



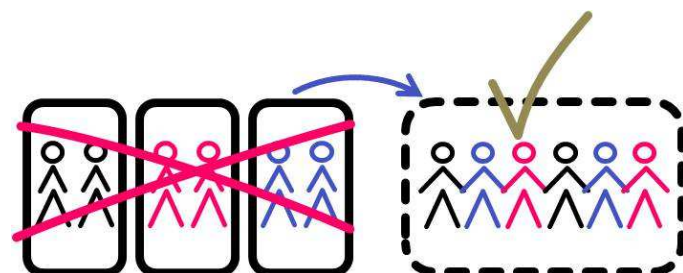
Flottrekken bouwprojecten Noord-Holland (1)

Pilot Watertorenberaad

Opdrachtgever:

Provincie Noord-Holland, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Bouwend Nederland regio Randstad Noord

Rapportage, 21 mei 2012



Experiment Woningbouwprojecten Noord-Holland

Pilot Watertorenberaad

Opdrachtgever: Provincie Noord-Holland, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Bouwend Nederland regio Randstad Noord

Stuurgroep Experiment Woningbouwprojecten:

- Delia Hofman en Jolien Mollink (Aanjaagteam provincie Noord-Holland);
- Jan Overtoom en Cor van Vliet (Bouwend Nederland regio Randstad Noord);
- Wybo Jurgens en Eelco Maass (Ministerie van Binnenlandse Zaken);
- Antoinette van Heijningen (Urbancore), Damo Holt (Ecorys) en Ewoud Dekker (Ecorys).

Datum: 21 mei 2012

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, kennisinstututen), 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

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Vraagstelling.....	5
1.3 Leeswijzer	5
2. Proces	7
2.1 Selectieproces	7
2.2 Inhoudelijk proces	8
3. Analyse	11
3.1 Planologisch-juridisch.....	11
3.2 Markt-programmering	12
3.3 Creatief investeren / maatschappelijke actoren.....	12
4. Oplossingsrichtingen	15
5. Aanbevelingen	19
5.1 Verbetering van proces en procedures.....	19
5.2 Inzet expertise van Rijk en provincie voor marktpartijen.....	19
5.3 Programmering: gebiedsanalyse in plaats van projectanalyse (case Koggenland).....	20
5.4 Eén ondernemingsplan voor bouwinvulling pilot Waterlands Wonen	21
5.5 Meer inzet en creativiteit van marktpartijen gevraagd	21
5.6 Versimpeling van bestaande procedurele, financiële, CPO, en ontwikkelconstructies.....	22
5.7 Beter invulling en begeleiding Collectief Particulier Opdrachtgeverschap	22
5.8 Nieuwe rolverdeling overheid en markt	23
6. Advies over de 11 projecten	25
7. Lessen uit het experiment	27
Bijlage 1: Projectoverzicht	31
Bijlage 2: Deelnemers klankbordsessie, indeling werksessies	33

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Tijdens de netwerkbijeenkomst 'Toekomst van stedelijke vernieuwing' in de Lichtfabriek in Haarlem op 10 november 2011 hebben marktpartijen richting de provincie Noord-Holland de uitdaging op tafel gelegd om te bezien waarom bepaalde (kansrijke) projecten in Noord-Holland niet van de grond komen en te onderzoeken welke strategieën kunnen bijdragen aan het vlottrekken van deze projecten. Ondanks dat er behoefte is aan nieuwe woningen in Noord-Holland, stopt de woningbouwproductie. Hierdoor lijkt er een spagaat te ontstaan tussen vraag en aanbod. Als opvolging hiervan hebben de provincie Noord-Holland, het Rijk en Bouwend Nederland regio Randstad Noord in gezamenlijkheid het Watertorenberaad opdracht gegeven een experiment te starten, genaamd 'Experiment Woningbouwprojecten'. Door middel van het analyseren van projecten in Noord-Holland, moeten zowel generieke als specifiek voor projecten geldende knelpunten en oplossingsrichtingen naar voren komen.

1.2 Vraagstelling

De vraagstelling voor deze pilot luidt, op basis van voorgaande aanleiding, als volgt:

Waarom komt een tiental projecten in Noord-Holland niet van de grond en welke strategieën kunnen bijdragen aan het vlottrekken van deze projecten?

Het experiment is bedoeld om aan de hand van projecten te bezien welke strategieën kunnen bijdragen aan het vlottrekken van deze projecten. Het resultaat van het experiment moet zijn dat geselecteerde projecten, bouwprojecten zijn die na afloop van het experiment een realistisch advies krijgen ten aanzien van vier strategierichtingen (enkele actie, procesvoorstel, stappenplan, stoppen). Daarnaast moeten generieke oplossingsrichtingen worden beschreven ten aanzien van proces en procedures en de rollen van betrokken partijen (Rijk, provincie, gemeente en marktpartijen).

1.3 Leeswijzer

De rapportage is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

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

Aanvullend aan deze rapportage, die ingaat op de generieke (project overstijgende) analyse en oplossingsrichtingen, is een advies gegeven die specifiek ingaat op de onderliggende projecten waarin per project een strategie is weergegeven. Aangezien dit advies specifiek gericht is op de verschillende projecten, worden de projectadviezen enkel aan de betrokken initiatiefnemers en gemeenten gegeven.



2. Proces

2.1 Selectieproces

Het selectieproces is na de eerste informatieve bijeenkomst in december 2011 en officiële bijeenkomst in januari 2012 opgestart. De selectie van de projecten die in het 'Experiment Woningbouwprojecten' zijn opgenomen, is een gezamenlijk proces geweest van de provincie Noord-Holland en Bouwend Nederland regio Randstad Noord. Bouwend Nederland heeft zorggedragen voor de aanlevering van geschikte projecten. Op provinciaal niveau is vervolgens een check uitgevoerd op de aangeleverde projecten om te bezien of de projecten niet strijdig waren met regelgeving of geen kans van slagen hadden als gevolg van onder andere wet- en regelgeving of democratische besluitvorming.

Selectiecriteria

Bij de selectie van de projecten hebben Bouwend Nederland, de provincie Noord-Holland en het Watertorenberaad rekening gehouden met de volgende punten:

- Zoek naar kansrijke projecten en bouw geen negatief verhaal op;
- Kies projecten die passen, dan wel passend zijn te maken in bestaand overheidsbeleid. Er zijn namelijk altijd projectvoorstellen in omloop die niet passen in het gemeentelijke of provinciaal beleid en ook niet passend te maken zijn. Het heeft weinig zin om dat type projecten waarvan afwijzing door de overheid zeker is of zelfs in het verleden al is gebeurd, op te voeren;
- Kies projecten waar aanwijsbare partijen een belang in hebben en bereid zijn te investeren (denk aan corporaties, gemeenten en maatschappelijke partijen);
- De projecten hoeven niet allemaal persé in Noord-Holland Noord te liggen;
- Het is van belang dat de betrokkenen in de projecten willen meewerken aan het experiment.

