar de bestaande situatie. Wie woont er nu (de sociale kaart) en voor wie is het complex in de toekomst bedoeld? Welke knelpunten ervaren de huurders en welke wensen hebben zij (het woonwensenonderzoek)? Wat is de technische staat en welke onderdelen moeten we aanpakken?.

In deze fase betrekken we dus de huurders bij de planontwikkeling. Wij gaan graag bij elk groot onderhoud- of verbeterproject in gesprek met een huurdersvertegenwoordiging. Als er al een huurdersvertegenwoordiging is, betrekken we die. Is er nog geen huurdersvertegenwoordiging? Dan proberen we deze te laten ontstaan. Dit is een zaak van de huurders. Wij hebben daarin geen sturende rol.

In de haalbaarheidsfase is meestal nog geen aannemer betrokken. Dat kan wel als we verwachten dat het vroegtijdig inschakelen van een aannemer helpt bij het vinden van de beste oplossingen. Het Bestuur moet hiervoor apart toestemming geven, omdat dit afwijkt van het beleid. De aannemer krijgt een gefaseerde opdracht. In deze fase is dat alleen een onderzoeksopdracht. Wij spreken altijd met de aannemer af dat we in iedere fase afscheid kunnen nemen.

Afhankelijk van de opdracht van de assetmanager onderzoeken we een of meer oplossingen. Daarbij gaat het om wat er technisch kan, wat er financieel kan en hoe de huurdersvertegenwoordiging aankijkt tegen de verschillende opties. We onderzoeken ook de manier waarop we een plan uit kunnen voeren, bijvoorbeeld wel of niet in bewoonde staat. De oplossing die als meest haalbare uit de bus komt, stellen we aan het Bestuur voor. Wat het 'meest haalbaar' is, bepalen we op basis van verschillende aspecten, zoals bouwkundige ingrepen, kosten, bereikte doelstellingen en de mening van de vertegenwoordiging van de huurders. Dit is nog geen volledig uitgewerkt plan, maar geeft wel aan waar we in de volgende fase concreet naar toe werken. We beschrijven deze volgende stappen, waaronder het proces met de huurders, ook duidelijk.

In plaats van een aanpak in één keer waarbij we veel doen aan de woning en het woongebouw, werken we steeds vaker met meer gefaseerde aanpakken waarbij de maatregelen in de woning naar de keuze van de huurder zijn. Een voorbeeld. Als een badkamer op grond van de levensduur aan vervanging toe is, maar de huurder wil op dat moment de overlast daarvan niet, dan slaan we die badkamer over. Natuurlijk onder de voorwaarde dat er niet te vaak dagelijks onderhoud nodig is. Daar zitten zowel de huurder als wij niet op te wachten.

# Stap 3: Haalbaarheidsfase

## Haalbaarheidsfase

De haalbaarheidsfase ronden we af met een **ontwikkeldocument**. Dit bespreekt het projectteam met de opdrachtgever (de assetmanager) en daarna met het Bestuur. Het Bestuur besluit of het project naar de volgende fase mag gaan en of er nog aanvullende voorwaarden gelden. Soms moeten we ook de Raad van Commissarissen betrekken. Het ontwikkeldocument in combinatie met het besluit is het nieuwe kader voor de volgende fase, de ontwerpfase. Het plan ligt in hoofdlijnen vast en financiële kaders liggen vast.

