

Vaststellingsbesluit Meerjarenplan Bouw- en Woningtoezicht 2022-2026

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Rotterdam,

gelezen het voorstel van de wethouder van Klimaat, Bouwen en Wonen van 14 maart 2023; kenmerk M2301-6852;

overwegende, dat het vanwege de kwaliteitseisen in de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht en het Besluit omgevingsrecht verplicht is om het Meerjarenplan Bouw- en Woningtoezicht 2022-2026 vast te stellen en te publiceren;

gelet op artikel 5.7 Wet algemene bepalingen omgevingsrecht in samenhang met artikel 7.2 van het Besluit omgevingsrecht;

besluit:

Artikel 1

Het college van burgemeester en wethouders stelt vast het Meerjarenplan Bouw- en Woningtoezicht 2022-2026 zoals opgenomen in de bijlage bij dit besluit.

Artikel 2

Het besluit van 17 april 2018 tot vaststelling Meerjarenplan Bouw- en Woningtoezicht 2018-2021 wordt ingetrokken.

Artikel 3

Dit besluit treedt in werking met ingang van de dag na de datum van uitgifte van het Gemeentebblad waarin het wordt geplaatst.

Artikel 4

Dit besluit wordt aangehaald als: Vaststellingsbesluit Meerjarenplan Bouw-en Woningtoezicht 2022-2026.

Aldus vastgesteld in de vergadering van 14 maart 2023.

*De secretaris,
V.J.M. Roozen*

*De burgemeester,
A. Aboutaleb*

Dit gemeentebblad ligt ook ter inzage bij het Concern Informatiecentrum Rotterdam (CIC): 010-267 2514 of bir@rotterdam.nl

Meerjarenplan Bouw- en Woningtoezicht 2022-2026

Werken aan de veranderstad: Koers houden en ontwikkelingen sturen

Hoofdstuk 1. Inleiding

De afdeling Bouw- en Woningtoezicht (BWT) vindt het belangrijk dat Rotterdam nu én in de toekomst een veerkrachtige en duurzame stad is voor mensen om in te wonen, te werken en te verblijven. BWT werkt hieraan mee vanuit haar kerntaken op het gebied van vergunningverlening, toezicht & handhaving, omgevingskwaliteit & cultureel erfgoed en ruimtelijke ordening. In dit Meerjarenplan BWT (MJP BWT) wordt uiteengezet hoe BWT uitvoering geeft aan deze kerntaken. Maar ook hoe BWT deze taken uitvoert in het licht van de aanstaande, ingrijpende veranderingen in de omgeving van de afdeling.

De komst van de Omgevingswet en de Wet kwaliteitsborging (Wkb) voor het bouwen betekent een stelselwijziging die veel verandert voor het werkveld van Bouw- en Woningtoezicht. Dat geldt eveneens voor de stapeling van opgaven in de stad.

De Omgevingsvisie – ‘De Veranderstad, werken aan de een wereldstad voor iedereen’- biedt als verplicht onderdeel van de Omgevingswet richting voor de ontwikkeling van de stad. Ook de visie anticipeert op deze veranderingen en geldt als richting gevend document voor ieder beleid van de gemeente. De Omgevingsvisie vormt daarom samen met het huidige coalitieakkoord – ‘Eén stad’ - en de organisatiekoers van Stadsontwikkeling (SO), het fundament voor dit MJP BWT.

De ontwikkelingen en transitie om ons heen hebben impact op de afdeling Bouw- en Woningtoezicht. De exacte invulling en consequenties van de Omgevingswet zijn echter nog niet duidelijk en de komende jaren benutten we om onze afdeling optimaal voor te bereiden. In ieder geval is zeker dat er veranderingen optreden. Waar voor het omgevingsplan een overgangsfase geldt, is die er voor het uitvoerende werk niet. Met de inwerkingtreding van de Omgevingswet zal ‘de winkel open moeten blijven tijdens de verbouwing.’ Het gaat bij vergunningverlening, toezicht & handhaving om wettelijke taken, die naast de veranderingen die de Omgevingswet en Wkb teweeg brengen, doorgang zullen moeten blijven vinden.

1.1. Meerjarenplan Bouw- en Woningtoezicht 2022-2026

In het MJP BWT wordt richting gegeven om onze afdeling organisatorisch goed voorbereid te laten zijn binnen de veranderende omgeving. Hierdoor is het MJP BWT sterk gekoppeld aan het SPP van de afdeling. Het Meerjarenplan legt de strategische opgaven vast die de koers en de ambitie voor de komende jaren bepalen voor het Rotterdamse Bouw- en Woningtoezicht. Daarnaast beschrijft het MJP BWT hoe BWT de komende jaren uitvoering wil geven aan vergunningverlening, toezicht & handhaving taken. De wet Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (wet VTH) verplicht o.a. dat voor zowel vergunningverlening als het toezicht & handhaving hierop strategisch beleid moet bestaan. Met het MJP BWT wordt dit strategisch kader gegeven. Het college biedt het MJP BWT ter kennisname aan de gemeenteraad aan. De provincie Zuid-Holland ziet in het kader van Interbestuurlijk Toezicht (IBT) toe op de bestuurlijke vaststelling van het VTH-beleid en het informeren hierover van de gemeenteraad.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 volgt een beschrijving van het werkveld van de afdeling Bouw- en Woningtoezicht. Daarbij bespreken wij onder andere de ketensamenwerking en de positie van de afdeling in de context van de nieuwe ontwikkelingen. In hoofdstuk 2 worden de diverse trends en ontwikkelingen die de taken van BWT gaan beïnvloeden besproken, en de ontwikkelingsporen die daaruit voortkomen. In hoofdstuk 3 wordt de organisatie-strategie toegelicht, die toegespitst is op het invullen en uitvoering geven aan toekomstige ontwikkelingen en opgaven. Tot slot wordt in hoofdstuk 4 het belang van monitoring en evaluatie voor een sturende, adaptieve en lerende organisatie besproken.

Hoofdstuk 2. Bouw- en Woningtoezicht: zorg voor de nieuwe en bestaande stad

Sinds 1861 is Bouw- en Woningtoezicht betrokken bij alle levensfasen van een gebouw. Tijdens de planontwikkeling ondersteunen adviseurs de initiatiefnemers met technische en ruimtelijke advisering. De omgevingskwaliteit, veiligheid en gezondheid van het gebouw én de gebruikers worden hierbij betrokken. Bij de toets wordt in het kader van de vergunningverlening beoordeeld of een aanvraag voldoet aan de technische, ruimtelijke en veiligheidsaspecten. Tijdens de realisatiefase zorgen de inspecteurs voor het toezicht op de uitvoering van de bouw en op een veilig en gezond gebruik. Daarbij wordt gelet op het algemeen belang dat gediend is met handhaving, wordt handhavend opgetreden tegen overtredingen zoals handelen in strijd met bepalingen van het bestemmingsplan of het bouwen zonder omgevingsvergunning. Tenslotte zorgen medewerkers van de afdeling voor behoud, instandhouding en verduurzaming van de gebouwde voorraad, waaronder ook het cultureel erfgoed.

Tijden veranderen en ook maatschappelijke behoeftes vragen een bijstelling van inzet vanuit BWT. Onder invloed van diverse factoren verbreedt ook de inzet. Zo is de Projectmatige Aanpak VvE's ont-

wikkeld (verkleinen van het aantal woningen met achterstallig onderhoud) en ook het 'marktmeesterschap' binnen de bestaande voorraad toont aan dat het werk van BWT niet alleen gebaseerd is op het uitvoeren van wettelijke taken. Behoeftes in de gebieden en doelstellingen van het bestuur zorgen voor focus binnen BWT. Alle activiteiten van Bouw- en Woningtoezicht dragen bij aan de bestuurlijke doelen in het algemeen en leefbare wijken en een aantrekkelijke en veilige woonstad in het bijzonder.

Concreet betekent het dat Bouw- en Woningtoezicht naast de wettelijke taken van toetsing en toezicht & handhaving een belangrijke bijdrage levert aan het behoud van de kwaliteit van de bestaande voorraad en het toekomstbestendig maken van de woningvoorraad. Voorbeelden zijn de programma's Funderingsaanpak en Steigers op Zuid en de aanpak Goed Huren en Verhuren. En, Bouw- en Woningtoezicht blikt vooruit door analyse van de woningvoorraad op basis van de Vitaliteitsatlas, of bijvoorbeeld door te onderzoeken wat langer thuis wonen door ouderen betekent voor veilig wonen.

