



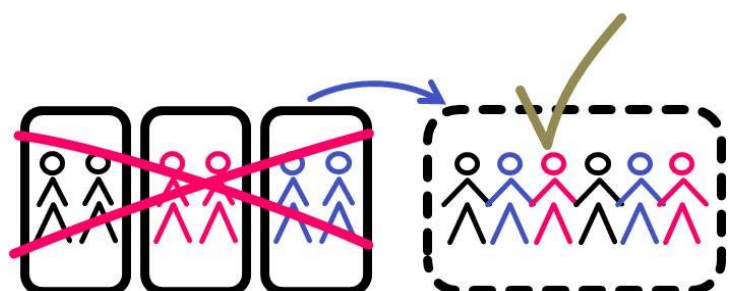
# Viottrekken bouwprojecten Midden en Oost Nederland

Project Watertorenberaad

Opdrachtgever:

Bouwend Nederland regio Randstad Noord en regio Oost, VNO-NCW / MKB Nederland en Ministerie van Binnenlandse Zaken

Datum: 23 augustus 2013





# Flottrekken bouwprojecten Midden en Oost Nederland

## Project Watertorenberaad

Opdrachtgever: Bouwend Nederland regio Randstad Noord en regio Oost, VNO-NCW /  
MKB Nederland en Ministerie van Binnenlandse Zaken

Stuurgroep 'Versnellen bouwprojecten':

- Mathieu van Rooij (Bouwend Nederland);
- Werner Ludwig (VNO-NCW);
- Wybo Jurgens (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Jan Overtoom (Bouwend Nederland);
- Antoinette van Heijningen (Urbancore) en Ewoud Dekker (Ecorys).

Watertorenberaad:

- Antoinette van Heijningen (Urbancore, projectleiding);
- Geurt van Randeraat (Site UD);
- Joop Quist (Ministerie van Binnenlandse Zaken);
- Damo Holt (Ecorys) en Ewoud Dekker (Ecorys).

Datum: 23 augustus 2013

# Het Watertorenberaad

De bouw stagneert, vastgoed- en gebiedsontwikkelingen komen niet meer van de grond, traditionele werkwijzen in de ontwikkeling lopen spaak, de financierbaarheid van projecten staat onder druk, de werkgelegenheid in een hele sector staat onder druk, etc. Het Watertorenberaad is een samenwerkingsverband tussen een groot aantal publieke (Ministerie van BZK, provincies, gemeenten, kennisinstituten), publiek-private (corporaties) en private (beleggers, ontwikkelaars, bouwers, ontwerpers) partijen. In dit verband wordt op verschillende niveaus gezocht naar nieuwe wegen in gebiedsontwikkeling. Nieuwe wegen om ontwikkelingen (weer) op gang te helpen en op deze wijze een rol te spelen bij het invullen van maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van zorg, onderwijs, duurzaamheid en werkgelegenheid.

## Denken en doen

Het Watertorenberaad wil een bijdrage aan gebiedsontwikkeling(en) leveren op basis van denken & doen, kennis & kunde en houding & gedrag. Juist door deze onderdelen te combineren denken wij nieuwe werkwijzen te ontwikkelen en implementeren waardoor gebiedsontwikkelingen een (door)start kunnen maken. Het Watertorenberaad is opgebouwd uit drie niveaus waarin de bovenstaande combinaties in de praktijk worden uitgevoerd:

- Watertorenberaad;
- Werksessies;
- Praktijkpilots.

## Thema's in gebiedsontwikkeling

In het beraad wordt op bestuurlijk niveau de algemene richting geformuleerd, waarbij concrete vragen uit de praktijk worden ingebracht en resultaten uit werksessies en pilots worden teruggekoppeld. In het Watertorenberaad zijn de volgende vier thema's benoemd:

- Anders plannen: alternatief voor het Masterplan, geen eindbeeldplanning;
- Anders samenwerken: alternatief voor SOK, andere samenwerkingsvormen;
- Ander plan-juridisch instrumentarium: alternatief voor bestemmingsplan, gebruik van instrumentarium;
- Anders investeren: alternatieve financieringsvormen en verdienmodellen.

De vier thema's worden in werksessies verder uitgewerkt op basis van de inbreng van de expertise van diverse partijen, waaronder overheden, corporaties, ontwerpers, beleggers, ontwikkelaars en bouwers. In deze werksessies worden concrete nieuwe bouwstenen/instrumenten ontwikkeld. Vervolgens worden deze bouwstenen in pilots in de praktijk toegepast en bijgeschaafd.

[www.watertorenberaad.nl](http://www.watertorenberaad.nl)



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Doel- en vraagstelling.....	5
1.3 Leeswijzer .....	6
<b>2. Proces .....</b>	<b>7</b>
2.1 Selectieproces.....	7
2.2 Inhoudelijk proces.....	7
<b>3. Analyse .....</b>	<b>11</b>
3.1 Houding en gedrag .....	11
3.2 Markt en product .....	12
3.3 Procedures .....	13
3.4 Woningbouwcontingentering en -programming .....	13
<b>4. Oplossingsrichtingen .....</b>	<b>15</b>
4.1 Oplossingsrichtingen ten aanzien van de wijze van zaken doen .....	15
4.2 Oplossingsrichtingen in het samenspel met de buurt / omgeving.....	16
4.3 Oplossingsrichtingen in relatie tot de markt.....	16
4.4 Oplossingsrichtingen op het gebied van planologisch-juridisch instrumentarium .....	17
<b>5. Aanbevelingen.....</b>	<b>19</b>
5.1 Cursusaanbod 'houding en gedrag' en 'kennis en kunde' .....	19
5.2 Openbaar toegankelijke plattegrondendatabase .....	19
5.3 Contingentering en programming .....	20
5.4 Andere rolinvulling gemeenten bij ontwikkelingen .....	21
5.5 Nieuwe generatie, nieuwe kansen.....	21
5.6 Kennis van elkaars plannen / samenwerking tussen ondernemers.....	22
5.7 Verkennen van alternatieve financieringsmogelijkheden.....	22
5.8 Actueel vakmanschap .....	23
<b>6. Advies over de projecten.....</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 1: Projectoverzicht .....</b>	<b>29</b>
<b>Bijlage 2: Experts klankbordsessie.....</b>	<b>33</b>





# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Bouwend Nederland en VNO-NCW / MKB Nederland hebben het initiatief genomen om zoveel mogelijk bouwprocessen in Nederland weer op gang te brengen. Zij willen dat doen in elke van de vijf regio's van Bouwend Nederland. Het ministerie van BZK ondersteunt dit initiatief en is mede opdrachtgever. Aanleiding is het aanhoudend slechte perspectief in de bouwsector zelf en de behoefte aan interventies om de bouw weer op gang te brengen. Dit rapport gaat in op de ervaringen die zijn opgedaan met de projecten in de regio's Midden en Oost.

Op dit moment spelen er initiatieven op verschillende niveaus, zoals het treffen van landelijke maatregelen via het regeerakkoord (hypotheek, huurbeleid, starters), initiatieven op de middellange termijn in de uitwerking van de Actieagenda Bouw, vernieuwing, innovatie en samenwerking binnen de bouwsector zelf en het vlottrekken van stagnerende projecten. In deze rapportage wordt vooral het laatste aspect gezien: waarom komen bepaalde (kansrijke) bouwprojecten niet van de grond, welke rol speelt de overheid daarin en welke ontwikkelstrategieën kunnen bijdragen aan het vlottrekken van deze projecten.

Het Watertorenberaad<sup>1</sup> is sinds een aantal jaren bezig met een zoektocht naar nieuwe wegen voor gebiedsontwikkeling. In het Watertorenberaad wordt denken en doen gecombineerd en stellen partijen hun eigen praktijkkennis ter beschikking. Vanwege die combinatie van theorie en praktijkkennis is het Watertorenberaad door Bouwend Nederland, VNO-NCW / MKB Nederland en BZK (lid van het Watertorenberaad) gevraagd om hun expertise ter beschikking te stellen. Positieve ervaringen in Noord-Holland lagen daar aan ten grondslag.