### Aandachtspunten en tips van de huurdersorganisaties

- Als er al een huurdersvertegenwoordiging is, neem dan contact op over de start van het haalbaarheidsonderzoek. Neem de huurdersvertegenwoordiging mee in de stappen die we in de haalbaarheidsfase doorlopen.
- Start vanaf het begin van het haalbaarheidsonderzoek het overleg met de huurders in een woongebouw. Organiseer in deze fase de bewoners, zorg voor 'opleiding' over belangenbehartiging, het proces en hun rechten en plichten. Bedenk hoe te handelen als er meer 'bewonerscommissies' ontstaan met verschillen van mening; wat moet er dan gebeuren?  
*Tip: 'Je kunt een groep verplichten om aan te tonen dat zij de huurders vertegenwoordigen'*  
*Tip: 'Er moet minder haast zijn in de vorming van een huurdersvertegenwoordiging, dan ontstaat er ook minder snel gedoe'*  
*Tip: betrek in zo'n situatie de huurdersorganisatie om samen te zoeken naar een oplossing.*
- Belangrijk is dat de huurders geïnformeerd worden over de start van het project en wat een haalbaarheidsonderzoek precies inhoudt. Zodat ze niet het gevoel krijgen dat bij de start van een project alles al bepaald is. En tegelijkertijd moet Portaal duidelijk maken wat wel vast ligt (bijvoorbeeld vanuit prestatieafspraken, of de doelstellingen over duurzaamheid).
- Maak afspraken met de huurdersvertegenwoordiging in het woongebouw over professionele ondersteuning.
- Maak samen met de huurders(vertegenwoordiging) een SWOT-analyse (een analyse van sterke en zwakke punten van het woongebouw en de omgeving) als input voor de verschillende opties.
- Denk na over welke communicatiemiddelen het beste werken. Denk aan taalbeheersing, vaktermen en beelden.  
*Tip: er zijn voorbeelden van communicatie in Jip- en Janneketaal en een kalender (bijvoorbeeld Leiden)*
- Werk met verschillende scenario's. Dit helpt om huurders in het proces mee te nemen.
- Doe in deze fase woonwensenonderzoek (en bouwtechnisch onderzoek). De huurder kan zo zijn wensen of klachten over de woning kenbaar maken.  
*Tip: organiseer 'droom'-bijeenkomsten als aanvulling op het woonwensenonderzoek.*
- Let goed op de rol van het aannemer.
- Verwachtingsmanagement: wees open/transparant. De haalbaarheidsfase kan ook als uitkomst opleveren dat er geen haalbaar plan te maken is. Geef dan ook duidelijkheid over wat er met het complex gaat gebeuren; bijvoorbeeld planmatig onderhoud.

# Stap 4: Bouwvoorbereiding

Stap 1:  
Meerjarenplan

Stap 2:  
Jaarplan

Stap 3:  
Projectplan

## Ontwerpfase

### Wat gebeurt er in deze fase?

In deze fase werken we de plannen verder uit en selecteren we de aannemer. Bij deze selectie kan de vertegenwoordiging van de huurders betrokken worden. We werken met een erkenningslijst waarop aannemers staan waarmee Portaal goede ervaringen heeft in eerdere projecten. Wij weten voor welk soort werk een aannemer het meest geschikt is. Nieuwbouw is bijvoorbeeld duidelijk anders dan het verbeteren van woningen in bewoonde staat.

We leggen in de bouwvoorbereidingsfase veel werkzaamheden neer bij het aannemer. We geven een resultaatgerichte opdracht. Het bedrijf moet zorgen dat alles wat nodig is om te starten met de werkzaamheden tijdig op orde is (bijvoorbeeld vergunningen). De aannemer kiest de architect, vaak in overleg met ons. Wij beoordelen gedurende de bouwvoorbereiding of het plan nog steeds voldoet aan de koers en de kaders die zijn bepaald in het ontwikkelbesluit. Voldoet het aan ons Programma van Eisen (woontechnisch en bouwtechnisch)? Voldoen we aan de afgesproken oplossingen of bewonerswensen? En past het plan nog steeds binnen de financiële kaders van het ontwikkelbesluit?

Omdat het plan gedetailleerder en concreter wordt, moeten we steeds keuzes en afwegingen maken. Bij verbetering gaat het bijvoorbeeld over, of de uitgangspunten over hoe er verbeterd wordt nog steeds hetzelfde zijn. Kan de aannemer bij de keuze uitvoering in bewoonde staat aan de voorwaarden daarvoor blijven voldoen? Of zijn er bepaalde aanpassingen wenselijk en mogelijk? Daar betrekken we de huurdersvertegenwoordiging nauw bij. Vaak maken we bij verbetering al een eerste proefwoning. Belangrijk voor de aannemer, omdat deze een beter beeld krijgt van wat er precies in de woning moet gebeuren. Hij kan dan zijn aanpak optimaliseren. En handig voor de huurdersvertegenwoordiging om een beter beeld te krijgen van het plan en de uitvoering. Een proefwoning gebruiken we soms ook om meer huurders bij de planontwikkeling te betrekken.