Ook doet BWT mee in de voorhoede van de voorbereiding op de invoering van nieuwe wetgeving (Omgevingswet), ontwikkelingen in de lijn van de private kwaliteitsborging en lobbyt zij voor nieuwe regelgeving. Bijvoorbeeld voor gemeentelijk instrumentarium voor de aanpak van te hoge huren of voor opschaling van kleine VvE's en bijvoorbeeld hogere eisen voor verduurzaming in de bestaande voorraad.

Een kernwaarde van de afdeling is dienstverlening, in de vorm van een adequaat systeem van vergunningverlening, waarbij gedacht wordt in mogelijkheden en het goed afhandelen van klachten over achterstallig onderhoud en illegale bouw.

Elk nieuw plan voor een (bestaand) gebouw of nieuwbouw begint met het duiden van de historische betekenis van het gebouw of de plek voor de stad en van de actuele gebruikswaarde. De monumenten en beschermde stadsgezichten zijn de bewezen kwaliteiten van onze stad en tezamen met de vele andere cultuurhistorisch waardevolle gebouwen, objecten en gebieden vertellen ze het verhaal van Rotterdam. Dat is niet alleen het verhaal van vóór de oorlog, maar ook dat van de Wederopbouw, die als geen ander het huidige beeld van de stad heeft bepaald. Het gaat hierbij om meer dan 1000 beschermde monumenten, beeldbepalende panden, negen beschermde stadsgezichten, wederopbouwgebieden van nationaal belang én de Van Nelle Fabriek met de status van UNESCO Werelderfgoed. Met de Erfgoedagenda 2022-2026 kan de dialoog gevoerd blijven worden over het cultuurhistorisch besef in de stad en tegelijkertijd aangesloten worden bij de actuele opgaven.

De Bebouingscommissie heeft met haar integrale advisering over bouwplannen die afwijken van het bestemmingsplan een cruciale positie in het planproces en speelt al 80 jaar een belangrijke rol in de groei van onze stad. Bouw- en Woningtoezicht, de commissie Omgevingskwaliteit & Cultureel Erfgoed Rotterdam, Stedenbouw, DCMR, Mobiliteit en het Havenbedrijf zorgen gezamenlijk voor een goed onderbouwd advies. Voor er nog maar sprake was van een Omgevingswet werd er in Rotterdam al in de geest van deze wet gewerkt.

Daarnaast is met de toevoeging van het team Bestemmingsplannen aan BWT een nieuwe tak van sport toegevoegd aan de afdeling. Procedures voor vergunningen en voor (project)omgevingsplannen die in lijn moeten zijn met het omgevingsplan nieuwe stijl. Het onderbrengen van alle instrumenten (vergunningen, project-omgevingsplannen en omgevingsplan nieuwe stijl) binnen één afdeling is hierin belangrijk, doordat inhoud en werkproces dichterbij elkaar komen en dat de samenwerking in stand blijft.

2.1 Blik naar buiten

Samenwerking met partijen in de regio en op nationaal niveau is voor BWT onontbeerlijk. Zo maakt BWT deel uit van een netwerk in regionaal verband (Rijnmondberaad) met als doel om te komen tot een gezamenlijk antwoord op opgaven en elkaar te ondersteunen waar nodig. Op nationaal niveau is het netwerk binnen de vereniging BWT NL essentieel en ook de relaties met ministeries, de VNG en collega gemeenten, gelet op de grote veranderingen die op stapel staan en de opgaven waar Rotterdam voor staat. Een voorbeeld is het Nationaal Programma Rotterdam Zuid.

Om het veiligheidsniveau binnen de stad op een optimaal niveau te houden of desnoods te brengen, werkt BWT samen met partners in de stad. Dat zijn de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR), Dienst Centraal Milieubeheer Rijnmond (DCMR), de drie Rotterdamse Waterschappen, Stadsbeheer, Directie Veilig en als een casus erom vraagt, zorgen we dat er ook ruimte is voor andere partijen. Jaarlijks worden in deze samenwerking meer dan 3000 controles uitgevoerd, waarbij ook volop wordt ingezet op voorlichting over hoe problemen kunnen worden voorkomen. In het kader van de hennepaanpak werkt BWT samen met politie, OM, Stadsbeheer en de Directie Veilig. Niet alleen in Rotterdam, de bewezen effectieve aanpak wordt ook toegepast in regiogemeenten.

Bij de besluitvorming over ingrepen in de fysieke leefomgeving, bijvoorbeeld in de vorm van een te verlenen omgevingsvergunning, zijn onder andere omgevingskwaliteit, natuur, veiligheid, milieu, en gezondheid af te wegen belangen. BWT betreft bij deze besluitvorming instanties zoals het Netwerk voor Erfgoed en Omgevingskwaliteit, de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, Federatie Grote Monumentengemeenten, Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD), VRR, DCMR, Waterschappen en Omgevingsdienst Haaglanden.

2.2 BWT in de context van een veranderende omgeving

De positie van de afdeling binnen Stadsontwikkeling is met de komst van de directie Bestaande Stad verschoven en met de komst van het team Bestemmingsplannen verder verbreed. Naast organisatorische wijzigingen is daarmee een taakverschuiving doorgevoerd. De komst van team Bestemmingsplannen zorgt voor een beslissende rol in processen die in de toekomst vragen om strategische keuzes vanuit verschillende beleidsterreinen voor de invulling van het Omgevingsplan. Naast 'agent' (toetsers en toezichthouder) is BWT hierdoor ook 'wetgever' geworden.

Ook de stad verandert. Bewoners, belangenverenigingen en ondernemers zijn mondiger, en vragen om een gelijk speelveld met ruimte voor inbreng voorafgaand aan besluitvorming. De hiermee gepaard gaande roep om participatie en gebiedsgericht en integraal werken zijn niet nieuw, maar kunnen door nieuwe kaders zoals de Omgevingsvisie wel vragen om een herbezinning op de wijze waarop momenteel wordt gewerkt.

Nabijheid, een kernbegrip in het repertoire van BWT, sluit aan bij de gebiedsgerichte inzet die gevraagd wordt. Participatie en aansluiten op de behoeften uit de wijk zijn en worden (steeds) belangrijk(er) in het werk. Maar nabijheid geldt ook voor de interne werkwijze. Scheidslijnen tussen teams vervagen meer door de komst van nieuwe wetgeving, digitalisering, informatie-uitwisseling en omdat gezamenlijk optreden en afstemmen noodzakelijk is voor een gebiedsgerichte inzet. Dat geldt ook voor de samenwerking met het sociale domein, die nadrukkelijker en evidentier is geworden. Dat vraagt van BWT een bredere blik op risicosturing en -denken, met nieuwe partners aan tafel, om te komen tot het noodzakelijk gesprek over de manier waarop een situatie zo veilig mogelijk kan worden. Risicosturing wordt daarbij meer gebiedsgericht maatwerk wanneer er sprake is van een maatschappelijk risico. Het gebiedsgerichte maatwerk kan ook een invulling betekenen van de bestuurlijke opdracht om uitwerking te geven aan participatie.

De uitbreiding van taken, rollen en het netwerk heeft hiermee effect op de veerkracht van de afdeling. Daarbij wordt binnen het cluster Stadsontwikkeling nauw samengewerkt met de afdelingen Gebiedsontwikkeling en Vastgoed. De kennis en expertise van BWT is een kracht, een *uniqueselling point* binnen de gemeente, in de regio en landelijk. Het is zaak deze leidende positie vast te houden. Ook in het licht van de veranderde omgeving waarin de afdeling haar taken uitvoert.

Daarnaast is door de multidisciplinaire samenwerking een verschuiving naar het maatschappelijk werkveld merkbaar, waarbinnen naast technische veiligheidsvraagstukken ook gevraagd wordt om mee te werken aan het oplossen van sociale problematiek. Enerzijds vraagt dit een uitspraak over het basisniveau van kennis dat geborgd dient te worden. Anderzijds vraagt dit de competentie van medewerkers om zich door een flexibele, veerkrachtige houding en instelling aan te passen aan deze veranderende omgeving. Onder veerkracht geldt voor BWT naast een HR-component daardoor ook een duidelijke koppeling met de inhoud en prioritering. Dat betekent ook dat ten aanzien van de governance binnen de afdeling de focus op risicosturing wordt verbreed naar sturing op een zeker eindbeeld. Hierbij betrekken we ook ontwikkelingen in de omgeving en hebben we oog voor evaluatie.