Projectselectie (week 4-7)

Tijdens de eerste bijeenkomst van de stuurgroep op 12 januari 2012 heeft Bouwend Nederland 13 projecten ingediend. Op basis van deze projecten is een drietal projectcategorieën onderscheiden, te weten: private projecten die belemmerd worden door publieke doelen (I), projecten waarbij de BBG problematiek speelt (II), projecten waarbij meerdere maatschappelijke actoren zijn betrokken of kunnen worden betrokken (III). De reden om projecten op deze wijze in te delen, was om te waarborgen dat het Experiment Woningbouwprojecten een verscheidenheid aan projecten zou bevatten. Van deze initiële projectenlijst zijn in totaal acht projecten opgenomen in het experiment. Vier projecten zijn niet opgenomen omdat deze niet voldeden aan één of meerdere van de bovenstaande selectiecriteria en een project is teruggetrokken door de initiatiefnemer zelf.

Van de overige projecten is één project ingediend naar aanleiding van de oproep tijdens de door de provincie georganiseerde klankbordgroep marktpartijen die op 12 januari 2012 heeft plaatsgevonden. In de daaropvolgende weken heeft Bouwend Nederland een aantal projecten aangedragen die mogelijk in het experiment konden worden opgenomen. Daarvan zijn enkele projecten afgefallen als gevolg van het terugtrekken van de initiatiefnemer zelf of het niet voldoen aan één of meerdere van de selectiecriteria. In week zeven is de totale projectenlijst voor het experiment vastgesteld.

2.2 Inhoudelijk proces

Het inhoudelijke proces is vormgegeven met behulp van een aantal stappen. In de onderstaande opsomming is een overzicht gegeven van deze stappen, waarbij per stap een toelichting is gegeven op de reden van uitvoering en de wijze waarop deze is uitgevoerd.

Projectoverzicht / deskresearch (week 4-8)

Nadat per project één projectleider met behulp van Bouwend Nederland regio Randstad Noord verantwoordelijk was gesteld voor de informatievoorziening van het betreffende project, is de projectleider 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 hebben de afvaardiging van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en de procesbegeleiding Watertorenberaad een eerste analyse gemaakt met betrekking tot kansen en knelpunten. Op basis van deze informatie zijn de interviews uit de volgende stap voorbereid.

Interviews (week 8)

Op dinsdag 21 en woensdag 22 februari hebben interviews plaatsgevonden met de initiatiefnemers / projectleiders van de projecten. De interviews zijn afgenomen door twee teams, beide bestaande uit één afgevaardigde van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en één afgevaardigde van de procesbegeleiding van het Watertorenberaad, aangevuld met een notulist. In de gesprekken is dieper ingegaan op de kansen en knelpunten van de projecten. Van de interviews zijn verslagen gemaakt met daarin een projectbeschrijving en een opsomming van de kansen en knelpunten. De verslagen zijn ter accordering teruggelegd bij de initiatiefnemers.

Informatieverstrekking / betrokkenheid gemeenten

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 positie van de gemeenten tevens in het experiment mee te nemen, is de analyse van de 11 projecten met de provincie Noord-Holland doorgenomen en beoordeeld op betrouwbaarheid. De betreffende gemeenten zijn middels een briefing op 20 maart 2012 door de provincie geïnformeerd over het Experiment Woningbouwprojecten. Daarin zijn alle gemeenten die een project in het Experiment Woningbouwprojecten binnen de gemeentegrens hebben liggen uitgenodigd voor deelname aan de gemeentesessie op 25 april 2012. Tijdens deze gemeentesessie waren vier gemeenten present. Naast voorgaande zijn alle gemeenten telefonisch benaderd door een afvaardiging van de stuurgroep om wederhoor toe te passen. Daarbij wordt opgemerkt dat met een enkele gemeente op geen enkele manier contact kon worden gelegd en het contact met de gemeenten waarmee wel contact kon worden gelegd, varieerde van zeer meewerkend tot enkel luisterend.

Tijdens de bijeenkomst van de stuurgroep op 6 maart 2012 is besloten een gemeentesessie te organiseren, om het Experiment Woningbouwprojecten van input te voorzien vanuit de gemeenten. Met name van belang tijdens deze sessie was het verkrijgen van informatie van de gemeenten betreffende oplossingsrichtingen bij projecten. De gemeentesessie heeft plaatsgevonden op 25 april 2012, zie hieronder voor een verdere beschrijving.

Kansen en knelpuntenmatrix (week 9-12)

Op basis van de informatie uit de deskresearch en de interviews zijn de generieke kansen en knelpunten van de projecten beschreven. Uit de projecten kwam naar voren dat de kansen en knelpunten zich voor-

doen op een drietal overkoepelende thema's: 1) planologisch-juridisch, 2) markt-programmering en 3) creatief investeren / maatschappelijke actoren. Ondanks dat de projecten altijd kansen en knelpunten uit alle thema's in zich hadden, was er altijd een thema bovenliggend. De voorgaande thema's corresponderen niet met de projectcategorieën die aan het begin van het Experiment Woningbouwprojecten zijn onderscheiden en als input hebben gediend voor de projectselectie. Voorgaande was het gevolg van het feit dat de daadwerkelijk bovenliggende knelpunten en kansen in de projecten, een andere of bredere aard hadden dan van te voren ingeschat. Zo zijn projecten waarbij de BBG problematiek speelt ondergebracht in het thema planologisch-juridisch, evenals projecten waarbij knelpunten speelden wat betreft het planologisch-juridische kader, zoals de Ruimte voor Ruimte-regeling.

Tabel 2.1 Kansen en knelpuntenmatrix

	Planologisch-juridisch	Markt-programmering	Creatief investeren / maatschappelijke actoren
<i>Projecten</i>	<i>Project 1, project 2, project 3, project 4, project 5</i>	<i>Project 6, project 7, project 8</i>	<i>Project 9, project 10, project 11</i>
Problematiek	RVR, BBG, draagvlak gemeente, afstemming gemeente-provincie- Rijk	Afstemming lokale en regionale planning, afstemming met gemeente Voldoende markt?	CPO / investerings-/ realisatiestrategie, maatschappelijke versus publieke doelen, afstemming met gemeente

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 voor de initiatiefnemers en opdrachtgevers was opgedeeld in drie werksessies met één per overkoepelend thema.