Bij groot onderhoud en verbetering is ook het overleg met de huurders in deze fase van groot belang. In het ontwikkeldocument staat hoe het projectteam dit aanpakt. Wij moeten ervoor zorgen dat het overleg met de huurdersvertegenwoordiging en de communicatie met de huurders goed verloopt. In de bouwvoorbereidingsfase stellen we ook het sociaal plan op dat geldt tijdens de uitvoering van het project. Dit gebeurt ook in nauw overleg met de huurdersvertegenwoordiging en met inbreng van de aannemer. De aannemer moet het immers waar gaan maken tijdens de uitvoering. Het bouwkundige plan en de uitvoering daarvan hangen nauw samen met het sociaal plan. Het is daarom belangrijk om deze steeds in samenhang met elkaar te bespreken.

De haalbaarheidsfase ronden we af met een ontwikkeldocument. Dit bespreekt het projectteam met de opdrachtgever (de assetmanager) en daarna met het Bestuur. Het Bestuur besluit of het project naar de volgende fase mag gaan en of er nog aanvullende voorwaarden gelden. Soms moeten we ook de Raad van Commissarissen betrekken. Het ontwikkeldocument in combinatie met het besluit is het nieuwe kader voor de volgende fase, de ontwerpfase. Het plan ligt in hoofdlijnen vast en financiële kaders liggen vast.

# Stap 4: Bouwvoorbereiding

## Ontwerpfase

### Aandachtspunten en tips van de huurdersorganisaties

- Geef de huurdersvertegenwoordiging de tijd om met de huurders terug te koppelen over de planontwikkeling en de keuzes.
- Betrek de huurdersvertegenwoordiging bij de aannemerskeuze.
- Doe de aannemersselectie niet alleen op grond van prijs of kwaliteit, maar ook op huurdersgerichtheid, communicatie, procesbegeleiding en flexibiliteit (keuze leveranciers).





# Stap 5: Realisatiedocument

Stap 1:  
Meerjarenplan

Stap 2:  
Jaarplan

Stap 3:  
Projectplan

## Ontwerpfase

### Wat gebeurt er in deze fase?

We sluiten de bouwvoorbereiding af met een **realisatiedocument**. De kern van dit document is de vraag aan het Bestuur of we het project daadwerkelijk mogen realiseren. Pas na een positief besluit van het Bestuur tekenen we het contract met de aannemer. Soms is nog toestemming van de RvC nodig.

In deze fase moeten alle vergunningen verleend worden en bij verbetering moet ook minimaal 70% van de huurders instemmen met het plan (zie stap 6). Het projectteam bekijkt per project welke stappen we gelijktijdig kunnen zetten voor een kortere doorlooptijd en welke niet (omdat ze van elkaar afhankelijk zijn). De aannemer kan opdracht krijgen onder voorbehoud van behaald draagvlak bij de huurders en een onherroepelijke bouwvergunning. Of we halen eerst draagvlak op en tekenen pas daarna het contract. De aannemer start pas met het inkopen nadat hij een getekend contract heeft. Andersom willen wij niet dat een aannemer begint zonder contract.

Bezwaarprocedures kunnen ook van grote invloed zijn op de doorlooptijd van het project. Het kan bijvoorbeeld gaan om bezwaren tegen te verlenen vergunningen of bezwaren van huurders die ondanks minimaal 70% draagvlak niet mee willen doen met de uitvoering.

Het kan gebeuren dat het in deze fase toch niet lukt om het plan binnen de kaders te ontwikkelen, bijvoorbeeld door onverwachte ontwikkelingen. Dit willen we natuurlijk zoveel mogelijk voorkomen.

### Aandachtspunten en tips van de huurdersorganisaties

- Bespreek samen of uitvoering van het project in bewoonde of onbewoonde staat gebeurt.
- Soms heeft de lokale politiek een bepaalde mening over een project, bijvoorbeeld over wel of niet slopen of over de wijze van verbeteren.

*Tip: gebruik de huurdersorganisaties als dat nodig is richting de politiek.*

# Stap 6: Instemming huurders

Stap 1:  
Meerjarenplan

Stap 2:  
Jaarplan

Stap 3:  
Projectplan

## Realisatiefase

### Wat gebeurt er in deze fase?

Bij woningverbetering moeten we voldoende instemming voor het plan krijgen van de betrokken huurders (minimaal 70%). Voor de draagvlakmeting richten we in veel projecten een modelwoning in. Die kunnen de huurders bezoeken en zo een goed beeld krijgen van wat het plan precies inhoudt. We gebruiken ook andere methodes, zoals virtual reality. Er is in ieder geval een duidelijk boekje met daarin een beschrijving van de werkzaamheden, de planning en het sociaal plan. Bij verbetering bezoeken we alle huurders om hen uitleg te geven over het (sociaal) plan en om een goed beeld te krijgen van de persoonlijke situatie.