2.3 Visie en missie BWT

BWT is in de kern een uitvoerende afdeling, met een rol vanaf de initiatieffase tot de realisatie en daarna de handhaving. Maar als in de uitvoering een probleem wordt geconstateerd, dan zijn we ook van het oplossen van dat knelpunt. Vanuit ervaringen van medewerkers en signalen uit het netwerk zetten we in op een structurele oplossing of starten een lobby. BWT zorgt hierdoor voor beleid wanneer de behoefte daaraan in de stad of een gebied ontstaat. Ook vergezichten zijn namelijk noodzakelijk. Wij maken beleid uit behoefte.

Door de veranderende maatschappelijke behoeften en de bredere rol van Bouw- en Woningtoezicht in de stad, zijn de missie en visie van de afdeling geëvolueerd naar een bredere context. Bouw- en Woningtoezicht levert inzet in alle fasen van een planproces en kijkt zowel naar het hier en nu, als ook naar het verleden en de toekomst – uitvoerend en beleidsmatig.

Visie

Bouw- en Woningtoezicht ziet - in samenspraak met belanghebbenden en andere actoren in de stad - toe op een veilige, gezonde en duurzame stad, een goede ruimtelijke kwaliteit, toekomstbestendig cultuurhistorisch erfgoed en goed verhuurderschap.

Missie

Bouw- en Woningtoezicht is een klantgerichte adviseur voor burger, ondernemer en bestuur, een excellente kenner van wet- en regelgeving in het fysieke domein, en een besluitvaardige toezichthouder die werkt vanuit de bedoeling van de regels, met en voor de stad.

Hoofdstuk 3. Koers: kerntaken, opgaven en transities

Door de inzet van BWT in de Rotterdamse gebieden hebben de effecten van maatschappelijke ontwikkelingen en transities een sterke doorwerking in het werk van de afdeling. Weinig veranderingen zijn maakbaar en niet ingegeven vanuit de afdeling. De stelselwijziging door de komst van de Omgevingswet en de Wkb en de reeks aan nationale programma's onder de Nationale Woon- en Bouwagenda zijn landelijke ontwikkelingen. Demografische, ecologische of economische ontwikkelingen kennen een nog hoger schaalniveau. Maar wel met een lokale uitwerking. En hebben daardoor effect op ons werk.

De ontwikkelingen en transities die de komende jaren op ons afkomen zijn fors en zorgen voor een hoge mate van complexiteit. De stapeling van opgaven zorgt ervoor dat oplossingen niet meer van één afdeling kunnen komen. Opgaven vragen een integrale en soms integrerende benaderingswijze. We hebben de komst van de Omgevingswet aangegrepen om op deze manier te leren werken. Niet voor niets stelt een stedelijk kader als de Omgevingsvisie of de koers van Stadsontwikkeling een adaptieve en veerkrachtige organisatie voor, gebaseerd op integrale keuzes en afwegingen.

Voor BWT geldt eenzelfde afweging: welke trends en ontwikkelingen met een doorwerking op onze kerntaken zijn waarneembaar en welke keuzes maken wij daarin? De perspectieven en hoofdkeuzes uit de Omgevingsvisie helpen BWT in het maken van die keuzes om in lijn met het coalitieakkoord uitvoering te geven aan onze kerntaken. De keuzes en focus voor BWT zorgen voor duidelijkheid in de koers, naar buiten en voor de interne organisatie.

In dit hoofdstuk worden vanuit de kerntaken van BWT de maatschappelijke ontwikkelingen beschreven die relevant zijn voor het vakgebied. En wordt een doorvertaling gemaakt van deze veranderingen naar de doelen van BWT.

3.1 Kerntaken BWT: inzet op het verleden, heden en toekomst

Binnen de taakvelden van de afdeling richten we onze inzet op zowel inhoudelijke als procesmatige onderwerpen. Deze onderwerpen gelden als de kerntaken van de afdeling:

- bouwproductie
- constructieve en brandveiligheid
- gezonde woon- en leefomgeving
- omgevingskwaliteit & cultureel erfgoed
- onderhouden beheer van woningen
- gebruik van de gebouwde omgeving
- toezicht goed verhuurderschap (na invoering van de Wet Goed Verhuurderschap)

Daarnaast is de afdeling betrokken bij maatschappelijke onderwerpen zoals ondermijning, bescherming van huurders, toegankelijkheid en Langer Thuis. Onderwerpen die niet direct als kerntaak van een afdeling Bouw- en Woningtoezicht gezien kunnen worden, maar wel gelden als specifiek Rotterdamse problemen, waarbij de expertise en toolbox van BWT bijdraagt aan structurele oplossingen. Met de komst van de wet Goed Verhuurderschap wordt het toezicht op goed verhuurderschap een kerntaak van BWT.

BWT werkt integraal aan de uitvoering van deze kerntaken om opgaven en taken in samenhang te benaderen en optimaal gebruik te maken van nieuwe technieken om informatie- en risico-gestuurd werken mogelijk te maken. Wijkgericht maatwerk, duidelijke verantwoordelijkheden en veerkracht zijn hierbij leidend, om aan te kunnen sluiten bij de behoeften uit de stad.

Door de positie van de afdeling midden in de samenleving verandert de omgeving en context waarbinnen we uitvoering geven aan onze kerntaken voortdurend. Maatschappelijke ontwikkelingen, trends en vraagstukken worden geïntegreerd in het dagelijks werk en de lange termijnplanningen. Die positie zorgt er daardoor ook voor dat de afdeling zichzelf moet blijven ontwikkelen. De veranderende omgeving,

gerelateerd aan de inhoud van de kerntaken binnen de afdeling, geven een beeld waar voor BWT de komende jaren aandacht en inzet op nodig is. Samengevat gaat dit om vijf ontwikkelsporen:

- **Bouwtoezicht**
Binnen de BWT-werkvelden bouwfysica, brandveiligheid en bouwkundige/constructieve veiligheid veranderen door de Wkb de rollen en taken van regelgericht naar doelgericht. De focus verschuift hierdoor van inhoud naar meer procesbegeleiding. Wat betekent dit voor de werkprocessen, de klantcommunicatie, houding en gedrag van medewerkers en de toepassing van het toezicht- en toetsprotocol?
- **Duurzaamheid**
De vertaalslag van bestaande duurzaamheidsbeleidskaders naar toetsbare kaders voor vergunningverlening en toezicht & handhaving en de borging binnen de kerninstrumenten van de Omgevingswet worden steeds belangrijker door de uitvoeringsstrategie voor de gebiedsaanpak aardgasvrij, het verduurzamen van de bestaande voorraad en klimaatadaptatie.
- **Participatie**
Initiatiefnemers krijgen meer verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld voor het (mede)organiseren van participatie en het creëren van draagvlak. Aanvragers van een omgevingsvergunning zullen onder de Omgevingswet moeten aantonen dat participatie heeft plaatsgevonden en dat zij hebben overlegd met andere belanghebbenden. De wijze van participeren wordt vormgegeven in het participatiebeleid dat momenteel in ontwikkeling is. Aansluiting bij dit beleid vraagt hierbij om aandacht.
- **Omgevingskwaliteit & cultureel erfgoed**
Erfgoed en cultuurhistorie dragen bij aan binding en betrokkenheid in de wijk. Naast zorg voor het behoud van het gebouwde erfgoed in Rotterdam, wordt vanuit het werkveld van BWT het gebouwde erfgoed nadrukkelijk geprofileerd als aanjager en inspiratiebron voor nieuwe ontwikkelingen in de stad. Wat betekent dit voor de verduurzaming van (beschermd) cultureel erfgoed, met behoud van kwaliteit en karakter? En wat voor mogelijkheden bieden het omgevingsplan?
- **Marktmeester**
De Wet goed verhuurderschap introduceert een nieuwe kerntaak voor gemeenten. Hierdoor krijgt de gemeente als marktmeester meer instrumenten om op goed verhuurderschap te kunnen sturen. Dit betekent een doorontwikkeling van de rol van marktmeester.

Deze ontwikkelsporen bieden een perspectief op welke onderwerpen de afdeling zich de komende periode verder kan ontwikkelen in kennis en expertise. Maar ook voor een ontwikkeling op organisatorisch vlak. Bijvoorbeeld waar leren en ontwikkelen tot bijstelling in werkprocessen kan leiden.