## 1.2 Doel- en vraagstelling

Het project is omgedoopt tot 'Versnellen bouwprojecten' en heeft twee doelen. In de eerste plaats is het doel om de vastgelopen bouwprojecten zelf weer zoveel perspectief mee te geven dat er weer beweging in komt en leidt tot bouwactiviteiten van welke soort dan ook. Het tweede doel is het extraheren van een algemeen toepasbare praktijk, zowel aan publieke als private zijde, op basis van de analyse van de projecten en de oplossingsrichtingen die worden aangedragen. Hierdoor kunnen alle partijen van elkaar leren. Voorgaande doelstelling in ogenschouw nemende, luidt de centrale vraag als volgt:

*Op basis van welke werkwijzen, weergegeven in beknopte ontwikkelstrategieën, kunnen de geselecteerde bouwprojecten worden vlot getrokken? En welke projectoverstijgende oplossingsrichtingen en aanbevelingen kunnen uit deze ontwikkelstrategieën worden gehaald?*

---

<sup>1</sup> Het "Watertorenberaad" kent een brede samenstelling van een 25-tal partijen vanuit de overheid (gemeenten, provincie, ministerie), corporaties, ontwikkelaars, beleggers, bouwbedrijven, adviesbureaus en professionele organisaties (Platform 31). Daarnaast heeft het Watertorenberaad verbindingen gelegd met diverse kennisinstellingen (TU Delft en Master of City Development van de Erasmus Universiteit).

### 1.3 Leeswijzer

De rapportage is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Proces (hoofdstuk 2);
- Analyse (hoofdstuk 3);
- Oplossingsrichtingen (hoofdstuk 4);
- Aanbevelingen (hoofdstuk 5).

Er zijn twee rapportages gemaakt:

1. Een rapportage, die ingaat op de projectoverstijgende analyse, oplossingsrichtingen en aanbevelingen;
2. Een projectenboek met een projectspecifiek advies dat ingaat op elk van de onderliggende projecten waarin per project concreet een beknopte ontwikkelstrategie/-advies is gegeven. Aangezien dit advies specifiek gericht is op de verschillende projecten, worden de projectadviezen enkel aan de betrokken initiatiefnemers en desbetreffende gemeenten gegeven. Alsook vertrouwelijk aan de desbetreffende regiomanager van Bouwend Nederland en de opdrachtgevers.





## 2. Proces

### 2.1 Selectieproces

De selectie van de bouwprojecten in de regio's Midden en Oost is tot stand gekomen door middel van een gezamenlijk proces tussen Bouwend Nederland en VNO-NCW / MKB Nederland. Daarbij hebben deze partijen zorggedragen voor de aanlevering van geschikte projecten en is binnen de stuurgroep<sup>2</sup> de definitieve projectselectie gemaakt. Het selectieproces is in maart 2013 opgestart.

#### *Selectiecriteria*

Bij de selectie van de projecten hebben Bouwend Nederland, VNO-NCW / MKB Nederland en het Watertorenberaad rekening gehouden met de volgende punten:

- Het initiatief tot deelname moet komen vanuit de ondernemer die kan sturen op het proces en eindresultaat ofwel opdrachtgever van de ontwikkeling;
- De initiatiefnemer moet bereid zijn een open en zelfkritische houding aan te nemen en open staan voor initiatieven;
- Stagnerende bouwprojecten moeten vanuit marktperspectief in eerste aanleg wel kansrijk blijken te zijn, c.q. kansrijk te maken;
- Bouwprojecten moeten passen, dan wel passend gemaakt kunnen worden, binnen de gestelde beleidsmatige en planologische kaders;
- Aanwijsbare partijen moeten een belang hebben en bereid zijn te investeren in de bouwprojecten (denk aan corporaties, gemeenten, maatschappelijke partijen en particulieren).

#### *Projectselectie*

Gedurende het verloop van maart 2013 hebben Bouwend Nederland en VNO-NCW / MKB Nederland een aantal bouwprojecten aangedragen. Op basis van deze groslijst is een definitieve projectselectie gemaakt, waarbij rekening is gehouden met enerzijds een verscheidenheid aan problematieken en anderzijds aan type projecten. Van de initiële groslijst zijn tien projecten opgenomen in het project 'Versnellen bouwprojecten'. Een aantal projecten is niet opgenomen omdat deze niet voldeden aan één of meerdere van de bovenstaande selectiecriteria, het project is teruggetrokken door de initiatiefnemer zelf of de initiatiefnemer een keuze heeft gemaakt welke van de ingediende projecten wordt opgenomen in dit project. Daarnaast is het 10<sup>de</sup> project in deze tranche separaat behandeld. In maart 2013 is de totale projectenlijst voor het project 'Versnellen bouwprojecten' vastgesteld.

### 2.2 Inhoudelijk proces

Het inhoudelijke proces is vormgegeven met behulp van een aantal stappen die deels individueel op het project gericht zijn en deels projectoverstijgend zijn. In de onderstaande opsomming is een overzicht ge-

---

<sup>2</sup> Stuurgroep 'Versnellen bouwprojecten':

- Mathieu van Rooij (Bouwend Nederland);
- Werner Ludwig (VNO-NCW / MKB Nederland);
- Wybo Jurgens (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Antoinette van Heijningen (Urbancore), Damo Holt (Ecorys) en Ewoud Dekker (Ecorys).



geven van deze stappen, waarbij per stap een toelichting is gegeven op de reden van uitvoering en de wijze waarop deze is uitgevoerd.

De stappen zijn:

- Informatieverzameling/deskresearch resulterend in eerste analyse vanuit de procesbegeleiding Watertorenberaad van de afzonderlijke projecten;
- Interviews per project met ondernemer(s) en door hen meegevraagde partijen;
- Opstellen Kansen en knelpuntenanalyse door procesbegeleiding Watertorenberaad;
- Klankbordsessie (hele dag) met gezamenlijke ondernemers en experts Watertorenberaad, resulterend in projectadviezen en in project overstijgende thema's. Door gezamenlijke deelname van ondernemers ontstaat een gemeenschappelijk leerklimaat waarbij ondernemers van elkaars problemen leren;
- Werksessie (halve dag) met gemeenten en provincie en procesbegeleiding Watertorenberaad onder voorzitterschap voorzitter Watertorenberaad over de relatie projecten-gemeenten en kansen en knelpunten daarbij. Rol van gemeenten en provincie worden besproken.

#### *Projectoverzicht / deskresearch*

Per project is de projectleider/ondernemer gevraagd op basis van relevante documentatie een situatieschets van het betreffende project op te stellen. Daartoe is een projectsheet opgesteld, zie bijlage 1. Met behulp van de ingevulde projectsheet, aanvullende aangeleverde documenten en openbaar toegankelijke informatie is door de procesbegeleiding Watertorenberaad (en de afvaardiging van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) een eerste analyse gemaakt met betrekking tot de problematiek van de projecten. Op basis van deze informatie zijn de interviews uit de volgende stap voorbereid.

#### *Interviews*

Op donderdag 2 mei hebben interviews plaatsgevonden met de initiatiefnemers / projectleiders van de projecten. De interviews zijn afgenomen door twee teams. Het eerste team richtte zich met name op het onderwerp procedures. Team twee richtte zich met name op markt. Het spreekt voor zich dat in elk gesprek de totale problematiek aan de orde kwam, de onderverdeling is gemaakt op basis van de probleem analyse en de inschatting op welk specifiek gebied het hoofdaccent van de problematiek ligt. Beide teams werden aangevuld met een notulist vanuit Bouwend Nederland.

#### **Informatieverstrekking / betrokkenheid gemeenten**

Onderdeel van de werkwijze is dat naast de zienswijze van de ondernemer, die uitgangspunt is van de beoordeling van het project ook nadrukkelijk de zienswijze van de gemeente wordt betrokken.

In de interviews is meerdere malen de positie van de gemeenten en de relatie tussen de initiatiefnemers en de gemeenten ter sprake geweest. Om de zienswijze en de positie van de gemeenten in het project mee te nemen, zijn de betreffende gemeenten reeds bij het vaststellen van de bouwprojecten begin februari op bestuurlijk niveau geïnformeerd over de aanwezigheid van een project binnen de gemeentegrens van de betreffende gemeente. Na de interviews zijn de contactpersonen van de initiatiefnemers binnen de gemeenten persoonlijk geïnformeerd over het project en zijn alle gemeenten uitgenodigd voor deelname aan de gemeentesessie op 3 juli 2013. Vanuit alle gemeenten waren afgevaardigden aanwezig evenals afgevaardigden van de provincies Utrecht en Gelderland. Naast voorgaande zijn gedurende het proces alle gemeenten telefonisch benaderd en is met elke gemeente door een van de procesbegeleiders Watertorenberaad uitvoerig gesproken over het desbetreffende project in hun gemeente. Dit contact varieerde, afhankelijk van het project, van wethouder, directeur, manager tot desbetreffende projectleider.