Klankbordsessie (week 13)

De klankbordsessie van het Experiment Woningbouwprojecten vond plaats op dinsdag 27 maart 2012 in het provinciehuis van Noord-Holland. Daarbij waren aanwezig: initiatiefnemers / projectleiders van de projecten, stuurgroepleden van het Experiment Woningbouwprojecten en leden van het Watertorenberaad. Zie bijlage 2 voor een overzicht. Verder sloten de beleidsadviseurs Wonen en Ruimtelijk Ordening vanuit de provincie Noord-Holland aan. Ter voorbereiding hadden de deelnemers een beknopte casusbeschrijving van de projecten ontvangen die was opgesteld door de initiatiefnemers.

De klankbordsessie bestond uit drie delen:

1. Introductie op het Experiment Woningbouwprojecten en de projecten;
2. Werksessies naar bovenliggende thema:
 - a. Planologisch-juridisch;
 - b. Markt-programmering;
 - c. Creatief investeren.
3. Eerste terugkoppeling en discussie resultaten.

Gemeentesessie (week 17)

In aanvulling op het telefonisch contact is de verdere betrokkenheid van gemeenten via een gemeentesessie ingevuld. Voor de gemeentesessie, die op 25 april plaatsvond in Haarlem, zijn alle gemeenten waar

een project uit het experiment is gelegen, uitgenodigd. Uiteindelijk hebben vier gemeenten deelgenomen aan deze sessie. Om verschillende redenen was de opkomst van de gemeentesessie beperkt. De gemeentesessie werd voorgezeten door Ton Lensen (voorzitter Watertorenberaad) en had als belangrijkste doel het bediscussiëren van de kansen en knelpunten van de projecten en de eerste oplossingsrichtingen. In de gemeentesessie is een aantal zeer concrete oplossingsrichtingen en aandachtspunten naar voren gekomen, die in de aanbevelingen van het Experiment Woningbouwprojecten zijn opgenomen. De gemeenten die actief hebben deelgenomen aan de bijeenkomst zijn positief.

Watertorenberaad (week 19)

Het Experiment Woningbouwprojecten is een pilot van het Watertorenberaad, waarin wordt gezocht naar nieuwe manieren om gebiedsontwikkeling (weer) mogelijk te maken. Om de opgedane kennis uit de pilot verder te verspreiden en de conclusies en aanbevelingen verder uit te werken, zijn de resultaten in het Watertorenberaad van donderdag 10 mei in aanwezigheid van de gedeputeerde Wonen van de Provincie Noord-Holland, Joke Geldhof en het Aanjaagteam van de Provincie Noord-Holland bediscussieerd. Daarbij is een aantal aanvullingen gedaan wat betreft oplossingsrichtingen.

Klankbordsessie marktpartijen (week 21)

Op donderdag 24 mei zijn de generieke resultaten van het Experiment Woningbouwprojecten teruggekoppeld aan de initiatiefnemers, betrokken gemeenten en andere marktpartijen. Hierbij is aangesloten bij de reguliere door de provincie Noord-Holland georganiseerde Klankbordgroep Marktpartijen.

3. Analyse

Uit de interviews en de projectanalyse kwam naar voren dat drie thema's als overkoepelend zijn te beschouwen: 1) planologisch-juridisch, 2) markt-programmering en 3) creatief investeren / maatschappelijke actoren. Ondanks dat de knelpunten vaak een combinatie van thema's betrof, was er altijd een bovenliggend knelpunt te benoemen. Hieronder is per thema een samenvatting van de knelpunten weergegeven.

3.1 Planologisch-juridisch

- De visie van de provincie om zoveel mogelijk binnen Bestaand Bebouwd Gebied (BBG) te bouwen, de aanvraag van een ontheffing en de nut en noodzaak toets die door de provincie wordt gedaan, evenals de Ruimte voor Ruimte-regeling, hebben eigen processen en procedures. Uit de analyse blijkt dat zowel gemeenten als private partijen niet altijd weten wat deze regelingen inhouden, hoe de procedures lopen en hoe zij de regelingen in de praktijk kunnen toepassen. Verder worden de verschillende procedures door elkaar gebruikt en wordt geprobeerd de plannen te optimaliseren door verschillende procedures tegelijk toe te passen;
- Regionale Actieprogramma's (RAP's) worden door de regio opgesteld, waarin de regio's worden gefaciliteerd door de provincie en waarmee uitvoering wordt gegeven aan de Provinciale woonvisie 2010-2020 'Goed Wonen in Noord-Holland'. De RAP's bevatten per regio afspraken over het aantal te bouwen woningen en de kwalitatieve aspecten van woningen, zoals huur / koop, eengezins / meergezins, nultredenwoningen. Deze afspraken worden gemaakt zonder structurele en geborgde inbreng van private partijen, waarmee kennis van de actualiteit en marktvraag van plannen kan ontbreken. Daarnaast wordt in de RAP's geen onderscheid gemaakt naar bouwen voor de eigen behoefte en de meer groot-schalige regionale en lokale projecten;
- In het kader van de pilot Waterlands Wonen is in februari 2011 een bestuursakkoord gesloten tussen de provincie Noord-Holland, de gemeenten Edam- Volendam, Waterland Wormerland, Landsmeer, Oostzaan, stadsdeel Amsterdam Noord en het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Daarin zijn afspraken gemaakt over de realisatie van de volgende aantallen woningen:
 - 100 woningen op een aantal nader te bepalen kleinschalige locaties in de rijksbufferzone;
 - 35 Terpwoningen op de locatie Bennewerf (Marken);
 - 740 woningen op de locatie Lange Weeren (Edam Volendam).
- De locatie Bennewerf zit in de uitvoeringsfase. Over de locatie Lange Weeren wil de gemeente Edam-Volendam nu nog geen uitspraak doen in verband met de ontwikkeling van andere locaties. De uitvoering van de 100 woningen over een aantal kleinschalige locaties blijkt niet of nauwelijks van de grond te komen. De afgesproken organisatiestructuur blijkt nog niet te zijn opgetuigd. In het bestuursakkoord is sprake van een stuurgroep, kwaliteitsteam en een projectteam. Diverse private partijen doen een beroep op de bouwmogelijkheden die in de Pilot Waterlands Wonen zijn aangegeven;
- Het is voor private partijen vaak niet goed duidelijk hoe de publieke verhoudingen tussen provincie en gemeente zijn georganiseerd. Er is door zowel gemeente- als door provincieambtenaren aangegeven dat zij bij hun advisering /ondernemerscontact niet namens hun (hele) organisatie kunnen spreken. Dit gebrek aan eenduidige informatie vanuit de verschillende overheden maakt het voor de private partijen extra moeilijk.