3.2 Trends en ontwikkelingen

De stad groeit. In omvang, maar ook in sociaal en economisch opzicht. De maatschappelijke vraagstukken die hiermee gepaard gaan, worden navenant complexer door de breedte waarin antwoorden geformuleerd moeten worden. Niet alle vragen zijn hierbij nieuw, maar kunnen in de loop der tijd wel zijn bijgesteld. Een crisis als de Covid-19 pandemie heeft in bepaalde opzichten tot andere, nieuwe inzichten geleid binnen de samenleving. De manier van werken is bijvoorbeeld blijvend veranderd. De huidige energieprijzen zijn onder invloed van meerdere factoren ongekend hoog. Onder invloed van dergelijke ontwikkelingen en crises verandert de context van ons werk snel. Deels zijn de ontwikkelingen voorspelbaar, in andere gevallen zijn deze niet planbaar.

Op stedelijk niveau zijn een aantal trends en ontwikkelingen te verwachten waarvoor gezamenlijk in een breder perspectief en vooral in samenhang inbreng en inzet op wordt gevraagd. Deze ontwikkelingen grijpen op verschillende manier in binnen de werkvelden en opgaven van BWT.

3.2.1 Demografie

De stad is al langere tijd in trek. Dat betekent een grotere vraag naar geschikte woningen. Uitleggebieden heeft Rotterdam niet. Binnenstedelijk verdichten lijkt de meest geëigende oplossing. Prins Alexander, Kralingen, Hart van Zuid, en IJsselmonde zijn in beeld voor nieuwbouw. Een dergelijk uitgangspunt leidt echter wel tot vraagstukken die de werkvelden van BWT raken. Als een logisch gevolg van het uitgangspunt, en doordat meer bewoners thuis zijn en werken na de coronaperiode, is het aantal klachten met betrekking tot leefgedrag sterk toegenomen. Is bijstelling in inzet noodzakelijk? Moeten hierdoor andere toetsingselementen worden toegevoegd? Is aanvullend beleid nodig op het gebied van brandveiligheid?

Daarbij verandert de vraag ook door demografische ontwikkeling. De verwachting is dat in 2035 één op de vijf Rotterdammers ouder is dan 65 jaar. Vergrijzing, maar aan de andere kant ook meer jeugdigen. Dit zorgt voor verandering in woonwensen en verandering in het planaanbod. En daarmee wellicht een bijstelling in eisen die gesteld worden, meer aandacht aan de kant van programmatisch handhaven om het naleefgedrag te verhogen, andersoortige voorzieningen in een gebied gekoppeld aan een focus

op toegankelijkheid. En de vraag aan BWT wat de ontwikkelingen betekenen voor actuele thema's zoals tegengaan van verkamering, kamerverhuur etc.

3.2.2 Sociaaleconomisch

Er ontstaan nieuwe, diversere netwerken in de stad: zelfstandig, maar wel in verbinding met elkaar. Meer digitaal verbonden wanneer het gaat om communicatie. De ervaring van BWT is dat het aantal klachten in wijken ten aanzien van leefbaarheid is toegenomen nu Rotterdammers meer thuis zijn. In het verlengde hiervan ligt de vraag hoe het gesteld is met een gezonde leefomgeving: binnenklimaat, milieu, en geluid.

3.2.3 Ecologie en energietransitie

Het noodzakelijke klimaatakkoord is een feit en omvat de thema's voor toekomstbestendig bouwen: energietransitie, klimaatadaptatie, biodiversiteit en circulaire economie. Om de diverse ambities waar te maken wordt op stedelijk niveau op verschillende manieren een doorvertaling gemaakt op woningniveau.

De energietransitie betekent namelijk nogal wat! Hoe breng je een woning uit de jaren vijftig op zo'n niveau dat deze van het gas af kan? Wat vraagt dit van eigenaren en, verhuurders en corporaties? Een bedreiging of een kans? Onder invloed van stijgende gasprijzen wellicht een aanjager?

Aan het al langer bestaande probleem van klimaatverandering wordt via twee sporen gewerkt: erger voorkomen (energietransitie en circulaire economie) en aanpassen (leren omgaan met de ontstane problemen klimaatadaptatie).

Rotterdam staat door haar ligging in de delta zeer reële problemen te wachten en dat geeft grote uitdagingen en opgaven. De economische ontwikkelingen in de haven bijvoorbeeld, of de transitie van fossiele brandstoffen naar biobrandstoffen en waterstof maar ook in de bouw zijn steeds minder fossiele grondstoffen beschikbaar.

De woningbouwopgave biedt kansen om in te spelen op de effecten klimaatverandering. Middels een integrale duurzaamheidsaanpak in het planproces van gebiedsontwikkeling is inzet geborgd op zowel het energiezuiniger en schoner bouwen en maatregelen gericht op klimaatadaptatie. In de ruimtelijke procedures voor deze projecten speelt BWT een sleutelrol in zowel het voortraject en op termijn mogelijk tijdens de controle van de vergunningaanvraag in relatie tot de opgaven.

De inzet van BWT in het klimaatadaptatieprogramma Rotterdams Weerwoord uitgelicht: de inzet is gericht op de best mogelijke klimaat adaptieve oplossingen voor concrete bouwopgaven en er wordt actief meegedacht over ruimtegebruik in het Dakenprogramma. Daarnaast wordt in samenspraak met woningcorporaties de inzet op het verduurzamen van hun woningvoorraad vormgegeven.

De energietransitie, circulaire economie en klimaatadaptatie zijn dan ook de opgaven die de komende periode in meerdere facetten terugkomen.

Ook omdat het een beweging in de stad brengt, waarbij bewoners meer initiatief nemen en omdat uitwerkingen mogelijk landen in een omgevingsplan. Participatie – in de brede zin van het woord – wordt vele malen belangrijker: in plaats van 'zenden' wordt een gesprek verwacht.

3.2.4 Bestuurlijk - juridisch

De Omgevingswet vraagt om een andere benadering van de fysieke leefomgeving. Waarbij voorheen sectoraal thematisch beleid en visies werden opgesteld, bijvoorbeeld op het gebied van mobiliteit, gezondheid, en verstedelijking, vraagt de Omgevingswet om integraliteit. De vraag is daarbij hoe voor een goede uitvoering van de wet door BWT de verbindingen gaan plaatsvinden tussen; de verschillende beleidsvelden, beleid met de uitvoering, de organisatie met de ketenpartners, en de initiatiefnemers met de omgeving.

Waar de Omgevingswet met hieraan gekoppeld omgevingsplannen vragen om een andere houding en werkwijze, verandert de Wkb de rol van het bouw- en woningtoezicht. Er zal vanuit de gemeente geen sprake meer zijn van een preventieve toets aan technische bouwkundige eisen, maar een toetsing door onafhankelijke kwaliteitsborgers voor bouwwerken die onder het stelsel van de Wkb vallen onder gevolgklasse I (zoals woningen en eenvoudige bedrijfsgebouwen). De overige twee gevolgklassen worden na 2028 ingevoerd en vallen daarmee buiten de scope van dit MJP BWT. Dit betekent een verschuiving van een inhoudelijke rol naar voor een groot deel een procesrol en naar verwachting ook een nadrukkelijk handhavende rol. De focus verandert hierdoor naar risicobeoordeling vooraf en toezicht en handhaving tijdens de bouw achteraf. Minder toetsen en toezien en meer communicatie vooraf.

De introductie van de 'knip' onder de Omgevingswet, waardoor de beoordeling van een bouwactiviteit wordt gescheiden in een technische en een ruimtelijke toets, zorgt ervoor dat de ruimtelijke toets in

het proces naar voren wordt getrokken. Het geeft de aanvrager eerst duidelijkheid of een bepaald bouwwerk is toegestaan op een bepaalde locatie, waarna vervolgens bepaald kan worden of doorgegaan wordt met de bouwtechnische kant van het bouwplan. Voor de klant betekent dit meer transparantie en vereenvoudiging, maar voor de uitvoering meer afstemming.

Met de Nationale Woon- en Bouwagenda neemt de rijksoverheid (ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) regie op het gebied van volkshuisvesting. Voor het realiseren van de kerndoelen zijn zes programma's ontwikkeld waaruit nieuwe wet- en regelgeving volgt. Deels op verzoek van Rotterdam.

- Programma Woningbouw
- Programma Betaalbaar wonen
- Programma Een thuis voor iedereen
- Programma Wonen en zorg voor ouderen
- Programma Versnelling verduurzaming gebouwde omgeving
- Nationaal programma Leefbaarheid en veiligheid

Gezien de verwachte uitkomsten van de programma's ligt betrokkenheid vanuit BWT voor de hand. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van het nationaal programma aanpak funderingsproblematiek. Gezien de negatieve effecten van bodemdaling in de stad en de consequenties van slechte funderingen op de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad heeft Rotterdam belang bij het rijksprogramma. Ook om onze intensieve inzet op dit thema verder te versterken en bestendigen.