### *Kansen en knelpuntenmatrix*

Op basis van de informatie uit de deskresearch en de interviews zijn de projectoverstijgende kansen en knelpunten van de projecten beschreven. Uit de projecten kwam naar voren dat de kansen en knelpunten zich voordeden op een tweetal overkoepelende thema's: 1) procedures en 2) markt. Vanzelfsprekend was dat een groot deel van de projecten niet enkel te kampen hadden met één enkel thema maar dat de projecten vaak meerdere thema's in zich droegen. Wel was er altijd sprake van een bovenliggend thema, waarbij daarnaast in vrijwel alle projecten de vorm en inhoud van het proces een rode draad was.

**Tabel 2.1 Kansen en knelpuntenmatrix**

	Procedures	Markt
Projecten		
Problematiek		

Op basis van deze matrix en de daarin benoemde punten is een indeling gemaakt voor de klankbordsessie, zie hieronder voor een toelichting, waarin de kansen en knelpunten van de projecten in een breder verband werden besproken. De klankbordsessie was opgedeeld in twee werksessies, waarbij omwille van de interactie tussen de initiatiefnemers en de bredere kennisdeling de onderdelen samenwerking en procedures en markt en investeren waren samengevoegd.

### *Klankbordsessie*

De klankbordsessie met ondernemers en experts Watertorenberaad vond plaats op dinsdag 18 juni 2013. Daarbij waren aanwezig: initiatiefnemers / projectleiders van de projecten, stuurgroepleden van het project 'Versnellen bouwprojecten' en leden van het Watertorenberaad. Zie bijlage 2 voor een overzicht. Ter voorbereiding hadden alle deelnemers een beknopte casusbeschrijving van de projecten ontvangen.

De klankbordsessie bestond uit drie delen:

1. Introductie op de project versnellen bouwprojecten en de projecten;
2. Werksessies:
  - a. Procedures;
  - b. Markt;
3. Eerste terugkoppeling en discussie resultaten.

### *Gemeentesessie*

Voor de gemeentesessie, die op 3 juli plaatsvond, zijn alle gemeenten waar een project is gelegen, uitgenodigd. Uiteindelijk hebben negen gemeenten deelgenomen aan deze sessie. Aangezien het tiende project separaat wordt behandeld, waren alle gemeenten waar een project is gelegen aanwezig. Daarnaast was een afvaardiging van de provincies Utrecht en Gelderland aanwezig. De hoge opkomst duidt op grote interesse van de gemeenten en provincies voor dit onderwerp en werd niet gehinderd door het feit dat geen enkel project bij de rechter voorlag. De gemeentesessie had als belangrijkste doel het bediscussieren van de projectoverstijgende kansen en knelpunten van de projecten en de eerste oplossingsrichtingen. Tijdens de gemeentesessie zijn een aantal concrete oplossingsrichtingen en aandachtspunten naar voren gebracht, die in de aanbevelingen zijn opgenomen. Alle gemeenten (en provincies) waren positief over dit initiatief.





## 3. Analyse

Uit de interviews en de projectanalyse van de regio's Midden en Oost kwam naar voren dat vier thema's als overkoepelend zijn te beschouwen: 1) houding en gedrag, 2) markt en product, 3) procedures en 4) woningbouwcontingentering en -programming. Ondanks dat de knelpunten vaak een combinatie van thema's betrof, was er altijd een bovenliggend knelpunt te benoemen. Hieronder is per thema een samenvattende analyse van de knelpunten weergegeven die we daadwerkelijk zijn tegengekomen in de analyse van deze tien projecten. Zowel wat betreft thema's als inhoud is er op een groot aantal vlakken een rode lijn zichtbaar met de onderzoeken in Noord-Holland en Zuid-Nederland. Een aantal onderwerpen die hieronder worden beschreven zijn te bezien als aanvulling op de reeds benoemde onderwerpen in de vorige onderzoeken.

### 3.1 Houding en gedrag

#### ▪ **Regelgeving, procedures en handelswijzen verschillend geïnterpreteerd**

Ondanks dat de regelgeving, procedures en handelswijzen in Nederland, behoudens enkele lokale invullingen die kunnen worden gemaakt ten aanzien van ruimtelijke ontwikkelingen, vrij eenduidig is vormgegeven, is de wijze waarop projecten doorgang kunnen vinden sterk persoonsafhankelijk. Niet alleen is het kennisniveau en de wil om expertise in te winnen in grote mate bepalend voor de ontwikkeling van projecten, maar is ook de verdere houding van ambtenaren en bestuurders van groot belang. Een groot aantal ambtenaren is dienstverlenend, welwillend en schakelt expertise in als ze het zelf niet weten. Daar tegenover staat dat anderen dat niet doen en vasthouden aan hun eigen interpretatie. Het gesprek met de gemeenten en provincies heeft een positieve werking hierop gehad omdat de ambtenaren onderling elkaar tips gaven en ook de provinciale vertegenwoordigers zich coöperatief opstelden.

#### ▪ **Onvoldoende kennis**

Zowel bij ondernemers als de gemeente is met regelmaat sprake is van onvoldoende kennis. Ondernemers en ambtenaren heeft vaak onvoldoende (actuele) kennis en vaardigheden om in moeilijke economische omstandigheden (complexe) ontwikkelingen verder te brengen. Dit geldt niet alleen op persoonlijk niveau, maar ook op organisatorisch niveau. Bezuinigingen bij gemeenten en een kleine schaal van de gemeente kunnen daar de oorzaak van zijn.

#### ▪ **Spanning tussen ondernemersbelang en maatschappelijk belang**

In de huidige woningmarkt hebben veel ondernemingen moeite om hun productie op peil te houden en meestal lukt dat ook niet. Daar waar ondernemers dan kansen zien speelt het ondernemersbelang een grote rol. Dit kan spanning geven met het maatschappelijk belang. Waar voorheen ondernemers soepel inspelen op belangen van omwonenden en de bereidheid hebben hun plannen daarop aan te passen, geven de marktomstandigheden veel ondernemers het gevoel dat ze die ruimte niet meer hebben. Toch is het belangrijk je die ruimte wel te gunnen want uiteindelijk verkoopt een geaccepteerd plan sneller.

#### ▪ **Ondernemers gedragen zich soms onvoldoende als gast**

Als ondernemer ben je voor een relatief korte periode actief in een buurt. Eigenlijk is een ondernemer per definitie te gast, tenzij het project na realisatie in portefeuille wordt gehouden. Opvallend vaak is de hou-



ding van de ondernemer echter niet vergelijkbaar met de houding die je van een gast verwacht richting de gastheer, namelijk voorkomend, geïnteresseerd en inlevend. In een aantal gevallen geeft ook de gemeente onvoldoende thuis in het opkomen voor de buurt en het wijzen van de ondernemer op zijn rol. Hierdoor wordt er onvoldoende geluisterd naar en geanticipeerd op aanwijzingen vanuit de omgeving, waarna gedurende de verdere ontwikkeling een groot aantal formele bezwaren zijn gemaakt. Als gevolg daarvan krijgen deze projecten te maken met stagnatie in de verdere ontwikkeling en realisatie. Bovendien is reeds zichtbaar dat de afzet van dergelijke projecten een probleem gaat worden. Doordat nieuwe woningen relatief vaak worden betrokken door de lokale bevolking, is het met name in kleinere kernen van groot belang dat de gemeenschap achter de ontwikkeling staat. Zij zijn mogelijk koper of kunnen minstens ambassadeur zijn van het project. Als er veel bezwaren zijn vanuit de buurt kan dat worden gezien als een indicatie dat het project een verminderde kans van slagen heeft.

## 3.2 Markt en product

### ▪ Actuele marktkennis kan beter

Zowel ondernemers als gemeenten blijken nog onvoldoende in te spelen de laatste demografische en economische ontwikkelingen, maatschappelijke trends en daaruit voortvloeiende behoeften, wensen en beperkingen ten aanzien van onder meer woningtypen, woningprijs en andere woningkenmerken. Er worden te veel standaardoplossingen toegepast en er is te weinig sprake van maatwerk. In veel gevallen waren plannen “ingehaald” door de actuele marktontwikkelingen. Actueel marktonderzoek of een actieve marktbenadering kwam weinig voor.. In combinatie met zaken als betaalbaarheid van woningen, kan meer flexibiliteit kansen bieden. Een mogelijkheid is het aanbieden van starterswoningen die op het moment van realisatie bijvoorbeeld twee lagen, drie kamers en een woonoppervlak van 100 m<sup>2</sup> heeft, maar op termijn door de koper zelf kan worden uitgebreid met een derde verdieping. Bij een goed en langdurig klantcontact kan de bouwer mogelijk deze uitbreiding zelf realiseren.