De bewonersbegeleiding verschilt per project. Er is altijd een bewonersbegeleider van Portaal aan een verbeterproject verbonden. Deze is in ieder geval betrokken bij die huurders die extra aandacht nodig hebben. Er zijn ook projecten met een bewonersbegeleider van de aannemer. Die richt zich op de communicatie tussen de aannemer en de huurders. Voordeel van een bewonersbegeleider vanuit de aannemer is dat de lijnen met de aannemer kort zijn. Dat is zeker handig bij de uitvoering van de verbetering. Als er ook een bewonersbegeleider vanuit de aannemer is, dan maken we duidelijke werkafspraken over wie wat doet tijdens de voorbereiding van de werkzaamheden en tijdens de uitvoering. We besteden bewonersbegeleiding alleen uit aan de aannemer, als deze aantoonbaar goede bewonersbegeleiders heeft.

Na de huisbezoeken krijgen de huurders de vraag of zij willen instemmen met het plan, inclusief het sociaal plan. Dit geven zij aan op de akkoordverklaring. Dan kunnen er twee situaties ontstaan:

- Meer dan 70% van de huurders stemt in met de plannen. Het plan gaat in principe uitgevoerd worden.
- Of er is onvoldoende draagvlak. We onderzoeken waarom de huurders niet instemmen met het plan.

Afhankelijk van de uitkomst bespreken we de volgende stappen met de huurdersvertegenwoordiging.

Als er wel draagvlak is behaald, is er een periode van acht weken waarin huurders bezwaar kunnen aantekenen tegen deze uitkomst. Per huurder die bezwaar heeft gemaakt, kijken we waar het bezwaar over gaat. Een huurder kan bijvoorbeeld wel voorstander zijn van de bouwkundige werkzaamheden, maar het niet eens zijn met de vergoedingen of de bij het plan behorende huurverhoging. De huurder kan zijn bezwaar voorleggen aan de rechter. Individuele bezwaren hebben alleen betrekking op de individuele woning / situatie van die huurder. Dit is doorgaans geen reden om het plan niet door te laten gaan. We maken wel een inschatting van de risico's naar aanleiding van de bezwaren.

**NB: soms vindt deze stap al plaats tijdens de bouwvoorbereiding. Hierdoor wordt het proces korter. Dit heeft alleen zin als de bouwvoorbereiding duidelijk binnen de kaders blijft en de verwachting is dat het Bestuur positief besluit over het realisatiedocument.**

# Stap 6: Instemming huurders

## Realisatiefase

### Aandachtspunten en tips van de huurdersorganisaties

- Stel richtlijn(en) op voor het houden van draagvlakmeting. Hier zijn goede voorbeelden van.
- Leg een definitief plan (mét huurprijsvoorstel) voor aan de huurdersvertegenwoordiging en geef ruimte voor een achterbanraadpleging.
- Maak voor- en nadelen van voorgestelde oplossingen duidelijk (bijvoorbeeld voor comfort en kosten)  
*Tip: neem een simpel rekenvoorbeeld van stookkosten op in het boekje over het plan. Lastig daarbij is wel dat dit vaak voor ieder huishouden anders is. Het moet duidelijk zijn dat het om een voorbeeld gaat.*
- Richt een modelwoning in.  
*Tip: probeer zo goed mogelijk (visueel) duidelijk te maken in het boekje over het plan wat er gaat gebeuren. Richt een modelwoning in of gebruik bijvoorbeeld een 3d-visualisatie of filmpjes als dat mogelijk is. Dit kan Portaal ook nog scherper maken in de uitvraag aan de aannemer.*
- Wees scherp op de competenties en vaardigheden van de bewonersbegeleider vanuit de aannemer.
- Voor huurders is het onderscheid tussen onderhoud en verbetering lastig. Voorbeeld: vervangen badkamer is onderhoud, maar wordt ervaren als verbetering.  
*Tip: het onderscheid moet duidelijk zijn. Probeer dit zo goed mogelijk te verwoorden in het informatieboekje en te laten zien in de modelwoning en blijf dit goed onderscheiden gedurende het traject.*
- Maatwerk: bij de huisbezoeken kunnen specifieke afspraken gemaakt worden met een huishouden. Belangrijk is dat het projectteam deze kan uitleggen zonder de privacy van de desbetreffende huurders te schenden.
  - Maak de afspraak met de huurdersvertegenwoordiging: als je 'hierover een verhaal hoort, ga dan na bij het projectteam hoe het zit. Het kan zo zijn dat er afspraken zijn gemaakt over de terugkeer van een zelf aangebrachte voorziening (ZAV).
  - Tip: benoem in het bewonersboekje dat we soms maatwerk leveren.*
- Zorg voor goede informatie voor de huurders.  
*Tip: gebruik de huurdersvertegenwoordiging voor input over de huurders en voor het informeren van de huurders (bijvoorbeeld een keer de communicatie meelesen). Gebruik Jip- en Janneketaal. En maak bijvoorbeeld een kalender.*
- Omgaan met kleine wijzigingen na de draagvlakmeting.
  - Deze bespreekt Portaal met huurdersvertegenwoordiging. Klankborden: past dit nog binnen het plan? Zo ja, dan niet opnieuw draagvlak halen, wel bewoners informeren.
  - Individuele keukentafelgesprekken voor laatste afstemming met bewoner (na behalen draagvlak).
  - Tip: bespreek de wijzigingen eerst met de huurdersvertegenwoordiging, dan een gezamenlijke brief van Portaal en de huurdersvertegenwoordiging aan de bewoners. Geef hen bijvoorbeeld twee weken de tijd voor bezwaar. Geen reactie = akkoord.*
  - Weeg goed af wat je algemeen/individueel bespreekt. Wat is het effect voor de huurder?