3.3 Doelstellingen van BWT

De veranderingen in de context waarin BWT haar werk uitvoert vraagt organisatorische en inhoudelijke bijstellingen. Om het werk uit te voeren, maar ook om te leren. Een duurzame, toekomstgerichte ontwikkeling van BWT waarin de kerntaken van de afdeling verder worden verrijkt en waar nodig bijgesteld. Vanuit de kerntaken van de afdeling zijn met het oog op de transities en opgaven vijf ontwikkelsporen voor de afdeling te definiëren die bijdragen aan de uitvoering van onze taken. De inzet blijft daardoor actueel en in aansluiting op de behoeften van de stad. De complexiteit van opgaven vraagt echter ook om het gesprek en samenwerking. De principes en hoofdkeuzes uit de Omgevingsvisie bieden richting voor deze samenwerking. En ze maken het mogelijk om vanuit eenzelfde perspectief te kijken en af te wegen.

De inzetgebieden van BWT hebben raakvlakken met alle hoofdkeuzes en perspectieven uit de Omgevingsvisie. Op basis van de kerntaken en de vier ontwikkelsporen van BWT kunnen we een scherpere keuze maken. Die aanscherping leidt tot een focus op drie hoofdkeuzes voor onze afdeling. Binnen deze keuzes vinden onze kerntaken een logische plek. Hierdoor vormen onze kerntaken doelen die bijdragen aan de (stedelijke) opgaven.

- Vitale wijken
 - o Toekomstbestendige woningvoorraad
 - o Gedifferentieerde woningvoorraad
 - o Betaalbaar en fijn wonen
 - o Aanpak funderingsproblematiek
 - o Basiskwaliteit
 - o Kennisontwikkeling bestaande voorraad
 - o Naleving
- Verstedelijken & verbinden
 - o Faciliteren bouwopgave
 - o Bewaken ruimtelijke kwaliteit
 - o Faciliteren ruimtelijke ordening
- Eigenheid en erfgoed
 - o Bescherming en instandhouding
 - o Kennisontwikkeling en onderzoek
 - o Kennisoverdracht en dialoog

Door onze doelen te plaatsen en te koppelen aan de keuzes uit de Omgevingsvisie ontstaan mogelijkheden om integraal en integrerend te werken verder te stimuleren en te ontwikkelen. De keuzes zijn namelijk herkenbaar voor in- en externe partijen. De koppeling is daarmee ook van belang om invulling en uitvoering te geven aan het ontwikkelen van kennis en expertise binnen de afdeling op basis van de ontwikkelsporen. Niet alles is nieuw namelijk, maar verschuivingen onder invloed van diverse ontwikkelingen leiden tot nieuwe opgaven of bijstellingen van bestaande opgaven.

Deze benaderingswijze van het koppelen van taken en opgaves wordt binnen de organisatie en onze afdeling al toegepast. De werkinhoud vraagt erom. Wel wordt de roep om organisatorische aanpassing luider, om deze werkwijze meer en beter te laten landen. Via het SPP van BWT worden met medewerkers stappen gezet om een beeld te vormen van de toekomstige medewerker. Binnen dit MJP BWT wordt ingezoomd op de organisatorische kant, om te komen tot een duurzame, toekomstgerichte afdeling op basis van de opgaven om ons heen en in relatie tot concern- en clusterbrede ontwikkelingen.

In het volgende hoofdstuk wordt daarom weer verder gefocust op de betekenis van deze inhoudelijke keuzes voor de organisatie van onze afdeling.

Hoofdstuk 4. Kompas: inzet op uitvoeren, ontwikkelen en leren

Om te komen tot een richting voor de stedelijke opgaven, is BWT een belangrijke speler als het gaat om de bestaande stad. Zowel in de uitvoering als op beleidsmatig niveau heeft de afdeling inhoudelijke expertise in huis. Vanuit de verschillende rollen wordt en kan worden bijgedragen. Maar nog belangrijker is dat BWT vanuit de expertises de behoefte en ambitie heeft om invulling te geven aan de opgaven en ontwikkelingen vanuit de basistaken en kennis van VTH-gebied, omgevingskwaliteit & cultureel erfgoed, en ruimtelijk beleid.

Om invulling te geven aan de inhoudelijke en procesmatige rol wordt onderkend dat de afdeling moet voldoen aan een aantal basiscriteria op het niveau van de organisatie, van de afdeling en van de medewerker. Samengevat komt dat neer op een andere manier van kijken en gedragen, maar ook dat duidelijkheid wordt gecreëerd op proces en inhoud- voor onszelf en voor de omgeving.

Deze criteria of uitgangspunten staan niet op zichzelf. De veranderende omgeving zorgt voor een organisatieontwikkeling binnen de gemeente, van een houding waarin rechtmatigheid en een 'presterende overheid' leidend is, naar een netwerkende en responsieve organisatie. Dat geldt ook voor BWT. Vanzelfsprekend om de uitvoering van onze kerntaken op een toekomstbestendige manier uit te kunnen blijven voeren. Maar ook om te blijven ontwikkelen en vanuit het vakgebied invulling te geven aan de stedelijke opgaven - zelfstandig en in multidisciplinair verband. De aansluiting op het vastgestelde beleidsplan Naleving 2021-2025 is hierbij sterk gekoppeld en verankerd.

In het vorige hoofdstuk zijn de opgaven beschreven die de komende periode relevant zijn voor BWT en welke keuzes hierbij gemaakt zijn in de vorm van ontwikkelsporen en de doelen gekoppeld aan de Ov. De koers is bepaald, nu moet het kompas worden gericht.

De koers wordt bepaald door de visie en missie van BWT om te zetten in een strategie, programmering en organisatie voor de afdeling. In dit hoofdstuk wordt daarmee de inhoud vertaald naar de betekenis ervan voor de organisatie van de afdeling. Welke randvoorwaarden zijn dan van toepassing om te komen tot een duurzame ontwikkeling van onze afdeling?

4.1 Aan de slag – strategie

In de jaren waarop dit MJP BWT betrekking heeft, staan naast het uitvoeren van de reguliere, wettelijke taken leren en ontwikkelen centraal. Zoals het leren werken met de principes uit de Omgevingsvisie:

- Samen de stad te maken
- Ontwikkelen vanuit eigen identiteit en bestaande kwaliteiten
- Groeien door middel van de vijf perspectieven: duurzaam, compact, gezond, inclusief en productief

Maar het houdt ook in; ontdekken wat de invloed wordt van centrale organisatorische veranderingen, zoals de komst van Wijkraden en nieuwe procedures door veranderende wetgeving. De impact van transitie verschilt per team, de combinatie van expertises is noodzakelijk om invulling te kunnen geven aan de maatschappelijke vragen die op ons afkomen. De strategie, programmering en organisatie binnen de afdeling is daardoor gericht op verbinding en ruimte om keuzes te kunnen maken.

Invloeden van buiten de afdeling en het vormgeven van interne beleidsmatige focus vanuit de ontwikkelsporen voor BWT, vragen om het scheppen van de juiste condities binnen de afdeling om invulling en uitvoering te geven aan deze ontwikkelingen en het verder brengen van doelstellingen van de afdeling. Door middel van het SPP BWT wordt binnen de afdeling nagedacht wat medewerkers nodig hebben om voorbereid te zijn. Met tools, maar ook in kennis, houding en gedrag. Daarnaast vragen veranderde condities iets van de organisatie binnen de afdeling. Hoewel er door de afwijkende taken verschil tussen teams kan zijn, zijn er wel generieke behoeften als het gaat om de wijze waarop de organisatie van de afdeling zich ontwikkelt. Die behoeften komen vooral voort uit de wens om meer ruimte te creëren om met in- en externe partijen samen te werken aan de opgaven in de stad. En om ruimte te creëren om die opgaven – indien noodzakelijk! – een plek te geven binnen het werk van BWT.

'Randvoorwaardelijk' daardoor om in aansluiting op het SPP ook de organisatie van de afdeling gereed te laten staan voor de komende jaren. In het MJP zijn deze behoeften daarom vertaald naar 'organisatie randvoorwaarden'.