### ▪ Verdere invulling van klantgericht ontwikkelen

Ondanks dat alle ontwikkelende partijen zeggen dat de klant niet alleen in beeld is maar ook centraal staat bij de ontwikkeling, blijkt dit in de praktijk nog tegen te vallen. Veel ondernemers hebben geen goed beeld wie de klant nou eigenlijk is. Wie is mijn doelgroep? Wat wil deze doelgroep qua locatie, plattegrond, woningtype, prijsniveau en voorzieningen? Welke drempels heeft mijn doelgroep? Dergelijke vragen moeten kunnen worden beantwoord. Met name in de kleinere gemeenschappen is het daadwerkelijk kennen van de klant van zeer groot belang. De kans is namelijk groot dat de nieuwe woningen voor het gros door lokale bevolking worden afgenomen. Dit betekent dat de ondernemer de klant al bij naam zou moeten kennen, alvorens te beginnen met de ontwikkeling en/of bouw. Bovendien biedt voorgaande een uitgelezen kans om samen met de klant de ontwikkeling verder vorm te geven. In één van de gemeenten wordt bij het toewijzen van projecten zelfs al rekening gehouden met de (bewezen) klantbenadering van de ondernemer. Het toepassen van daadwerkelijk klantgericht ontwikkelen kan dus op vele fronten tot voordeel voor de ondernemer leiden. Denk ook aan een langjarige relatie met onderhoud en verbouwingen.

### ▪ Kwaliteit van plannen is niet altijd voldoende

De esthetische kwaliteit van plannen blijkt lang niet altijd goed en/of passend bij de omgeving waarin het project wordt gerealiseerd. Ook blijkt dat er verbeteringen mogelijk zijn in de functionele kwaliteit (plattegronden) en product-locatiecombinatie (bijvoorbeeld geen seniorenappartementen aan de rand van het dorp). Vanuit de gemeenten is aangegeven dat ondernemers volgens hen geregeld met “slechte” pro-

jecten komen. Als er in de optiek van gemeenten onvoldoende oog is voor de maatschappelijke kwaliteit en leefbaarheid, willen gemeenten niet altijd de volledige medewerking aan het project verlenen. Ditzelfde geldt overigens voor de buurt, die eerder bezwaar tegen een slecht plan zal aantekenen. Slechte plannen verkopen niet!

### 3.3 Procedures

#### ▪ **Complexiteit en lengte van procedures zelden dé belemmering**

Het klagen over de complexiteit en lengte van procedures rondom bestemmingsplannen en omgevingsvergunningen neemt soms grote vormen aan. In realiteit blijkt dat de stagnatie van projecten zelden wordt veroorzaakt door belemmeringen vanuit de wet- en regelgeving. Er wordt momenteel een onderzoek voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties afgerond naar dit type belemmeringen voor stedelijke ontwikkelingen. Daar blijft uiteindelijk maar heel weinig op de zeef liggen. Er zijn zeker nog wel een aantal knelpunten, waarvan veel inmiddels al wordt opgepakt via modernisering van de wet- en regelgeving. Veel vaker blijkt het gebrek aan kennis de oorzaak van de stagnatie. Dat heeft op zich wel weer te maken met de complexiteit van wet- en regelgeving, maar in een hoger kennisniveau en betere toepassing van de mogelijkheden biedt volop kansen. Opvallend is dat achter de zogenaamde procedurele stagnatie vaak een veelvoud aan oorzaken ligt, zoals communicatie, strategie, procesmanagement en vaardigheden.

#### ▪ **Vasthouden aan de afronding van lopende procedures**

Het komt geregeld voor dat ondernemers de lopende procedures eerst willen afronden alvorens met een alternatief te komen. Dit komt voort uit het gegeven dat de ondernemers vaak al zo lang werken aan het doorlopen van de procedures, dat ze eerst duidelijkheid via een afgeronde procedure willen hebben. Er heerst angst voor het opnieuw moeten doorlopen van alle procedures als het plan wordt aangepast om daarna misschien alsnog met lege handen te staan. Deze op zich logische inflexibiliteit in combinatie met de soms zeer lange doorlooptijd heeft tot gevolg dat, wanneer de plannen eindelijk op de markt komen, deze gedateerd zijn. Ook het te traag doorlopen van procedures heeft een grotere kans op gedateerde projecten tot gevolg. Voorgaande kan worden veroorzaakt door gemeenten die (onbewust) procedures erg lang maken, maar ook door ondernemers die plannen indienen die op veel weerstand kunnen rekenen en daarmee procedures onnodig lang maken. De traagheid in procedures en verdere ontwikkeling geeft met name in de huidige tijd meer problemen met de afzet. Temeer, omdat mensen steeds minder vaak een koopcontract willen tekenen die pas over een (paar) jaar tot een woning leidt. Directe beschikbaarheid of beschikbaarheid op korte termijn zijn in toenemende mate belangrijk. In deze tijd is snelheid een belangrijk gegeven.

### 3.4 Woningbouwcontingentering en -programmering

#### ▪ **Provincie en gemeenten verantwoordelijk voor overprogrammering**

Bij drie projecten in Gelderland speelt dat de provincie ondernemers heeft uitgenodigd en gestimuleerd om projecten te initiëren en grond aan te kopen. De ondernemers hebben daarvoor in het verleden alle ruimte gekregen en hebben posities verworven op basis van de planning en programmering van de provincie en gemeenten. Sinds enkele jaren geeft de provincie aan dat de productie moet worden teruggeschroefd, omdat er te veel projecten zijn.. Het is niet eerlijk dat alle gevolgen voor rekening van de ondernemers



komt onder het mom van ondernemersrisico. De provincie en gemeenten hebben ook een verantwoordelijkheid. Ondernemers hebben immers op grond van toezeggingen en visies strategisch posities verworven, die nu in aantal en omvang moeten worden teruggeschoefd. Het is van belang hierover met de ondernemers zelf in discussie te gaan en naar oplossingen te zoeken.

▪ **Mismatch toegewezen contingentering en actuele marktkansen**

Er blijkt een grote mismatch te bestaan tussen de contingentering en programmering in zowel harde als zachte plancapaciteit enerzijds en de actuele marktvraag (op korte termijn te realiseren plannen) anderzijds. De betreffende ondernemers zien ergens een kans en willen een ontwikkeling graag starten, maar de plancapaciteit ligt in andere provinciale en gemeentelijke plannen vast. Dit terwijl een groot deel van die plannen niet op korte termijn kunnen en/of zullen worden gerealiseerd (spookcapaciteit). Zowel de provincie als de gemeenten houden vast aan de harde contingentering en programmering en willen niet tornen aan de toegewezen aantallen woningen respectievelijk aan de locaties die woningen toegewezen hebben gekregen. Soms denkt een gemeente ten onrechte dat er dan schade moet worden vergoed. Er zijn bouwclaims aan ondernemers toegekend die ze niet zullen realiseren en ondertussen liggen er kansen die onbenut blijven. Deze spookcapaciteit en het onbenut laten van bouwclaims moet worden teruggedrongen. Er blijven nu teveel projecten die toch niet meer doorgaan boven de markt zweven en er liggen kansen die niet mogen of kunnen worden benut. Soms vreest een gemeente voor haar capaciteit op eigen grond en weigert dan een contingent beschikbaar te stellen voor een ander project. Er wordt verwezen naar een starre provinciale houding die dat dan niet toestaat en zelfs mede bestuurder wordt voor contingenten van minder dan woningen. Dit kan niet de bedoeling van de wetgever geweest zijn. De rolverdeling tussen provincies en gemeenten moet duidelijker worden en de mismatch moet worden aangepakt. Dat zou op korte termijn een impuls kunnen geven aan wel kansrijke plannen.



## 4. Oplossingsrichtingen

De projectoverstijgende oplossingsrichtingen zijn, evenals de analyse in het vorige hoofdstuk, ontleend aan de onderliggende tien bouwprojecten. Hieronder is een opsomming gegeven.