3.2 Markt-programmering

- Noord-Holland heeft een zeer grote planvoorraad woningen, waarbij iedere gemeente en private partij zijn (te grote) deel wil opeisen;
- Het ontbreekt volgens sommige private partijen aan een actuele op de huidige marktvraag geënte programmering. In plaats daarvan wordt door middel van de RAP's vastgehouden aan de daarin genoemde projecten, ondanks dat sommige projecten momenteel geen enkele doorgang vinden. Het bekende probleem van de ijzeren planvoorraad die is vastgelegd in goedgekeurde bestemmingsplannen en niet meer aan de markt getoetst wordt, wordt door sommige private partijen aangekaart. In het (verre) verleden is door zowel private partijen als gemeenten een groot aantal projecten geïnitieerd en vastgesteld, die in de huidige markt geen enkele kans van slagen meer hebben. Andersom blijven kansrijke, maar nog niet vastgestelde, projecten stilliggen omdat de planvoorraad reeds is vergeven. Met andere woorden: harde plannen zijn in feite zacht en sommige zachte plannen zouden harde plannen moeten worden;
- Kansrijke projecten waar private partijen een marktvraag voor zien en investeringen in willen plegen / (voorbereidende) werkzaamheden voor willen opstarten, worden volgens de private partijen door provincie en gemeenten om uiteenlopende redenen belemmerd, dat wil zeggen voor hen niet altijd begrijpelijke redenen;
- Daartegenover zien we dat marktpartijen veel vasthouden aan "oude" plannen. Men blijft vrijwel allemaal dezelfde doelgroep aanspreken met hetzelfde woningproduct. Van differentiatie in woningtype, woonvorm, prijs etc. is te weinig sprake;
- We zien marktpartijen trekken aan plannen op basis van ingenomen grondposities op locaties die door de gemeenten en provincie niet zijn overgenomen in ruimtelijke plannen en waarbij de gemeenten ook niet voornemens zijn dit op korte termijn mogelijk te maken;
- Er zijn geen signalen dat marktpartijen onderling hun plannen afstemmen, kennisdelen (om bijvoorbeeld tot product vernieuwing en nieuwe producten te komen) en/of samen optrekken. Ten aanzien van het in kaart brengen van concurrerende projecten en een reële vraag- en aanbodafweging kunnen private partijen nog een slag slaan. Waar ieder afzonderlijk project op de actuele vraag inspeelt en daarmee marktlegitimiteit heeft voor zijn eigen project, is het totaalaanbod voor de vraag vaak te groot. Met andere woorden: de vijver is te klein;
- Het is onvoldoende zichtbaar dat private partijen bij de beoordeling van de haalbaarheid van hun project de context (andere projecten in de omgeving, draagvlak bij bewoners, afstemming met maatschappelijke organisaties) in ogenschouw nemen;
- De indruk bestaat dat partijen meer kunnen investeren in de relaties met de overheid (rijk, provincie en gemeente) aan de voorkant van een project. Met andere woorden: marktpartijen moeten niet alleen bij de overheid aankloppen als een project vertraging oploopt, maar zouden te allen tijde contact moeten hebben met de overheden.

3.3 Creatief investeren / maatschappelijke actoren

- Veel projecten hebben reeds een lange voorgeschiedenis, waarin van zowel de publieke als de private kant stellingen en vooronderstellingen zijn ingenomen. Daarbij denken en werken partijen grotendeels nog steeds vanuit het eigenbelang en is daarbij te weinig oog voor echt partnerschap waarbij de lusten en lasten van de partners in het project worden verdeeld;

- Projecten zijn regelmatig een opeenstapeling van ingewikkelde financiële constructies. Zo worden verschillende constructies en regelingen gestapeld, waardoor noch de publieke noch de private partijen meer weten waar welke risico's liggen en wat de uitwerking is van de financiële constructies op het resultaat;
- We zien nog te weinig een flexibele houding waarbij marktpartijen hun plannen veel flexibeler maken: minder uitgaan van het eindperspectief, proberen te bouwen waar de kansen liggen, veranderen van segment, denken in termen van organisch groeien;
- Een apart fenomeen is Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO). Hierin krijgen de projecten die wij gezien hebben dusdanig veel kaders mee dat het moeilijker wordt in plaats van makkelijker om het project van de grond te krijgen. Hierbij gaat het onder andere om tijdspad, productsegment, vorm, grondafnameconstructies, etc.;
- Verder wordt de O van Opdrachtgeverschap niet altijd goed ingevuld. Er is vaak meer sprake van een idee dan van georganiseerd opdrachtgeverschap vanuit een verantwoording nemende groep initiatiefnemers. Een opdrachtgeversrol, in welke vorm dan ook, is geen vrijblijvendheid en moet met verantwoordelijkheid ten aanzien van project, proces en middelen worden ingevuld. Door het belang van goed opdrachtgeverschap, verdient het aanbeveling dat bijvoorbeeld PO-collectieven professionals zouden moeten inhuren om hen bij te staan in het invullen van de opdrachtgeversrol en begeleiding tijdens het gehele proces.



4. Oplossingsrichtingen

De generieke oplossingsrichtingen zijn, evenals de analyse in het vorige hoofdstuk, ontleend aan de onderliggende 11 projecten. Hieronder is een opsomming gegeven.