Organisatie randvoorwaarden

Integraal/integrerend & opgavesturing - voor de uitvoering van taken werken we samen, stemmen we af en staan we voor draagvlak. Daarbij worden opgaven en vraagstukken die elkaar raken of een overlap hebben met elkaar verbonden. Door beter samen te werken en opgaves met elkaar te verbinden, wordt voorkomen dat er aan het eind van een traject problemen opgelost moeten worden. Uitgangspunt en inzet hierbij is dat BWT risico-gestuurd werkt. Dat wil zeggen dat we oog houden voor de veiligheid en gezondheid van de bewoners en gebruikers van de stad. In het werk maken we waar mogelijk slim gebruik van data. Door uitwisseling van relevante informatie met ketenpartners verbeteren we onze samenwerking. Bij het inrichten onze werkzaamheden besteden we consequent aandacht aan de data die wordt gegenereerd, zodat we onze inzet beter kunnen evalueren en hierop bij kunnen sturen.

Maar door het werk in de wijken, genereren we ook data. Datagedreven werken – waarbij techniek wordt ingezet naast ervaringen – zorgt voor inzicht en informatie die ons helpt in de uitvoering van basistaken en ondersteunt in (bestuurlijke) opgaveverkenningen.

Transitiemanagement – het vermogen om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden vraagt om transitiemanagement en om een organisatie met een hoog aanpassingsvermogen. Transitiemanagement houdt in dat er ruimte is voor scholing, ontwikkeling en het aanmoedigen van eigen initiatief. Teams en medewerkers krijgen eigen verantwoordelijkheden en ruimte om te experimenteren en te professionaliseren, door onder andere in teamverband te leren en kennis te delen. Een hoog aanpassingsvermogen zorgt voor een lerende organisatie. Leren is continu aanpassen en is niet een eenmalige verandering die gerealiseerd moet worden.

Omgevingsmanagement – BWT werkt vanuit haar expertises aan het uitvoeren van de VTH-taken en opgaven. Vanuit een 'toetsende', 'handhavende' en 'wetgevende' rol. Uitvoerbaarheid van beleid is vanuit de kerntaken van BWT een belangrijke inzet en aandachtspunt. Het is daarbij duidelijk waar BWT voor staat, waar de focus ligt en welke keuzes hierbij passen. Dit zorgt voor duidelijkheid bij onze partners en binnen het cluster, en voor tijdige aansluiting aan de voorkant van het planproces. Omgevingsmanagement betekent ook dat BWT bereikbaar is voor vragen, opmerkingen en klachten uit de stad en bereid is het gesprek te voeren wanneer belangen strijdig zijn of worden. Dienstverlening staat hoog in het vaandel.

Adaptieve organisatie – werken in de huidige dynamiek betekent dat er niet altijd een pasklare oplossing op de plank ligt om een antwoord te kunnen bieden. Nieuwe methodieken en processen zijn soms nodig. Naast ontwikkelcapaciteit vraagt dit aandacht voor monitoring, evaluatie en het versterken van het lerend vermogen van de afdeling. Bij de monitoring van de voortgang van beleid/instrumenten/uitvoering zijn niet alleen de cijfers leidend, maar wordt ook naar het verhaal achter de cijfers gekeken. Door monitoring en evaluatie kan tijdig worden bijgesteld en ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen en/of veranderende omstandigheden.

De randvoorwaarden hebben als beleidsmatige uitgangspunten voor de afdeling in principe twee doelen. Enerzijds bieden ze een beeld van de strategische inzet naar buiten – 'waar gaan en staan we voor'. Anderzijds hebben ze een intern doel: 'wat hebben we nodig binnen de afdeling'. De randvoorwaarden helpen hierbij als kader ten behoeve van een goed doordachte uitvoering. Deze organisatorische randvoorwaarden bieden een koers voor de uitvoering van onze basistaken en bij het werken aan opgaves. Daarbij wordt bij de uitvoering van werkzaamheden geprioriteerd. Capaciteit binnen de teams is schaars en de werkdruk hoog; we kunnen niet overal van zijn. Prioritering van het werk en het maken van afwegingen is dan ook van belang. Prioritering op basis van de risicomatrix BWT helpt hierbij.

Met het toepassen van de organisatie-randvoorwaarden heeft BWT een taak in iedere fase van een planproces: onderzoeken, verkennen, voorbereiden en uitvoeren. In iedere fase kan de rol verschillen en daarmee kan een andere houding, gedrag of set afspraken noodzakelijk zijn op het niveau van de medewerker. Verkenningen en onderzoeken kunnen leiden tot een andere manier van werken. Maatschappelijke trends, zoals het langer thuis blijven wonen van ouderen, vragen vanuit bouwkundig oogpunt en brandveiligheid andere accenten. De energietransitie brengt onder andere met zich mee dat bewoners energie kunnen opslaan in huis. In hoeverre vraagt dit een uitbreiding van de scope van een toets? Opgaven en ontwikkelingen vragen onderzoek en verkenningen om de impact te bepalen voor BWT: kan en moet een thema onderdeel worden van regulier, planbaar werk? Daardoor ook om te bepalen of van BWT - naast een rol in de fasen van onderzoeken en verkennen – in de fasen van voorbereiden en uitvoeren ook inzet nodig is.

Prioritering en het maken van afwegingen en keuzes is ook noodzakelijk, omdat de keuzes een doorwerking hebben in (uitvoerings)programma's en de begroting. De doorvertaling van de beleidsmatige en organisatorische randvoorwaarden naar de werkpraktijk van BWT is daardoor – ook als handvat - van belang. Vanuit die behoefte wordt voor de verdere uitwerking van het MJP BWT aansluiting gezocht op het 'Bouwplaats beleid', om te komen tot een proces voor toekomstbestendig beleid. En om ervoor te zorgen dat het MJP BWT niet slechts een theoretisch model blijft.

Wat dit betekent voor de medewerkers van de afdeling is onderdeel van uitwerking binnen het afdelingsbrede SPP. Onder de paraplu van het SPP komt het gesprek op gang over de 'toekomstbestendige BWT-er'. Houding en gedrag, leren en ontwikkelen, maar ook ruimte voor reflectie zijn elementen waarin het SPP en dit MJP BWT samenkomen. Elementen die samen primaire randvoorwaarden vormen om vanuit behoeften invulling te geven aan het werk van BWT – nu en straks.

4.2 Van transitie naar going concern - programmering en organisatie

Globaal en samenvattend is het werk van BWT op te delen in vier stromen:

- Regulier proces – met name de processen van vergunningen, toezicht & handhaving, omgevingskwaliteit & cultureel erfgoed en ruimtelijk beleid zijn wettelijk vastgestelde processen. Het gaat om het uitvoeren van taken op het gebied van wet- en regelgeving.
- Programmatisch – handhaven, bestaande woningvoorraad, gebruik woningvoorraad
- Incidenteel – bij het werk in gebieden is een sterk ontwikkeld omgevingsbewustzijn noodzakelijk om op bestuurlijke vragen te anticiperen. Het gaat ook om specifieke aandachtsgebieden voor een bepaalde periode of langere termijn, zoals Goed Huren/Verhuren. Ook de inzet van BWT bij crises valt onder deze stroom. Er zijn altijd incidenten, bijvoorbeeld klachten van inwoners. Een incident met een groter risico krijgt voorrang op een incident met een lager risico.
- Opgavegericht – de 'specials' waarvan de impact op het werk nog niet concreet is, waarvoor onderzoek, verkenning en uitwerking noodzakelijk is om te komen tot een impactanalyse. Duurzaamheid, Omgevingswet, wet Goed verhuurderschap, onderzoek naar een vitale woningvoorraad en omgevingskwaliteit & cultureel erfgoed in de context van stadsontwikkeling.

Reguliere processen veranderen de komende jaren onder invloed van de inmiddels bekende ontwikkelingen en minder voorspelbare opgaven. Incidenteel werk kan daardoor de komende periode toenemen. Verkenningen en onderzoeken kunnen helpen om de impact voor de afdeling inzichtelijk te maken en de uitvoering van kerntaken te verrijken. Het resultaat van deze fasen zorgt voor een keuze en duidelijkheid over de inzet – of juist niet. De positieve ervaringen van de nalevingstafel en intake teams op de huidige processen zijn bekend. Voor het uitwerken van de integrale, stedelijke opgaven en ontwikkelingen is eenzelfde inzet denkbaar. Dit kan in samenwerkingsverbanden waarin de (strategische) inbreng en inzet vanuit BWT wordt uitgewerkt. Het gaat om de fase waarin onderzocht en verkend wordt in hoeverre een vraagstuk ingebed wordt in het takenpakket van de afdeling. En de startfasen van een opgave, waarin door middel van leren en ervaren toegewerkt wordt naar een proces, programma/project en tenslotte een voorspelbaar werkproces met resultaatverplichtingen.