### 4.1 Oplossingsrichtingen ten aanzien van de wijze van zaken doen

- **Ontwikkel integer en transparant**

Het is niet meer dan normaal om integer en transparant zaken te (willen) doen. De eerste stap is dat een open en eerlijk gesprek met opdrachtgevers, klanten, buurtbewoners en andere belanghebbenden wordt aangegaan. Probeer daarin zo veel mogelijk informatie te delen en geef waar nodig je gesprekspartner de benodigde informatie. Stel daarnaast contracten op een open en transparante wijze op en neem als professionele partij je verantwoordelijkheid in de kennisvoorsprong die je (vaak) hebt: respecteer en informeer de wederpartij op een transparante wijze over deze zaken. Neem klanten en belanghebbenden die te weinig verstand van zaken hebben mee in het ontwikkeltraject. Burgers zijn veel mondiger geworden en via internet is informatie gemakkelijk te vinden en zijn ervaringen te delen. Burgers zullen ook veel eerder ageren richting ontwikkelende partijen en gemeenten als plannen niet zinnen en van alles proberen om de ontwikkeling te frustreren. De omgeving roert zich steeds meer en komt steeds beter voorbereid ten tonele. Ondernemers moeten dit niet onderschatten.

- **Verzamel/luister naar kritiek en externe kennis**

Om ontwikkelingen beter te laten aansluiten bij de wensen en eisen van klanten, gemeenten, belanghebbenden en andere partijen is het van groot belang altijd met een kritische blik naar het plan te kijken. Verzamel daarvoor kritische mensen en luister ook echt naar die kritiek. Bezwaarmakers zijn vaak een goede indicatie waarom een plan niet goed is. Uit meerdere projecten komt naar voren dat, ondanks de goede bedoelingen, op onderdelen specifieke kennis ontbreekt. Weet als ondernemer ook waar je sterke en zwakke punten liggen en schakel indien nodig externe kennis in.

- **Steek de handen uit mouwen**

Het is uiteraard van het grootste belang dat ondernemers er alles aan doen om een project dat “niet loopt” verder te brengen. Dit betekent dat alle projectonderdelen opnieuw tegen het licht moeten worden gehouden: doelgroepen, product, prijsniveaus, etc. Bij andere partijen (met name de gemeente) aankloppen en (financiële) hulp vragen werkt niet. Ondernemers moeten zelf het initiatief nemen. Bij één van de projecten stelt de gemeente zich flexibeler op, maar doet de ondernemer zelf te weinig om het project verder te brengen, waardoor de kans bestaat dat de gemeente verdere actieve medewerking zal verminderen. Daarentegen is bij enkele projecten ook te zien dat gemeenten eerder bereid zijn een inspanning te leveren als de ondernemer zelf ook van alles doet om het project te realiseren.



## 4.2 Oplossingsrichtingen in het samenspel met de buurt / omgeving

### ▪ **Gedraag je als gast en doe iets terug voor de buurt**

Als ontwikkelende partij ben je in principe gast in een buurt; gedraag je dan ook zo. Doe iets voor de buurt terug waarin je een project realiseert. Probeer in samenspraak met de buurt en andere belanghebbenden een kwalitatief goede invulling te vinden. Neem daarbij een aantal elementen in het plan op die als “cadeautje” kunnen worden gezien. Voorgaande hoeft helemaal niet veel geld te kosten en kan het plan niet alleen meer draagvlak geven, maar ook van meer kwaliteit. Mogelijk heeft de buurt belang bij een trapveldje, meer groen in de wijk, kunstwerk, betere straatverlichting, bredere stoep voor minder mobiele ouderen, etc. Vraag waar je de omwonenden behoefte aan hebben en ga met hen in gesprek. Dat maakt het verdere traject alleen maar makkelijker. Met vrienden is het makkelijker afspraken maken dan met vijanden.

### ▪ **Maak afspraken met de buurt/gemeente over tijdelijke functies**

Het is zoeken naar een evenwicht tussen het vinden van een passende (tijdelijke) oplossing en verloederding.

Met het (tijdelijk) opknappen van braakliggende terreinen of het realiseren van andere tijdelijke functies, zoals een voetbalveld, park of ander groen, creëer je veel goede wil maar bestaat het risico dat omwonenden bij het tot ontwikkeling willen brengen van de locatie in verzet komen omdat ze de tijdelijke functie willen behouden. Daarmee kan een goede tijdelijke oplossing ineens een obstakel worden voor de ontwikkeling in de toekomst. Om dit te voorkomen moeten goede afspraken worden gemaakt met de buurt en de gemeente en is het van belang actief over de ontwikkelingen te communiceren.

### ▪ **Laat het plan aansluiten bij de lokale context**

Geef met je plan blij van kennis en respect voor de lokale omgeving en context waarin het wordt gerealiseerd. Let daarbij bijvoorbeeld op het dorps karakter (dus geen hoog appartementencomplex), aanwezigheid van bos of water, cultuurlandschap, etc. Probeer ook mee te gaan met het sentiment dat leeft in de omgeving ten aanzien van bepaalde onderwerpen. Mogelijk dat de buurtbewoners, belanghebbenden en/of gemeente ambities hebben rondom duurzaamheid; integreer duurzaamheidsaspecten in het plan zoals een groen dak, zonnepanelen, etc. Daarmee krijg je als ondernemer mogelijk meer gedaan bij de gemeente zoals de realisatie van een ander type woningen of meer woningen.

## 4.3 Oplossingsrichtingen in relatie tot de markt

### ▪ **Sluit aan bij actuele marktkansen**

Ga als ondernemer op zoek naar alternatieven voor de ontwikkeling van voornamelijk koopwoningen. Zo is de vraag naar (vrije sector) huurwoningen de laatste jaren sterk toegenomen. In toenemende mate zijn mensen, met name jongeren en ouderen, op zoek naar een huurwoning. De doelgroep die in de komende jaren het sterkst toeneemt zijn ouderen. Uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de ouderen graag een huurwoning wil bewonen, mits de woningeigenschappen aansluiten bij hun eisen/wensen en het voorzieningsniveau in de nabijheid goed is. Ga op basis van echte klanten (inclusief namen) en/of een belegger het gesprek met de gemeente aan over onder meer de invulling van de locatie en de voorwaarden van grondafname. Immers, de grondprijs onder (vrije sector) huurwoningen is lager dan onder koopwoningen. Om de ontwikkeling van huurwoningen mogelijk te maken is het van belang dat de grondprijs residueel wordt berekend op basis van de nieuwe functie.



Vaak blijkt echter de gemeente een alternatieve invulling die beter aansluit bij de markt niet te willen faciliteren, onder het mom van we hebben toch iets anders afgesproken. Meebewegen met de markt is echter een must voor alle partijen.

- **Biedt kwalitatief goede woningen**

De algehele kwaliteit van alle plannen blijkt niet altijd voldoende. Slechte plannen hebben een probleem. Dat wat jaren geleden wel werd verkocht, werkt nu echt niet meer. Om de kwaliteit te verhogen is het van belang de specifieke eisen en wensen van de beoogde doelgroep goed te kennen en te vertalen in een product (plattegrond, oppervlakte en positionering van ruimtes). Daarnaast kan de kwaliteit van het exterieur worden verbeterd, zoals positionering van de balkons, vormgeving van gevels en dakkapellen, materiaalgebruik, etc. Niet alleen worden de afzetmogelijkheden hier mee verbeterd, maar ook kunnen hiermee bezwaren uit de buurt worden voorkomen.

- **Biedt de aankoop van de huidige woning aan om nieuwe woningen te verkopen**

Het overnemen van het verkooprisico van particulieren die hun huidige woning niet kwijt kunnen, is een mogelijkheid om nieuwe woningen te verkopen. Door de huidige woning tegen voorwaarden over te nemen, krijgt de klant de mogelijkheid een nieuwe grotere en duurdere woning te kopen. Hiermee kan soms voldoende afzet worden gecreëerd om het nieuwe project te starten. Het risico op de nieuwbouwwoningen wordt geruild tegen een (kleiner) risico op bestaande woningen.

- **Zoek alternatieve verdienmogelijkheden met woningbouw**

Geld voor de ontwikkeling van projecten komt zeker niet meer (alleen) van banken, maar moet in toenemende mate van andere partijen uit de maatschappij komen. Een woning heeft mogelijk alternatieve verdienmogelijkheden waar dergelijke investeerders rendement op kunnen maken. Voorbeelden hiervan zijn energieopwekking, waterberging of –opvang. Mogelijk dat er op basis van deze verdienmogelijkheden, dus naast verhuur of verkoop van het vastgoed zelf, financiering is te verkrijgen en/of rendement is te maken.