- Meer kennis en kunde naar de markt brengen over BBG, RvR en ARO
Het is noodzakelijk om permanent de inhoud, processen en procedures rondom onder andere BBG, nut en noodzaak en de Ruimte voor Ruimte-regeling onder de aandacht van zowel publieke als private partijen te brengen. Er is behoefte aan ondersteuning bij private partijen en gemeenten. Daarnaast wordt de Adviesraad Ruimtelijke Ontwikkeling (ARO) door private partijen als een lastige hobbel gezien. Dit is het gevolg van gebrek aan kennis bij private partijen rondom de ARO. Evenals bij de overige processen en procedures verdient het aanbeveling kennis en kunde van de ARO beter bij de private partijen onder de aandacht te brengen.
- Sneller betrekken van gemeente en provincie bij projecten
In navolging van de regelingen rondom BBG, RvR en ARO kan het voor private partijen van belang zijn, reeds in een vroeg stadium de betreffende gemeente en provincie te informeren over de voorgenomen plannen. Tijdens dit contact kunnen vervolgens zaken en regelingen die betrekking hebben op het project worden doorgesproken. Eén van de eerste vragen zal daarbij kunnen zijn: is dit project überhaupt opportuun /gewenst?
- Kwaliteitsverbetering van de RAP's
De kwaliteit van de RAP's kan worden verbeterd door de marktpartijen bij het opstellen ervan te betrekken en daarmee zicht te krijgen op de marktvraag en actualiteit van de projecten. De provincie kan private partijen betrekken bij het opstellen van de RAP's en daarbij inventariseren: is er marktvraag, is de ontwikkelaar bereid te investeren, etc. Daarnaast is afstemming in de RAP's nodig tussen enerzijds grootschalige regionale woningbouwprojecten (woningbouwplanning) en anderzijds kleinschalige projecten (gemeenschapsplanning), waarbij de laatste categorie vooral ruimte moet krijgen in de RAP's. Het is een optie om in de RAP's vooral kaders te stellen wat betreft kwantiteit (hoeveelheden) en de kwalitatieve invulling (woonvorm, woonmilieus, etc.) aan de private partijen, al dan niet in samenwerking met de gemeenten, over te laten. Daarbij kan het van belang zijn dat de provincie op een aantal thema's (zoals zorg) monitort of er voldoende projecten van de grond komen om in de vraag te voorzien. Mocht dit niet het geval zijn dan zal de provincie in eerste instantie in overleg met de gemeente, de corporatie en private partijen kunnen komen tot een vrijwillige invulling hiervan. Met andere woorden: het wijzen op het belang van huisvesting voor deze doelgroepen.
- Gezamenlijk ondernemingsplan voor invulling 100 woningen Waterlands Wonen
Private partijen in het werkgebied van de pilot Waterlands Wonen kunnen, op basis van de actuele klantvraag, gezamenlijk een integraal voorstel opzetten hoe zij denken dat de pilot invulling behoeft. Vervolgens kan afstemming met de gemeenten en provincie plaatsvinden. Daarbij kunnen ze niet alleen een toedeling maken naar aantallen, maar ook naar type en omdat cultuurhistorische en landschappelijke meerwaarde van de projecten door de overheid gewogen worden is het aandragen van alternatieven zodat er keuzemogelijkheden zijn aan te bevelen, etc. Het inzichtelijk maken van de actuele klantvraag kan worden vormgegeven door bijvoorbeeld als private partijen gezamenlijk een web-



site op te zetten en direct aan de potentiële klant te vragen waar hij/zij wil wonen in het gebied. Vervolgens kan op basis van deze actuele klantvraag mogelijk nog een kwalitatieve verdieping worden gemaakt. Indien de private partijen en de gemeente er onderling niet uitkomen, dan zou de provincie mogelijk de rol van marktmeesterschap/woningmarktregisseur op zich kunnen nemen.

- Wees creatiever: verleidingsstrategieën van private partijen
Om kansrijke projecten doorgang te laten vinden, kan de ontwikkelaar een strategie opstellen die is gebaseerd op (een aantal van) de volgende onderdelen: 1) maatschappelijke kosten baten analyse (MKBA), 2) effectieve vraag, 3) maatschappelijke behoefte, 4) verbeterd voorzieningenniveau, 5) bredere maatschappelijke context, 6) impuls lokale economie. Daarbij kunnen maatschappelijke partners, zoals corporaties, lokale ondernemers, maatschappelijke organisaties en belangenverenigingen worden gezocht. Ook is een optie maatschappelijk draagvlak door ambassadeurs te verkrijgen en lokale belanghebbenden te mobiliseren.
- Herzie traditionele werkwijzen en afspraken
Een groot aantal projecten zijn in het (verre) verleden geïnitieerd op basis van destijds geldende uitgangspunten, samenwerkingsvormen, financieringsmogelijkheden, etc. In de huidige maatschappelijke- en marktomstandigheden hebben deze aan realiteit verloren; de markt is fundamenteel veranderd. Dit vergt echt nieuwe werkwijzen, samenwerkingsvormen en soms ook gewoon afscheid nemen van projecten door zowel gemeenten als private partijen. Om de projectenlijst “op te schonen” kunnen door middel van onderlinge samenwerking tussen de private partijen, gemeenten en provincie projecten op basis van recent onderzoek tegen het licht worden gehouden. Dit geldt niet alleen voor de kwantiteit van projecten, maar ook voor de kwaliteit (woningtype, prijsklassen, etc.) en samenwerkingsvormen. Kan een project überhaupt nog wel doorgang vinden? Of moet er afscheid worden genomen van een aantal projecten? Ook op dit gebied zullen partijen elkaar duidelijkheid moeten verschaffen. In het Experiment Woningbouwprojecten hebben we twee projecten gezien waarvan de verwachting is dat deze, op z'n minst op de korte termijn, niet meer zullen doorgaan. Durf dit dan ook uit te spreken.
- Versimpel (financiële) constructies
Ingewikkelde financiële constructies vragen om opsplitsing en versimpeling van opzet en inzet. Het is belangrijk dat de nieuwe uitgangspunten transparant en overzichtelijk worden weergegeven en alle partijen weten welke risico's waar liggen en wat de uitwerking hiervan is.
- Knip projecten op in afzonderlijk realiseerbare onderdelen
De complexiteit van constructies geldt niet alleen op het financiële vlak, maar heeft tevens betrekking op de schaalgrootte van projecten. Sommige projecten zijn zo groot en hebben een dermate lange looptijd dat de ontwikkeling en afzet grote onzekerheden met zich meebrengen. In enkele projecten hebben we gezien dat, ondanks deze onzekerheden, het project als één geheel wordt ontwikkeld. Fasering en het opknippen in meerdere afzonderlijk realiseerbare planonderdelen is bij dergelijke projecten van groot belang. Dit vergt zowel vanuit de private partijen als de gemeente en provincie dat er niet meer vanuit eindbeelden wordt gedacht. Wij zijn ons ervan bewust dat het opknippen in afzonderlijke planonderdelen een spanning oplevert tussen markt en planologische mogelijkheden: de huidige aanpak met een exploitatieplan vraagt om een totaalplaatje terwijl de werkelijkheid dat niet kan bieden. Dit vergt dat vanuit alle partijen en in samenwerking wordt gezocht naar creatieve manieren van een planologische fasering van projecten.

- Denk in termen van doelen en kom met meerdere oplossingsrichtingen
Een andere kijk op een opgave is om het doel in plaats van het middel centraal te stellen, zoals het doel 'langdurig beschikbaar voor starters' in plaats van het middel 'koopgarant'.
- Verandering in rollen overheid en marktpartijen
Nu de overheid minder geld ter beschikking heeft stuurt ze ook minder met financiële middelen. Dit geldt zowel voor het rijk als voor de provincie en gemeenten. Met nieuwe wetgeving (o.a. Spoedwet RO, CHW, Omgevingswet) wordt de meer faciliterende en terughoudende rol van de overheid in de toekomst vorm gegeven. Marktpartijen moeten nog wennen aan deze verandering en wellicht de ambtenaren ook. Deze rolverandering biedt echter nieuwe kansen om de verhoudingen tussen partijen opnieuw in te richten.
- CPO niet belasten met te veel regels
Wat betreft CPO is het van belang dat het project niet te veel wordt belast met allerlei kaders betreffende tijdspad, product, segment en doelgroep. Het belangrijkste van CPO is dat er daadwerkelijk sprake is van een Collectief Particulier Opdrachtgeverschap-initiatief vanuit de markt, waarbij de CPO het opdrachtgeverschap goed invult en verantwoording neemt in het proces. De samenwerking tussen CPO en marktpartijen leiden elders in ons land (b.v. Rotterdam) tot een succes.



5. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat een integrale uitwerking van de generieke en projectspecifieke oplossingsrichtingen in een zevental concrete aanbevelingen betreffende woningbouwprojecten in de provincie Noord-Holland. In sommige uitwerkingen is een mogelijkheid tot concrete invulling van de aanbeveling opgenomen.

5.1 Verbetering van proces en procedures

Niet de afzet of de benodigde investeringen blijken het belangrijkste knelpunt in projecten, maar de processen en procedures zorgen voor de meeste vertraging. Recent zijn in de Noord-Hollandse regio's RAP's, regionale afspraken over woningprogrammering, gemaakt en vastgesteld, met uitzondering van de regio Zuid Kennemerland IJmond. Voorkomen moet worden dat deze RAP's te veel een papieren programmering worden, die niet aansluit bij de huidige praktijk en marktomstandigheden. Het is aan te bevelen de projecten in de programma's te toetsen op actualiteit (investeringsbereidheid, marktvrage, etc.) en oude plancapaciteit te schrappen. Private partijen hebben aangegeven graag mee te willen praten over de invulling van de programmering om aan te geven waar marktkansen liggen. Wij ondersteunen dit omdat alleen op deze wijze de praktische haalbaarheid in de toetsing van de projecten wordt meegenomen.

Met de aangekondigde werkwijze rondom vraaggericht bouwen wordt door de provincie een mogelijkheid toegevoegd om flexibel om te gaan met de projecten in de programmering. Daarbij is het volgens ons van belang dat top-down de kaders worden neergezet wat betreft aantallen, maar dat de concrete invulling wat betreft kwaliteit (woningtype, woonmilieus, prijsklassen) bottom-up wordt ingevuld. Daarnaast zou in het jaarlijkse gesprek de actualiteit van de projecten moeten worden besproken, waarbij enerzijds onderscheid wordt gemaakt naar kleinschalige projecten voor eigen behoefte (Bouwen voor de Gemeenschap) en anderzijds grootschalige regionale en lokale projecten.

5.2 Inzet expertise van Rijk en provincie voor marktpartijen

Bij de Rijksoverheid en de provincie is veel kennis aanwezig over publieke regelgeving en procedures. Voor veel private partijen, maar ook gemeenten, is deze materie echter erg complex. Zoals aangegeven hebben partijen verschillende verwachtingen en worden regelingen en procedures door elkaar gebruikt.

Wij kwamen veel verbetermogelijkheden tegen wat betreft informatievoorziening en de inzet van de aanwezige expertise. Daarbij gaat het om de expertise bij het Rijk betreffende nieuw opdrachtgeverschap. Gemeenten kunnen gebruik maken van het Expertteam Eigen Bouw, maar kennen het loket eigenlijk niet. Private partijen hebben geen toegang tot het expertteam, terwijl ook deze partijen gebaat zouden zijn bij deze kennis en projecten hiermee verbeterd kunnen worden. Daarnaast is de materie rondom Schiphol (LIB) erg ingewikkeld en wordt in het voortraject van projecten te weinig informatie ingewonnen bij de deskundige Rijksambtenaren.

Bij de provincie is veel kennis aanwezig over de regelingen betreffende BBG en RvR. De provincie heeft veel kennis betreffende onder andere de genoemde procedures en bijvoorbeeld het ondersteunen van gemeenten bij het doorrekenen van exploitaties. Zowel gemeenten als private partijen kunnen hun voor-

deel doen met deze kennis. Meer publiciteit betreffende deze loketten en een uitnodigende houding richting gemeenten en private partijen, zou een grote stimulans betekenen voor projecten.

Daarnaast is het van belang dat private partijen veel meer vooraf informatie inwinnen en informeel overleg plegen met de gemeente, provincie en het Rijk op ambtelijk en zo nodig bestuurlijk niveau. Deze partijen moeten daarmee ook kennis halen, in plaats van enkel de formele weg af te wachten.

5.3 Programmering: gebiedsanalyse in plaats van projectanalyse (case Koggenland)

In deze pilot zijn twee projecten opgenomen die zijn gelegen in de gemeente Koggenland. Uit het overleg in de werksessie bleek dat de gemeente naast beide ingediende projecten nog andere bouwlocaties heeft. Van de zijde van de provincie werd bij de bespreking van de projecten op de lijst, gegeven alle plannen in de betreffende gemeente, gepleit voor meer fasering en programmering. Uit deze gesprekken en onze analyse blijkt het te gaan om bouwmogelijkheden die op een verschillende schaal zijn gelegen en om een gedifferentieerde aanpak vragen. De wens om een paar woningen aan een kleine kern toe te voegen, in het kader van de leefbaarheid en/of (re)vitalisering van het platteland is een ander vraagstuk dan het toevoegen van enige honderden woningen in het kader van de regionale c.q. lokale opgave, zoals neergelegd in de regionale woonvisie. Deze problematiek vraagt een integrale visie en aanpak.

Om hierin meer duidelijkheid te verkrijgen is onze aanbeveling de totstandkoming van programmering beter te analyseren, dat wil zeggen: maak een programma analyse van een gebied in plaats van per project. Wij hebben de gemeente Koggenland bereid gevonden deze uitwerking ter hand te nemen en doen de aanbeveling deze gemeente als proefgebied te kiezen. Dit voorstel is dan ook in overleg met de gemeente Koggenland opgesteld.

Gezamenlijk initiatief vanuit gemeente en provincie -> markt

Door de inspanningen van publieke zijde en private zijde beter op elkaar af te stemmen zal duidelijkheid ontstaan voor de private partijen wat de mogelijkheden zijn en waar de prioriteiten liggen vanuit de publieke kant. Door de markt hierop gezamenlijk te laten reageren ontstaat een markttoets die duidelijkheid verschaft dat de publiek geaccordeerde mogelijkheden ook passend en uitvoerbaar zijn in de actuele markt. Het voorstel is deze samenwerking in de gemeente Koggenland uit te proberen.