Samenwerkingsverbanden zoals 'leer- of ontwikkelteams' bieden de mogelijkheid om tijdelijk en in team-overstijgend verband aan de slag te gaan met verkenningen. Bij de start worden vooraf duidelijke afspraken met een opdrachtgever gemaakt, en daarmee commitment en mandaat vanuit de lijnorganisatie gecreëerd. Daarbij is van belang dat rekening wordt gehouden met de randvoorwaarden van de afdeling, medewerkers en de procesmatige zaken zoals monitoring & evaluatie.

Met de 'ontwikkelteams' wordt een reeds ingezette ontwikkeling binnen de afdeling gebruikt door deze te formaliseren - om ruimte te creëren voor reflectie en om te leren werken op en van nieuwe ontwikkelingen en opgaven. Zodat op basis hiervan inhoud en processen ontwikkeld en vormgegeven kunnen worden. Integraal en integrerend voorbereiden en opgave-gestuurd werken krijgt hierdoor een sterkere basis binnen de afdeling. Essentieel daarvoor is de ontwikkeling van medewerkers, en daarmee de

koppeling met het SPP. Hierin is aandacht voor de invloed van de Omgevingswet en Wkb op de competenties en rollen van medewerkers. Zijn zij nog steeds 'politieagenten' of denken zij mee bij de ontwikkeling van een project, zoeken ze naar kansen en dragen ze die ook aan?

Niet alles is nieuw en veel werk wordt voortgezet. BWT Rotterdam is koploper binnen het vakgebied als het gaat om expertise en innovatiekracht. Dat betekent ook dat we vanuit de uitvoering slimmer worden in het werk. Het vergunningverleningsproces wordt efficiënter door de inzet van het BWT-team. Bouwinspecteurs worden ontlast door de pre-toets van het team. De inzet van digitale mogelijkheden zoals BIM op objectniveau of de ontwikkeling vanuit Pilot DOT op planniveau dragen bij aan een betere dienstverlening naar buiten en een scherper proces intern.

Hoofdstuk 5. Roer: monitoren, rapporteren, evalueren en sturen

Monitoring, rapporteren en evalueren zijn onverminderd belangrijk voor de afdeling. De gemeentelijke organisatie – zowel ambtelijk als bestuurlijk – vraagt hierom. Voor de begroting bijvoorbeeld, of een programmadaashboard. En omdat het noodzakelijk is om bijstellingen te kunnen maken in de strategie, programmering en organisatie binnen de afdeling wanneer de situatie erom vraagt, of wanneer leerervaringen leiden tot betere resultaten. En voor BWT is er een wettelijke plicht tot verantwoording op de uitvoering van taken. Het MJP BWT vormt daarin de basis. De inhoud van voorgaande hoofdstukken wordt in dit hoofdstuk in verband gebracht met de systematiek van monitoring en evaluatie.

5.1 Beleidscyclus BWT

Bij de uitvoering van de Wabo-taken is het gebruik van de BIG-8 beleidscyclus landelijk verplicht, om te zorgen dat de kwaliteit van de uitvoering van de VTH-taken procesmatig geborgd is. De Big-8 bevat zeven stappen die aansluiten op de kwaliteitseisen uit het Besluit Omgevingsrecht (Bor) en de wet VTH. De zeven stappen vormen samen een cyclus van beleidsvorming, planning en uitvoering, met een bovenste kring (beleidsmatig) en een onderste kring (operationeel). De Big-8 vormt het fundament voor de beleidssystematiek van monitoren, rapporteren, verantwoorden en evalueren binnen het multidisciplinaire beleidsplan Naleving Omgevingsrecht. Een belangrijk aspect binnen het MJP is de noodzaak om te sturen op enerzijds concrete doelstellingen van reguliere taken en anderzijds onbekende factoren zoals opgaven en leerervaringen. De Big-8 biedt een handvat hiervoor, met name door de koppeling tussen de beleidsmatige en uitvoerende cyclus.

De Big-8 helpt bij het toepassen en integreren van rapportage en verantwoording binnen de bestaande systematiek van het concern en erbuiten. Een deel is namelijk ingegeven vanuit een wettelijke plicht. Zoals ook de jaarlijkse rapportage over de uitvoering van dit MJP. In zeker zin geldt de begrotingssystematiek eveneens als rapportagemoment, waarbij de afdeling rapporteert over de uitvoering van doelstellingen.

Door de koppeling te maken tussen kerntaken en opgaven ontstaat een mogelijkheid om de leerervaringen en bijstellingen te borgen in deze vaste, bestaande systematiek. Dat helpt samenhang te brengen in de wijze waarop gerapporteerd wordt over doelstellingen en opgaven, maar ook bij het bewaken van de samenhang tussen de verschillende onderwerpen. Dat creëert de noodzakelijke ruimte om de gestapelde opgaven die op ons afkomen in samenhang te benaderen en daarbij de analyses en verkenningen uit onder andere ontwikkelteams te betrekken. Maar het helpt ook om samenhang te creëren en de juiste informatie vanuit ons werk daar te brengen waar een behoefte is.

5.2 Een lerende organisatie is een adaptieve organisatie: monitoren en evalueren

Het schematisch model is echter geen eenrichtingsverkeer. Om te kunnen toetsen of de bijstellingen in strategie, programmering of organisatie hebben gewerkt is monitoring en evaluatie noodzakelijk.

De doelen van BWT zijn onderdeel van zowel de doelenboom van de directie Bestaande Stad en de gemeentelijke begroting. Hierdoor wordt de monitoring van doelstellingen uit het MJP gekoppeld aan de bestaande systematiek. Met andere woorden: de vastgestelde rapportagemomenten worden aangegrepen om de monitoring op de doelstellingen van de afdeling vorm te geven.

Hierdoor ontstaat een inhoudelijke samenhang in de rapportages en verantwoording op het MJP. In het kader van het interbestuurlijk toezicht vanuit de provincie, de jaarlijkse bestuurlijke monitor op de uitvoering van het MJP en de doelen van de directie Bestaande Stad in de begroting.

Evaluatie maakt de effecten van beleid en uitvoering zichtbaar, om ervan te leren en om te verantwoorden. Leren vereist daarbij een bepaalde mate van openheid en ontvankelijkheid voor goede en minder goede lessen uit het verleden. Door eerlijk te laten zien wat niet goed ging kunnen lessen voor de toekomst geleerd worden.

Evalueren levert bovendien een bijdrage aan de 'lerende medewerker' en de 'lerende organisatie'. Binnen BWT is de ontwikkeling al ingezet door inzichten en behoeften te bundelen om een ontwikkeling

op gang te brengen die zorgt voor een sterker, krachtiger en toekomstbestendig BWT. De voorbereiding op de Omgevingswet en Wkb zijn namelijk aangegrepen om te leren werken met nieuwe methodes en werkwijzen. De nalevingstafel, teams die nadenken over de toekomst van het werk, leren en ontwikkelen door middel van de BWT Academy, en het SPP zijn voorbeelden die als doel hebben invulling te geven aan de transitie en BWT toekomstbestendig te houden en te maken. De ontwikkeling van de afdeling is op dit vlak al ingezet.

Visie en missie BWT	Kerntaken BWT	Doelen BWT			Verantwoording- en rapportage instrumenten MJP BWT
<p>Bouw- en Woningtoezicht ziet - in samenspraak met belanghebbenden en andere actoren in de stad – toe op een veilige, gezonde en duurzame stad, een goede ruimtelijke kwaliteit, toekomstbestendig cultuurhistorisch erfgoed en goed verhuurderschap.</p> <p>Bouw- en Woningtoezicht is een klantgerichte adviseur voor burger, ondernemer en bestuur, een excellente kenner van wet- en regelgeving in het fysieke domein, en een besluitvaardige toezichthouder die werkt vanuit de bedoeling van de regels, met en voor de stad.</p>	<p>Bouw-productie</p> <p>constructieve en brandveiligheid</p>	<p>Ontwikkelen vanuit eigen identiteit en bestaande kwaliteiten</p> <p>Beschermen en instandhouden</p>	<p>Vitale wijken</p> <p>Aanpak funderingsproblematiek</p>	<p>Verstedelijken & verbinden</p> <p>Faciliteren bouw opgave</p>	<p>Jaarlijkse MJP monitor Verantwoording van de doelen uit het MJP BWT tbv IBT</p> <p>Begroting/ sturing/ dashboard 3-6 en 8 maands-rapportages sturing op behalen begrotings-producten</p> <p>Uitvoerings-agenda Monitoring op doelstellingen voortvloeiend uit MJP BWT per kwartaal.</p> <p>Stuurrapportage BWT Interne, maandelijkse voortgang monitoring</p>
	<p>gezonde woon- en leefomgeving</p>	<p>Kennisontwikkeling gebouwd en aangelegd erfgoed</p>	<p>Basiskwaliteit op orde</p>	<p>Bewaken ruimtelijke kwaliteit</p>	
	<p>omgevings-kwaliteit & cultureel erfgoed</p> <p>onderhoud en beheer van woningen</p>	<p>Kennisoverdracht gebouwd en aangelegd erfgoed</p>	<p>Toekomstbestendige woningvoorraad</p> <p>Gedifferentieerde woningvoorraad</p>	<p>Faciliteren initiatieven in fysieke leefomgeving</p>	
	<p>gebruik van de gebouwde omgeving</p> <p>toezicht goed verhuurderschap*</p>		<p>Betaalbaar en fijn wonen</p>		