# Stap 7: Uitvoering

Stap 1:  
Meerjarenplan

Stap 2:  
Jaarplan

Stap 3:  
Projectplan

## Realisatiefase

### Wat gebeurt er in deze fase?

Bij nieuwbouw is de realisatiefase voor ons niet zo intensief. De aannemer gaat aan de slag en moet aan de hand van toetsings- en acceptatieplannen aantonen dat er gebouwd is zoals afgesproken. Vanzelfsprekend houden de aannemer en de onderaannemers zich aan alle voorschriften en de wet en regelgeving, waaronder de regels met betrekking tot veilig werken. Controle daarop is een taak van gemeente en de Inspectie SZW (Sociale Zaken en Werkgelegenheid).

Bij verbetering is de spanning in deze fase afhankelijk van de werkzaamheden in en aan de woningen. En of de huurders al dan niet naar een andere woning gaan gedurende de uitvoering van de werkzaamheden. Naast de bouwkundige logistiek vragen ook de communicatie naar alle huurders over het gehele project en de specifieke informatie en planning die betrekking hebben op de individuele woning veel aandacht.

Als we logeerwoningen of wisselwoningen gebruiken, moeten wij dit goed regelen. Huurders moeten tijdig geïnformeerd worden over waar zij tijdelijk verblijven, wat ze kunnen verwachten in de tijdelijke woonruimte, wat ze zelf mee moeten nemen.

Na het behalen van draagvlak 'moeten' de huurders die niet hebben ingestemd meedoen, zeker voor de onderhoudswerkzaamheden en verbeteringen die alleen collectief kunnen worden aangebracht. In eerste instantie gaan we bij nee-stemmers langs. Soms weten we het individueel op te lossen met een gesprek en maatwerk. Eventuele bezwaarprocedures bij de rechter kunnen daarnaast gewoon doorlopen. Als een huurder echt niet wil meewerken en bijvoorbeeld de deur dichthoudt, terwijl we voor noodzakelijke werkzaamheden in de woning moeten zijn, zetten we juridische stappen (bijvoorbeeld afdwingen van toegang met behulp van een kort geding).

Een huurder of een vertegenwoordiging van de huurders, die met een verschil van mening zitten over de uitvoering, kunnen bij iemand van Portaal terecht. De eerste stap is altijd bespreken in het projectteam (projectmanager, sociaal projectleider, aannemer/uitvoerder). Als je er daar niet uitkomt, kan de huurdersvertegenwoordiging dit bespreken met de programmamanager. De programmamanager kan hier dan de afdeling Kwaliteit en beleid van VGP bij betrekken.