#### 4.4 Oplossingsrichtingen op het gebied van planologisch-juridisch instrumentarium

- **Bouw meer flexibiliteit in de structuur- en bestemmingsplannen**

Flexibiliteit kan in structuur- en bestemmingsplannen worden ingebouwd door globale vlekken vast te leggen in plaats van in detail vast te leggen waar welke functie binnen welke strikte kaders mag worden ontwikkeld. In deze, enkel via een langdurige procedure te wijzigen plannen, moeten alleen de kaders worden geschetst van de meest elementaire onderdelen van de ontwikkeling, zoals parkeernorm en maximale hoogte van de bouwblokken. Benoem bijvoorbeeld de bestemming wonen zonder van te voren vast te leggen wat de hoogte en plaats van de voordeur moet zijn of de plek van de stoeprand. Geef plankaders weer zonder op detailniveau alles vast te leggen. Privaatrechtelijk kan vervolgens in een anterieure overeenkomst meer op detailniveau worden vastgelegd, zoals bijvoorbeeld het stedenbouwkundig plan. Een anterieure overeenkomst is veelal sneller en makkelijker aanpasbaar dan het structuur- of bestemmingsplan, waarmee er sneller en makkelijker kan worden ingespeeld op actuele marktkansen. Daarnaast kan in het bestemmingsplan een wijzigingsbevoegdheid worden opgenomen, die eveneens sneller in procedure kan worden gebracht dan een gewijzigd bestemmingsplan. Flexibiliteit in structuur- en bestemmingsplannen kan zodoende worden vormgegeven door enerzijds een wijzigingsbevoegdheid op te nemen en anderzijds details privaatrechtelijk vast te leggen in een anterieure overeenkomst. Overigens kunnen ondernemers zelf ook bestemmingsplannen opstellen, waarmee ze voorgaande zelf ook kunnen



toepassen. Dat laatste gebeurt steeds meer als vorm van dienstverlening naar gemeente maar ook handig voor jezelf.

- **Flexibel structuur- en bestemmingsplan creëert echte inspraak**

Het flexibel houden van het structuur- en bestemmingsplan vergt meer uitleg aan de buurt door de gemeente. Je kan als gemeente niet de gehele ontwikkeling direct gedetailleerd vastleggen. Durf dat dan ook te zeggen tegen de omwonenden. Bovendien is het bij flexibele plannen ook zo dat de ondernemer veel meer wordt gedwongen het gesprek aan te gaan met de buurt over wat er wel en niet gerealiseerd kan worden. Er komt daarmee een dialoog op gang waarmee, mits goed gevoerd, procedures kunnen sneller worden doorlopen en er kan veel meer tegemoet worden gekomen aan de kwaliteitswensen van de buurt.

- **Provincie laat meer aan de gemeenten over en pak stimulerende rol**

In de provincie Utrecht is alleen het totaal aantal te bouwen woningen en de rode contour bepaald. Een verdere toedeling tot op het niveau van de locatie is niet gemaakt. Het totaal aantal te bouwen woningen in de provincie ligt daarmee wel vast, maar op welke plekken die woningen worden gebouwd is geheel vrij, mits het maar binnen de rode contour is. Dit is anders in de provincie Gelderland, waar aantallen zijn toebedeeld aan de verschillende regio's die de aantallen onderling verder verdelen en op gemeentelijk niveau vastleggen op een specifieke locatie. Om in te kunnen spelen op actuele ontwikkelingen is het als provincie verstandig de gemeenten meer vrijheid te geven om samen met de markt snel op actuele ontwikkelingen in te spelen. Daarnaast is er veel kennis en expertise bij provincies die beschikbaar kan worden gesteld. De provincies kunnen beter een stimulerende rol vervullen dan een tegenwerkende. In Noord-Holland neemt de provincie allerlei stimulerende maatregelen en is er veel dialoog met gemeenten maar ook met ondernemers zelf. In Gelderland hoorden we echter te vaak: het mag niet van de provincie (ook soms niet terecht) en dat is echt jammer.

## 5. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat een integrale uitwerking van de projectoverstijgende en projectspecifieke oplossingsrichtingen in een aantal concrete aanbevelingen. In sommige uitwerkingen is een mogelijkheid tot concrete invulling van de aanbeveling opgenomen.

### 5.1 Cursusaanbod 'houding en gedrag' en 'kennis en kunde'

In alle tranches van het project 'versnellen bouwprojecten' komen de overkoepelende onderwerpen 'houding en gedrag' en 'kennis en kunde' terug. Op het gebied van houding en gedrag komt onder meer naar voren dat zowel ondernemers als gemeenten elkaar niet begrijpen en zich onvoldoende in elkaar maar ook in de klant, buurt en andere belanghebbenden inleven. Verder blijkt uit de projecten dat het op alle niveaus aan actuele kennis en kunde ontbreekt om in de huidige maatschappij en onder de huidige markt-omstandigheden succesvol projecten tot ontwikkeling te brengen.

Door middel van een cursusaanbod aan ondernemers en ambtenaren omtrent (complexe) ontwikkelingen kunnen zowel houding en gedrag als kennis en kunde worden verbeterd. Deze cursussen moeten niet worden ingestoken op de traditionele wijze (b.v. college), maar moeten direct zijn gerelateerd aan de actuele problemen in het werk. Net als bij dit project versnellen bouwprojecten moeten zowel ondernemers als ambtenaren in de dagelijkse werkzaamheden worden begeleidt. Voorgaande zou kunnen worden opgepakt door de brancheorganisatie Bouwend Nederland, VNO-NCW, Aedes, VNG, NEPROM, etc samen met het Ministerie van BZK.. Het cursusaanbod zou zich moeten richten op het verbeteren van zowel de procesmatige als inhoudelijke vaardigheden.

Een voorbeeld kan daarnaast zijn dat er uitwisselingsprogramma's worden opgezet tussen gemeenten, corporaties en marktpartijen. Verder kunnen trainingsprogramma's worden opgezet, concrete casuïstiek worden behandeld, intervisie worden georganiseerd, rollenspellen worden gehouden en kortere/kleinere cursussen worden aangeboden door opleidingsinstituten zoals de MCD en ASRE. Docenten kunnen uit de sector zelf worden gehaald, bijvoorbeeld ondernemers die ervaring hebben opgedaan met problematiek x en die vanuit hun eigen beleving en concrete casuïstiek het verhaal laten vertellen.

### 5.2 Openbaar toegankelijke plattegrondendatabase

Uit de analyse komt naar voren dat de kwaliteit van projecten niet altijd voldoende is. Eén van de onderdelen waar een kwaliteitsverbetering kan worden doorgevoerd zijn de plattegronden. Ondanks dat veel klanten graag een eigen invulling willen geven aan de plattegrond van hun woning, zijn de basisprincipes vrijwel altijd hetzelfde. Stel daarom een openbaar toegankelijke database op met een beperkt aantal goede standaardplattegronden. Die kunnen door ondernemers worden gebruikt en mogelijk worden aangepast aan persoonlijke wensen voor de verdere planontwikkeling. Dit maakt niet alleen de ontwikkeltijd korter, maar ook dat de kwaliteit van plannen veel hoger wordt en er minder problemen zullen zijn in de afzet. In totaliteit betekent dit een afname van de faalkosten in de bouw. Het exterieur van de woning kan vervolgens meer persoonlijk worden gemaakt, maar ook daar kan veel meer in worden gestandaardiseerd



zonder dat de kwaliteit of uniciteit er onder leidt. Bovendien kan een dergelijke openbare database een goede basis zijn voor de steeds groter worden hoeveelheid mensen die de ontwikkeling van de eigen woning via (collectief) particulier opdrachtgeverschap ter hand nemen.

### 5.3 Contingentering en programmering

#### *Toewijzen van contingenten moet worden omgekeerd*

De contingentering zou een non-issue moeten zijn, omdat er geen enkel risico is dat er te veel woningen worden gerealiseerd. De markt remt zo nodig de ontwikkeling van woningen wel af. Toch is het de vraag hoe gemeenten en provincies ruimte kunnen vinden in de contingentering en programmering om te kunnen anticiperen op de actuele marktvrage. Er zou sprake moeten zijn van procesomkering, net als bij de daadwerkelijke ontwikkeling van projecten. De markt moet leidend zijn waar welke aantallen woningen worden gerealiseerd en niet de provincie, gemeente of op basis van reeds toegezegde contingenten. Het systeem zou letterlijk moeten worden omgedraaid: maak als gemeente eerst maar eens waar dat er behoefte is aan woningen. Een gemeente kan bijvoorbeeld op basis van actuele plannen een aanvraag indienen in plaats van op voorhand capaciteit toebedeeld krijgen. Een andere mogelijkheid kan zijn het toedelen van capaciteit in fasen. In eerste instantie worden 10 woningen toegewezen. Als die (bijna) zijn afgezet, dan krijgt de gemeente een nieuw aantal woningen toegewezen, maar geen grote aantallen woningen ineens. Aanvullend over de rolverdeling van de provincie en gemeente: de provincie zou zich meer moeten richten op de kwalitatieve benadering (welke woonmilieus) in plaats van te bepalen welk aantal woningen waar moet worden gerealiseerd. Laat het verdelen van de daadwerkelijke aantallen aan de gemeenten over.