*vanaf invoering Wet Goed Verhuurderschap

5.3 Communicatie aanpak Meerjarenplan Bouw- en Woningtoezicht 2022-2026

Het MJP fungeert als een kader voor de prioritering van het werk en als hulp bij de strategie bij de uitvoering ervan. De afdeling en teams pakken de uitwerkingen van het MJP verder op. De communicatie-aanpak is daarmee een eerste aanzet en idee. Verdere uitwerking volgt zodra de uitwerkingen van het MJP zijn gestart.

De communicatiestrategie is volgend aan die van BTW: lerend en ontwikkelend en daarmee participatief, waar het kan met een focus op het uitvergroten van de trots en innovatiekracht van BWT-collega's. Voor de ontwikkelopgave ligt de focus op interne communicatie. Collega's worden zoveel mogelijk via bestaande kanalen en middelen geïnformeerd. Waar het om de impact van wet, regelgeving, trends en ontwikkelingen in de samenleving gaat, ligt de focus op externe communicatie. Ook hier maken we zoveel mogelijk gebruik van bestaande middelen en kanalen. Een verdere uitwerking en onderbouwing is te vinden in het communicatieframe.

Het kompas en de koers, en de verdere uitwerking in de ontwikkelteams geven handvatten voor de uitwerking van de communicatie-aanpak. Enerzijds zal die redelijk *blauw* zijn als het gaat om bijvoorbeeld 'loketten', anderzijds best *geel* als het gaat om 'houding & gedrag'.

Het kompas of ontwikkelsporen uit het MJP BWT geven ook een handvat voor de prioriteiten van communicatie. Het helpt om de hoofd- van de bijzaken te onderscheiden:

1. Bouwtoezicht
2. Duurzaamheid
3. Participatie bij initiatieven
4. Omgevingskwaliteit & Cultureel Erfgoed
5. Marktmeester

Welke communicatieopgaven exact onder welke thema's hangen, is nog onbekend en wordt verder uitgewerkt. Communicatie zal daarop aansluiten met het afpellen van een communicatie-opgave, -strategie en -uitvoering.

Denk aan de volgende aanpaksuggesties:

- Factor C-analyse per prioritair thema, stakeholders extern voor krachtenveld, laden van deze thema's met boodschappen (zorgen voor één logisch verhaal) en belangen
- Impact van de Wkb en de Omgevingswet in kaart brengen: bijvoorbeeld klantreizen (deze zijn deels beschikbaar, maar erg intern gericht) voor bestaande processen maken, om ervoor te zorgen dat de processen en middelen communicatief beter worden (denk aan contactmomenten, brieven, persoonlijke communicatie)
- Organisatie en positioneren van BWT met het oog op de komst van de Omgevingswet
- Praatplaten om gesprekken te starten om de veranderende processen in de organisatie te duiden.
- Interactieve sessie om het gesprek te voeren met collega's over wat zij nodig hebben.
- Etc.

Communicatie (en BWT) kan hierbij aansluiting zoeken bij gemeentebrede organisatieontwikkelingen als Anders Werken, Wijk aan Zet en Menselijke Maat. De interne communicatieadviseur SO kan hier wellicht een rol in spelen.

Hier doorheen loopt de meer gele lijn, communicatie-inzet op leren via ontwikkelteams en houding/gedrag. Leren en ontwikkelen vraagt om een participatieve communicatieaanpak waarin collega's mogen co-creëren, meedenken en meebepalen over veranderend werk, taken, houding en gedrag. De blik naar buiten vraagt om open, tijdig en transparant communiceren. De impact hiervan betekent in de communicatieaanpak bijvoorbeeld het volgende:

- Communicatieve organisatie, wat houdt dat in? Denk aan vaardigheden bijspijkeren van collega's die (in)direct klantcontact hebben, misschien wel alle collega's opfriscursus geven.
- Blik naar buiten, hoe organiseer je die? Wat betekent gebiedsgericht werken en wat heb je daarvoor nodig in kennis en houding/gedrag.
- Hoe experimenteer je en wat vraagt het?
- Er gebeurt al veel, goede voorbeelden laten zien en bespreken.
- Etc.

Communicatie (en BWT) kan hierbij aansluiting zoeken bij de Strategische Personeels Planning (SPP) waarin de houding & gedrag component zit.

Externe communicatie

Hoewel de communicatie aanpak – in lijn met het MJP BWT – intern georiënteerd is, blijft de blik naar buiten gericht. De strategie verschilt daarbij per doel, per programma of project. Alle groepen waarop onze doelen betrekking hebben, vragen om een verschillende aanpak met een eigen kernboodschap en strategie. Wel hebben we uitgangspunten die de basis vormen voor deze strategieën die ruimte biedt voor nadere uitwerking. Die uitgangspunten komen deels voort uit de ervaringen die zijn opgedaan in lopende programma zoals Steigers op Zuid, de asbest- en funderingsaanpak. Vanzelfsprekend worden de strategieën binnen deze programma voortgezet.

Een belangrijke les en ervaring uit ons werk en binnen de gemeente is dat het aansluiten op kenmerken en drijfveren van doelgroepen een belangrijke randvoorwaarde vormt om te komen tot de juiste communicatieve inzet. Dat betekent ook dat een gedegen gebiedsanalyse onderdeel is van de voorbereidingen op inzet. Het Informatiepunt Participatie biedt hiertoe naast kennis praktische tools en ondersteuning om een gedegen analyse uit te kunnen voeren. Vanuit Communicatie is ondersteuning mogelijk door

middel van Factor C bijeenkomsten waaruit een passende kernboodschap volgt die aansluit op de doelgroep.

Binnen de strategieën ontstaat op basis van de analyse een beter inzicht op de wijze waarop we aansluiten op doelgroepen. Duidelijk wordt wat de doelgroep interesseert (weten), hoe zij actief worden (doen) en tenslotte wat zij belangrijk vinden (vinden). Met deze elementen is een strategie vorm te geven die tenminste voldoet aan basisvereisten:

- Met een begrijpelijk en compleet verhaal de wijk in
- Op het juiste moment, en met voldoende ruimte
- Persoonlijke communicatie waar mogelijk om wantrouwen weg te nemen
- Communicatie is gericht op een gezamenlijk doel
- Procedurele rechtvaardigheid: we voorkomen dat dat mensen het gevoel hebben niet betrokken te worden

Communicatie en participatie in de wijken is een belangrijk speerpunt voor het bestuur van de stad en BWT'ers. De boodschap die we brengen is echter niet altijd fijn. Het werk van BWT is van directe invloed op de leefomgeving van bewoners of ondernemers: een eigen huis, bedrijfspand, uitbreiden of wellicht tegenhouden. Een duidelijk beeld van toepasselijke middelen om een communicatiestrategie uit te voeren is daarom onderdeel van de voorbereiding. De mogelijkheden hiervoor zijn divers. Van bijeenkomsten tot folders, huisbezoeken, festivals of aansluiten bij bijeenkomsten waar de doelgroepen samenkomen. Vanuit Communicatie is ondersteuning mogelijk om de juiste inzet te bepalen.

Het gebruik van social media en het benaderen van andere mediakanalen is hierbij eveneens van toepassing. Vooral om de inzet vanuit BWT Rotterdam in het voetlicht te plaatsen en daarmee bij te dragen aan de branding van de afdeling.

Voor externe communicatie geldt in ieder geval dat – in samenspraak met in- en externe partners – een goed doordachte processtap wordt gezet. Dat betekent ook dat naast voorbereiding en uitvoering van een communicatiestrategie ruimte is voor een evaluatie moment. Zoals beschreven in dit hoofdstuk. Om het leervermogen te versterken en om bijstellingen in de aanpak te kunnen maken.