Hiertoe is een aantal stappen nodig:

1. Inzicht verschaffen in de locatiekeuze waar de regionale of lokale opgaven worden uitgevoerd. De hoofdkernen Obdam en Avenhorn zijn hiervoor aangewezen. Resultaat: overeenstemming tussen gemeente en provincie over de uitvoering, prioritering en fasering van de grotere bouwlocaties;
2. Inzicht verschaffen in de invulling van Bouwen voor de Gemeenschap-projecten. Dit betreffen de subkernen van de gemeente, waaronder Spierdijk. Resultaat: afstemming tussen gemeente en provincie over de omvang en mogelijkheden van het bouwen voor de eigen behoefte, inclusief de (on)mogelijkheden in het kader van BBG. Daarbij de ARO tevens om een reactie vragen. Deze mogelijkheden zijn zeer geschikt voor CPO en PO;
3. Markttoets. Via Bouwend Nederland de markt vragen om te reageren op de invulling van de woningbouwprogrammering in de gemeente Koggenland en beoordeling van kansrijkheid van de locaties en advies prioritering/fasering.

Resultaat: een gebiedsgerichte invulling van de woningbouwopgaven waar gemeente en provincie achter staan en waarvan de markt getoetst heeft of deze realiseerbaar is.

5.4 Eén ondernemingsplan voor bouwinvulling pilot Waterlands Wonen

In het kader van de pilot Waterlands Wonen zijn afspraken gemaakt over de realisatie van 100 woningen op een aantal nader te bepalen kleinschalige locaties in de Rijksbufferzone; de uitvoering van de 100 woningen over een aantal kleinschalige locaties blijkt niet of nauwelijks van de grond te komen. Er is aangegeven dat de gemeenten terughoudend zijn om locaties aan te wijzen. Ons advies is om ook hier een gezamenlijk initiatief op te zetten en gebiedsgewijs en op basis van de actuele klantvraag (direct betrekken van klanten / eindgebruikers via bijvoorbeeld een website 'Hoe wil je wonen') een aanpak en daarmee doorbraak te creëren. Zie tevens hoofdstuk vier Oplossingsrichtingen. In dit geval stellen we voor het initiatief aan de private partijen te laten.

Gezamenlijk initiatief van markt -> gemeenten en provincie

Door als private partijen een gezamenlijk initiatief te nemen en de mogelijkheden voor kleinschalige bouw vanuit de marktkansen in beeld te brengen, worden de gemeenten en provincie in staat gesteld om een regionaal afgewogen besluit te nemen. Op basis van dit gezamenlijke ondernemingsplan kunnen de gemeenten en provincie uitspraken doen, waarmee een niet vrijblijvende uitvoeringsagenda wordt vastgesteld. Het gezamenlijke plan (liefst met keuzemogelijkheden) geeft de provincie ook de legitimiteit om de gemeenten bijeen te roepen en een reactie te geven.

Uit het ondernemingsplan zal blijken dat samenwerking en afstemming tussen private partijen en samenwerking met de overheid een meer constructieve oplossing genereert dan dat iedere partij afzonderlijk voor eigen succes gaat. De kleinschalige locaties uit de pilot zijn tevens uitstekend geschikt voor nieuwe vormen van opdrachtgeverschap en nieuwe bouwmethodieken die veel duurzamer zijn. Dit kan de innovatie in de bouw stimuleren. Bouwend Nederland kan de trekkersrol op zich nemen.

5.5 Meer inzet en creativiteit van marktpartijen gevraagd

Vraaggerichter

In de analyse van de projecten kwamen wij veel traditionele vragen en oplossingen tegen, die bovendien waren geënt op (sterk) verouderde marktkennis. Echter, sinds de initiatie van de meeste projecten is de markt zeer sterk veranderd. De klanten en maatschappij stellen andere eisen aan de woningen en woonomgeving van de toekomst. Marktpartijen zullen veel meer moeten doen om inzicht te krijgen in de vraag en de maatschappelijke behoefte en context. Het binden aan de juiste maatschappelijke partners en creëren van maatschappelijk draagvlak zijn hierin kernelementen. Door in een vroeg stadium veel meer aandacht te besteden aan de gebruikers en maatschappelijke partners, kunnen niet alleen vroeg in het proces klanten worden gebonden, maar worden eveneens ambassadeurs gecreëerd.

Samenvattend betekent voorgaande dat er voor marktpartijen grote kansen liggen om vanuit een (zeer) goede lokale analyse aan te sluiten bij de lokale /maatschappelijke dragers, lokale partners en een positie in de lokale gemeenschap te verwerven door samen met lokale ondernemers projecten op te pakken.

Nieuwe verdienmodellen

De huidige marktomstandigheden vragen om het loslaten van oude verdienmodellen en opnieuw en creatiever te kijken naar de financiële kant van projecten. Daarbij is het volgende van belang:

- Opnieuw naar de business case kijken. Private partijen zullen meer naar de huidige marktomstandigheden moeten kijken en plannen aanpassen en herontwikkelen op basis van recent onderzoek;
- Versimpeling van projecten en afzien van al te ingewikkelde (financiële) constructies.

Meer samenwerken

Niemand kan het meer alleen en dat betekent dat er vaker partners gezocht moeten worden om projecten van de grond te krijgen. Nieuwe samenwerkingsvormen zijn in opkomst. De overheid zal een meer faciliterende rol kiezen en marktpartijen kunnen hier op inspelen door de overheid te verleiden en te ontzorgen: bijvoorbeeld door zelf een flexibel bestemmingsplan te maken en aan te bieden aan de gemeente.

5.6 Versimpeling van bestaande procedurele, financiële, CPO, en ontwikkelconstructies

In een aantal projecten kwamen wij complexe aan elkaar geknoopte constructies tegen op het gebied van procedures, financiën, CPO en de ontwikkeling van grote projecten. In een enkel project waren deze zaken zelfs geheel met elkaar verbonden, zoals een koopgarantconstructie die is verbonden met een CPO-eis en maatschappelijke doelen. Bij een aantal projecten is de gehele ontwikkeling in elkaar verweven en is het vooralsnog niet mogelijk planonderdelen separaat te realiseren.

Voor dit type projecten doen wij de aanbeveling de bestaande constructies tegen het licht te houden en te bezien wat het doel van de gekozen constructies was en te onderzoeken welke alternatieven mogelijk er zijn. Bij de grotere projecten, die als één geheel zijn ontwikkeld en daarmee niet kunnen inspelen op onzekerheden, stellen wij voor de projecten op te knippen in meerdere afzonderlijk realiseerbare planonderdelen. Op deze wijze kan de ontwikkeling doorgang vinden en kan veel flexibeler worden ingespeeld op de dan geldende marktomstandigheden.