### Aandachtspunten en tips van de huurdersorganisaties

- Zorg voor goede communicatie met en ondersteuning voor de huurders
  - *Er zijn apps in ontwikkeling voor het verbeteren van de communicatie. Die proberen we op projectniveau uit.*
  - *Idee: als iedereen moet verhuizen, maak dan tegen een gereduceerde prijs afspraken met een verhuisbedrijf.*

# Stap 8: Oplevering

Stap 1:  
Meerjarenplan

Stap 2:  
Jaarplan

Stap 3:  
Projectplan

## Realisatiefase

### Wat gebeurt er in deze fase?

De realisatiefase eindigt met de oplevering van de woning aan Portaal en uiteindelijk de **oplevering** van het gehele project en de overdracht van alle informatie aan Portaal. De aannemer is na de oplevering nog drie maanden verantwoordelijk voor het verhelpen van gebreken die zich na de oplevering voordoen. Daarna gaan de garanties in die contractueel zijn vastgelegd. Het complex is na drie maanden weer in ons reguliere beheer.

Ook de huurder vragen we om akkoord. Is alles naar tevredenheid uitgevoerd en zoals we het vooraf hebben besproken? Daarbij worden de eventuele opleverpunten genoteerd en spreken we af op welke termijn we deze verhelpen. De huurder krijgt ook een brief met informatie over het ingaan van de eventuele huurverhoging en eventuele andere aanpassingen.

Een goede oplevering van een woning aan het eind van het werk, bij voorkeur zonder opleverpunten, is een belangrijk punt bij de beoordeling van de aannemer. En daarmee voor de plaatsing op de erkenningslijst (zie stap 3).

### Aandachtspunten en tips van de huurdersorganisaties

- Zorg voor een goede oplevering aan de huurder en aan Portaal door de aannemer. Portaal moet als opdrachtgever goed geïnformeerd zijn over de opleverpunten.



# Stap 9: Evaluatie

Stap 1:  
Meerjarenplan

Stap 2:  
Jaarplan

Stap 3:  
Projectplan

## Evaluatiefase

### Wat gebeurt er in deze fase?

Uiterlijk zes maanden na de oplevering stelt het projectteam een **evaluatie**document op. Daarin evalueert het team het gehele project. Belangrijk onderdeel is: welke lessen leren we uit dit project? Wat kunnen we de volgende keer beter doen? Het projectteam bespreekt het evaluatiedocument met het Bestuur. Op grond daarvan kunnen we werkwijzen aanpassen.

Een verbetering die we doorvoeren is dat we nu per fase evalueren. Daar kunnen we de vertegenwoordiging van de huurders bij betrekken.

Gedurende de uitvoering wordt er onderzoek gedaan naar de hoe het proces verloopt. Dat besteden we uit. Een onafhankelijk bureau belt huurders tijdens de uitvoering en vraagt hen naar de tevredenheid aan de hand van een aantal aspecten, waaronder de communicatie, het nakomen van afspraken en de inzet van de medewerkers van de (onder-)aannemer. Aan het eind van een project bevragen we de huurder over de tevredenheid over de woning na de aanpak.

### Aandachtspunten en tips van de huurdersorganisaties

- Bepaal samen met de huurder op welke punten geëvalueerd wordt.  
- *Tip: bespreek als huurdersorganisatie het regionale projectenoverzicht bij het regionale overleg met de manager Volkshuisvesting.*
- Deel de uitkomsten van de evaluatie met de huurders(organisatie).  
- *Eerst vooral delen binnen het project. Aan het einde van een project kan een evaluatie altijd breder gedeeld worden.*
- Betrek huurders(vertegenwoordiging) bij het schrijven van het evaluatiedocument  
- *Tip: evalueer ook tussen de verschillende fases: 'hoe hebben we dit nu met elkaar gedaan als huurdersvertegenwoordiging en projectteam?'. Organiseer een benen op tafelgesprek tussen het projectteam en de huurdersvertegenwoordiging.*

### Gouden tips

- Zorg dat de huurdersvertegenwoordiging helder weten dat er een fasering is en neem hen hierin mee. En markeer deze fases met elkaar.
- Wees helder over welke zaken er al zijn 'vastgeklikt', bijvoorbeeld vanuit de overheid of prestatieafspraken en waar de ruimte / keuzemogelijkheden nog liggen.
- Gebruik de huurdersorganisaties in het 'aansturen / bijsturen' van de huurdersvertegenwoordiging.
- Vergeet het dagelijks beheer en onderhoud niet.
- Gebruik de huurdersvertegenwoordiging voor input over de bewoners en het complex.