#### *Terugtrekken toegewezen contingentering*

Na verloop van tijd moet de toegewezen contingentering kunnen worden teruggetrokken. Harde plancapaciteit die is gereserveerd voor plan x, moet na een redelijke termijn kunnen worden teruggenomen en aan andere partijen kunnen worden gegund. Dit is overigens niet alleen een punt voor de provincie, maar ook voor de gemeenten. Uit een aantal projecten komt naar voren dat gemeenten de toegewezen aantallen woningen blijven claimen (zowel harde als zachte planvoorraad) en daarbovenop nieuwe aantallen toegewezen willen hebben waar momenteel vraag naar is. Vanuit de provincie kwam daarop de (terechte) reactie dat gemeenten ook kunnen zelf kunnen schuiven in de toegewezen programmering. Met name de aantallen woningen in plannen die toch niet worden gerealiseerd kunnen door de gemeenten worden doorgeschoven naar plannen die wel direct kunnen worden gerealiseerd. Eén van de gemeenten gaf aan dat de plancapaciteit is terug te brengen en/of te herverdelen zonder dat er sprake is van planschade.

#### *Kleinere ontwikkelingen met klanten altijd mogelijk*

De provincie geeft aan dat er naast de toegekende contingenten altijd wel een mogelijkheid is kleinere aantallen woningen te realiseren die inspelen op een latente behoefte. De gemeenten en ontwikkelaars moeten in een dergelijk geval wel daadwerkelijk klanten hebben en namen kunnen laten zien. Bovendien passen kleinere aantallen woningen altijd wel in de contingentering, want de aantallen zijn nooit tot achter de komma toegedeeld. Daar komt nog bij dat de woningaantallen die aan veel kernen zijn toebedeeld nooit meer worden gerealiseerd en ook wel kunnen worden teruggevorderd.



## 5.4 Andere rolinvulling gemeenten bij ontwikkelingen

### *Faciliterende rol*

In één van de gemeenten wordt steeds meer gesproken over een andere rolinvulling van ambtenaren die betrokken zijn bij het realiseren van projecten. In deze rol zijn de betreffende ambtenaren meer een intermediair tussen enerzijds de gemeente en anderzijds de marktpartijen. Daarbij proberen de ambtenaren de verschillende initiatieven die in de gemeente worden ontplooid aan elkaar te koppelen en op deze manier er voor te zorgen dat er een match wordt gemaakt tussen mogelijke gebruikers en ontwikkelaars. Deze meer faciliterende rol is gemeentebreed doorgevoerd, waardoor initiatiefnemers zo veel mogelijk worden doorverwezen naar de afdeling grond/vastgoed, die vervolgens contact opnemen met ontwikkelende partijen. De betreffende ambtenaar zet daarbij niet alleen de contacten door, maar geeft daarbij tevens advies over de procedurele mogelijkheden, zoals de mogelijkheden het bestemmingsplan te wijzigen, productaanpassingen, doorzetten gebruikers, later betalen van de grond, etc. Voorgaande is een uitwerking van ontkokerde gemeentelijke diensten. Daarnaast is het van groot belang dat het sectoraal denken vanuit gemeenten, en daarmee het opstellen van talloze sectorale nota's welke zijn vastgelegd in specifiek sectorbeleid, wordt veranderd in een integrale benadering.

### *Bemiddelende rol*

De overheid kan ook veel meer een bemiddelende rol innemen tussen de buurt en andere belanghebbenden enerzijds en ondernemers anderzijds. Als voorbeeld: de gemeente nodigt samen met de ondernemer de buurt/gemeenschap uit om in gesprek te gaan over de ontwikkeling van een locatie. Voorgaande hoeft niet alleen als een project dreigt of is vastgelopen, maar kan ook aan het begin van het traject worden georganiseerd. Soms is het beschikbaar stellen van een gemeentehuis of dorps huis als neutraal terrein al voldoende om een gesprek te arrangeren. Uit de gemeentesessie kwam naar voren dat veel gemeenten een dergelijke rol van partijen bij elkaar brengen zien zitten.

### *Ondernemende en/of regierol*

Als een gemeente en ondernemer een gemeenschappelijk zakelijk belang hebben bij een project, hoort daar ook een gezamenlijk ondernemende houding van beide partijen bij. Daarnaast kan dit ook betekenen dat er een gezamenlijke procesvoering wordt opgezet. In de huidige periode, waarin kleine ontwikkelingen anticiperend op een latente vraag, steeds meer de boventoon voeren is het van belang dat de gemeente steeds meer een regierol neemt en meer meedenkt met partijen om kansen te verzilveren en knelpunten weg te halen.

## 5.5 Nieuwe generatie, nieuwe kansen

Geef de jongere generatie de kans om zich te bewijzen. Dit geldt zowel aan ondernemers- als gemeentekant. Binnen veel organisaties worden de jongere medewerkers geremd doordat oudere werknemers het veelal voor het zeggen hebben en niet snel (belangrijke) zaken delegeren. Juist het toevoegen van vers bloed kan nieuwe inzichten en ideeën genereren en een impuls geven aan de samenwerking tussen partijen. Dit gaat zeker op bij (zeer) lang lopende projecten, waarin beide partijen elkaars standpunten onderling wel kennen. Bovendien kunnen jongere medewerkers de schakel zijn tussen de huidige snel veranderende maatschappij en de organisatie. Als voorbeeld: jongere ondernemers en ambtenaren stellen zich over het algemeen dienstbaarder op.



## 5.6 Kennis van elkaars plannen / samenwerking tussen ondernemers

Uit de bouwprojecten komt naar voren dat de ondernemers, maar ook gemeentelijk projectleiders, voornamelijk bezig zijn met hun eigen project. Op zich is dat heel logisch. Echter, als er te veel enkel naar het eigen project wordt gekeken dan kan het zijn dat belangrijke ontwikkelingen in de buitenwereld over het hoofd worden gezien. Van groot belang voor de afzet is namelijk het concurrerende aanbod in het marktgebied. Welke type woningen worden op andere locaties ontwikkeld? Tegen welke prijs? Welk concurrentievoordeel heeft mijn project? Een veelheid aan projecten richt zich namelijk met hetzelfde product op dezelfde klant. Daarbij is het onderscheidend vermogen tussen projecten soms ver te zoeken, terwijl de context (locatie, behoefte) van de projecten toch duidelijk verschilt.

Door niet alleen kennis te hebben van elkaars plannen, maar ook met andere ondernemers in het marktgebied in overleg te gaan, kan per project specifiek worden ingespeeld op een bepaalde behoefte. Op deze wijze worden niet allemaal dezelfde woningen voor dezelfde doelgroep gerealiseerd, met in alle projecten een magere afzet, maar wordt een divers aanbod voor verschillende doelgroepen gecreëerd waardoor alle projecten een betere afzet kunnen hebben. De vraag is wel in welke vorm overleg zal worden geaccepteerd door de concurrentiewaakhond.

## 5.7 Verkennen van alternatieve financieringsmogelijkheden

De traditionele wijze van financieren van ontwikkelingen biedt steeds minder mogelijkheden om bouwprojecten te kunnen realiseren. Zie hieronder een opsomming van een aantal alternatieve mogelijkheden:

- Flexibiliseren: Dit geldt niet alleen voor een flexibeler programma waar andere functies of doelgroepen in kunnen worden accommoderen, maar ook voor het faseren en/of opknippen van projecten. Daarnaast kunnen flexibeler afspraken worden gemaakt over de afname van grond of de afzet aan de klant: Te Woon, koopgarant/MGE, ingroei-eigendom, overbruggingsgaranties, inkoop van oude woning, etc.;
- Meebewegen: De grond in erfpacht uitgeven (eventueel met inhoudelijke contractregels) kan de afzetmogelijkheden aanzienlijk vergroten evenals een dynamische erfpacht, die in de loop der tijd met het gebruik meebeweegt. Een uitgestelde of gefaseerde grondaankoop, zoals de grond afrekenen als er daadwerkelijk woningen zijn verkocht, kan eveneens ruimte bieden;
- Tijdelijke bestemming als opbrengstpotentie: Door tijdelijke functies toe te staan of te faciliteren kan de tussentijdse opbrengstpotentie worden gebruikt. Door middel van een veiling kunnen geïnteresseerden tijdelijke plannen indienen die vervolgens kunnen worden geaccomodeerd;
- (Groeps)financiering: Financiering door middel van vele kleinere geldstromen of gecombineerde financiering, zoals bijvoorbeeld via crowdfunding, kredietunie of een revolverend (voor)financieringsfonds;
- Verbreding van de business case: Maak de maatschappelijke kosten en baten van het project inzichtelijk en bepaal in samenspraak met de gemeente en andere belanghebbenden welke niet directe financiële baten een project oplevert. Verbreed de financiële business case met energie, water, afval, zorg, etc. en laat de woning op meerdere manieren rendement opleveren;
- Langere betrokkenheid/samen optrekken: Probeer de grond-, opstal en beheerexploitatie te koppelen en blijf langer bij de ontwikkeling betrokken. Biedt de koper (belegger, corporatie, particulier) bijvoorbeeld een onderhoudscontract aan voor een bepaalde periode. Een andere mogelijkheid is het overnemen van de huidige woning tegen bepaalde voorwaarden, zodat de nieuwe ontwikkeling voldoende massa krijgt te worden gestart.





## 5.8 Actueel vakmanschap

De marktomstandigheden zijn drastisch veranderd, de klanten reageren veel mondiger op het aanbod en willen in toenemende mate veel meer zelf hun woning bepalen. Ook de omgeving roert zich veel meer dan vroeger. De overheid vraagt zich in sommige gebieden af of al die plannen nog wel door moeten gaan. Nieuwe investeringsvehikels zijn noodzakelijk want de banken staan niet meer in de rij. Kortom het vak van ontwikkelaar en bouwer is zeer aan het veranderen. Natuurlijk kost het tijd om het ondernemerschap hierop aan te passen. De nieuwe marktomstandigheden dwingen ondernemers zich veel meer aan te passen en te vernieuwen en ook veel sneller te handelen. Plannen worden veel kleiner, nieuwe opdrachtgevers dienen zich aan. Hier ligt ook een taak voor Bouwend Nederland om ondernemers daarbij te helpen. Bouwend Nederland wil deze taak graag oppakken (en doet dit ook al).





## 6. Advies over de projecten

Uiteindelijk zijn tien projecten geselecteerd. Per project heeft een interview plaatsgevonden met de projectleiders, welke zich soms lieten vergezellen door partners of adviseurs. Tussentijds is met diverse projectleiders telefonisch contact geweest. Dit was ook met de gemeenten het geval. Met sommige projectleiders en gemeenten zijn intensievere contacten geweest, zoals tevens uit de projectoverstijgende aanbevelingen naar voren komt.

Daar waar zich kansen voordeden of concrete dringende vragen aan de stuurgroep werden gesteld is al een begin gemaakt met een aanpak. Contacten zijn tot stand gebracht, informatie is uitgewisseld en er zijn al concrete adviezen gegeven. Kortom, er is al het nodige gedaan om de projecten in beweging te krijgen.

Alle projecten hebben een advies gekregen onderverdeeld naar vier categorieën: 1) één actie, 2) procesvoorstel, 3) stappenplan of 4) stoppen. In de huidige stand van zaken lijken alle projecten in de huidige of aangepaste vorm wat ons betreft doorgang te moeten kunnen vinden.





# Bijlagen

Bijlage 1: Projectoverzicht

Bijlage 2: Deelnemers klankbordsessie, indeling werksessies





## Bijlage 1: Projectoverzicht

Om goed inzicht te krijgen in de projecten die deel uitmaken van de project 'Versnellen bouwprojecten' van VNO-NCW en Bouwend Nederland, is hieronder op een viertal thema's ruimte om een gedetailleerde relevante toelichting te geven. Deze thema's zijn terugkerende onderwerpen in het Watertorenberaad en de werksessies en projects, waardoor nieuwe inzichten ontstaan om vastgoed- en gebiedsontwikkelingen op een (andere) manier vorm te geven dat deze meer kans van slagen hebben om doorgang te vinden. Gelieve een zo accuraat en relevant mogelijke projectoverzicht op te stellen. Daarnaast vragen wij u documentatie toe te voegen die bijdraagt aan het inzicht in het project en de context (visiedocument, vigerend overheidsbeleid, samenwerkingsovereenkomst, ontwerp, etc.). Wij gaan strikt vertrouwelijk om met deze informatie en zullen de informatie enkel gebruiken om de projecten te analyseren en mogelijke kansen/knelpunten te identificeren om het project in de nabije toekomst mogelijk verder te krijgen.

### Algemeen

---

Naam project : Invullen

Plaats / gemeente : Invullen

## KAART MET LIGGING PROJECT

Kaart met ligging project: projectlocatie met de omgeving en het bouwoppervlak

## CASUSBESCHRIJVING

Beschrijving van het project: wat het inhoud, op welke locatie, wat is de ligging, welk programma met welke specifieke onderdelen, etc.



### **Probleemdefinitie**

---

- Waar loopt het project tegenaan : Uitgebreide probleembeschrijving
- Wat is er reeds gedaan om het project vlot te trekken : Markttoets, financiën, planologisch-juridisch, etc.

### **Plan en programma**

---

- Aanleiding van het project : Invullen
- Initiatiefnemers : Invullen
- Documentatie : Visiedocument, plandocument, onderzoeken, etc. + bijvoegen indien mogelijk
- Programma/functies : Invullen
- Fasering/planfasen : Invullen
- Voorziene eindgebruikers : Invullen
- Markthaalbaarheid : Is er onderzoek gedaan naar de markthaalbaarheid?
- Huidige status : Invullen

### **Partners en samenwerkingsconstructies**

---

- Betrokken partijen : Welke partijen zijn er betrokken bij het project?
- Rolverdeling partijen : Welke rol nemen de verschillende partijen in?
- Samenwerkingsovereenkomsten : Zijn er samenwerkingsovereenkomsten gesloten? zo ja, welke + bijvoegen indien mogelijk
- Inhoud overeenkomsten : Ontwikkelrecht, bouwclaim, grondaankoop, verkenning, etc.
- Aanvullende partijen : Welke andere partijen zouden kunnen aansluiten, zoals maatschappelijke partijen, verenigingen die huisvesting zoeken, bedrijven, stichtingen, etc.

### **Ruimtelijke ordening / planologisch-juridisch kader**

---

- Proces / ruimtelijke ordening : Procesmatige onderdelen in relatie tot ruimtelijke ordening, afstemming gemeente, etc.
- Status planologisch-juridisch : Status in relatie tot regionaal actieprogramma, structuurvisie, bestemmingsplan, BBG, overig overheidsbeleid, etc.





### **Financiering en investeringen**

---

- Grond- en/of vastgoedexploitatie : Is een grond- en/of vastgoedexploitatie opgesteld, zo ja kengetallen +  
bijvoegen indien mogelijk
- GREX en/of VEX : Korte beschrijving uitgangspunten, zitten er knelpunten in de grex en/of  
vex, zo ja welke?
- Subsidies : Zijn er subsidies toegekend, beschikbaar, etc.?
- Afdrachten : Moeten er bedragen worden afgedragen ten bate van onder andere  
groenvoorzieningen?
- Voorinvesteringen : Welke voorinvesteringen zijn gedaan, waarin en globaal hoeveel?
- Status financiering : Is de financiering rond? Op welke wijze of op basis waarvan niet?





## Bijlage 2: Experts klankbordsessie

Monique Lammens

Jos Feijtel

Joop Quist

Pim van der Ven

Bart Kesselaar

Arjan Ekelenkamp

Adrian Los

Tineke Groenewegen

Bart Visser

Antoinette van Heijningen

Damo Holt

Ewoud Dekker

RBOI

Jos Feijtel Advies

Ministerie van BZK

Juli Ontwerp en Advies

Havensteder

Gemeente Zwolle

Gemeente Nieuwegein

Blauwhoed

Syntrus Achmea

Urbancore (Watertorenberaad)

Ecorys (Watertorenberaad)

Ecorys (Watertorenberaad)





Watertorenberaad

Antoinette van Heijningen (Urbancore)

Damo Holt (Rebel Group)

Ewoud Dekker (Ecorys)

**[www.watertorenberaad.nl](http://www.watertorenberaad.nl)**