5.7 Betere invulling en begeleiding Collectief Particulier Opdrachtgeverschap

In de projecten was in twee situaties sprake van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap. Beide projecten komen moeizaam van de grond. Allereerst valt op dat de invulling van de O van Opdrachtgeverschap voor een collectief van bewoners moeilijk is en het nemen van verantwoordelijkheid niet wordt ingevuld. Het Expertteam Eigen Bouw kan hierbij ingeschakeld worden (en is door ons ook direct gekoppeld). Daarnaast zien we dat deze nieuwe vorm van bouwen wordt geconfronteerd met een opeenstapeling van kaderstelling, eisen en wensen, zowel uit de groep zelf maar ook van de kant van de publieke partijen (tjidspad, product, segment, vorm, afname, e.d.). Hierdoor wordt de zaak onnodig gecompliceerd.

In het geval van CPO adviseren wij alle partijen om de opzet vooral simpel te houden en het project vanuit de overheid zo min mogelijk te belasten met beleidsregels (woningtype, prijsklasse, doelgroep, etc.) en zo veel mogelijk invulling over te laten aan de eigen groep. Zo heeft het bijvoorbeeld weinig zin een groep welgestelden te belasten met de eis van 30% sociale huur. Anderzijds moeten gemeenten CPO's ook niet pampere, want ook dan komt het uiteindelijk niet van de grond omdat men dan te weinig ondernemend blijkt te zijn.

5.8 Nieuwe rolverdeling overheid en markt

Er dienen zich nieuwe kansen aan om de huidige relaties op te poetsen en nieuwe rollen te definiëren voor alle partijen. In de huidige markt past het elkaar de bal toespelen niet meer. Ook een zich te afhankelijk opstellende marktpartij of een te bemoeizuchtige overheidsdienaar is niet meer van deze tijd. Maar wat dan wel? Dat is op de meeste plaatsen en ook in Noord Holland nog niet duidelijk en daarom is het aantrekkelijk om dat wiel samen uit te vinden en daarover met elkaar in gesprek te gaan. Het is goed daar in met het platform marktpartijen over van gedachten te wisselen.

Onze voorzet voor deze discussie:

- Rijk:
 - 100 woningen op een aantal nader te bepalen kleinschalige locaties in de rijksbufferzone;
 - Promoot specifieke expertise (zoals expertteam eigen bouw);
 - Adresseer mogelijke onduidelijkheden in rolverdeling Rijk/provincie/gemeente;
 - Biedt tools voor b.v. CPO (procesaanpak, doorrekening, etc.).
- Provincie:
 - Promoot informatieloket procedures BBG en RVR en planeconomen;
 - Neem coördinerende / sturende rol in regionale programmering;
 - Verbeter kwaliteit RAP's, betrek gemeenten / marktpartijen en monitor periodiek.
- Gemeenten:
 - Schakel expertise Rijk en provincie in (expertteam eigen bouw, BBG, RVR, etc.);
 - Schep duidelijkheid over locaties en projecten;
 - Herzie belemmerende kaderstellingen en gedateerde uitgangspunten.
- Marktpartijen:
 - Neem het voortouw in kansen die je ziet;
 - Werk samen om een goede marktpositie te verkrijgen en om kennis over vernieuwingen te delen en samen te maken;
 - Ontwikkel verleidingsstrategieën en nieuwe verdienmodellen.

6. Advies over de 11 projecten

Uiteindelijk zijn 11 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 generieke 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, er zijn al concrete adviezen gegeven. Daarnaast zijn experts vanuit het Expertteam Eigen bouw en RvR al ingeschakeld en is een overleg geweest tussen een gemeente en een exploitatie expert van de provincie Noord-Holland. 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 vier projecten wat ons betreft tot een oplossing te moeten komen en lijken hiermee door te kunnen gaan. Vijf projecten kennen elk specifieke problemen die nog om verdere stappen vragen. Twee projecten gaan (op dit moment) niet door. Ons advies is er voorlopig geen energie in te steken.

Tabel 6.1 Advies per project

Naam project	Initiatiefnemer	Advies
Project 1	Initiatiefnemer a	Procesvoorstel, inbreng expertteam
Project 2	Initiatiefnemer b	Stappenplan
Project 3	Initiatiefnemer c	Procesvoorstel
Project 4	Initiatiefnemer d	Procesvoorstel
Project 5	Initiatiefnemer e	Stoppen
Project 6	Initiatiefnemer f	Stoppen, mogelijk op lange termijn
Project 7	Initiatiefnemer g	Stappenplan
Project 8	Initiatiefnemer h	Stappenplan
Project 9	Initiatiefnemer i	Procesvoorstel, inbreng expertise Rijk
Project 10	Initiatiefnemer j	Procesvoorstel
Project 11	Initiatiefnemer k	Procesvoorstel, inbreng expertteam

7. Lessen uit het experiment

1. *Selectie intensief proces*

Hoewel de initiatiefnemer en Bouwend Nederland een hele lijst van projecten hadden die zij als vastgelopen beschouwden bleek de selectie een intensief en tijdrovend traject. Voorop stond voor alle partijen een zorgvuldige selectie. Door Bouwend Nederland is een veelvoud aan suggesties gedaan. Sommigen vielen direct af omdat bij navraag de ondernemer niet (meer) van plan was tot realisatie over te gaan. Ook waren er ondernemers met koudwatervrees. Daarnaast waren er projecten genoemd waarvan ambtelijk vanuit de provincie bij voorbaat de haalbaarheid op nihil werd ingeschat. Een volgende keer zouden wij voor de selectie meer tijd uittrekken om ieders medewerking te verkrijgen.

2. *Gemeenten eerder betrekken*

Het was een bewuste insteek van de pilot om het primaat bij de private partijen te leggen. Het uitgangspunt was de informatie, visie en gedachtenvorming van de private partijen als eerste te inventariseren. Nadat de ondernemers geïnterviewd waren bleek ons de noodzaak om de gemeenten er intensiever bij te betrekken. Met name bleek de informatie vanuit de private partijen onvoldoende beeld te geven van de (complexiteit) van de situatie. Tijdens de sessie met de genodigde gemeenten bleek ons bovendien dat zij zich door deze procesgang op achterstand gezet voelden. Deze gevoeligheid bleek evenwel aan het einde van deze bijeenkomst, bij die gemeenten die aanwezig waren, omgezet te zijn in een positieve waardering voor het experiment. Bij een volgende ronde zouden wij om dit te voorkomen (mogelijk onvolledige informatie en negatieve gevoelens) de gemeenten eerder informeren en betrekken bij het proces. Echter, het in eerste instantie betrekken van informatie bij de initiatiefnemers zal ook dan het uitgangspunt blijven omdat we op deze wijze inzicht hebben kunnen krijgen in projecten en projectonderdelen die anders niet boven tafel was gekomen.

3. *Aard van de problematiek*

Wij hadden twee hoofdproblemen verwacht:

- Gebrek aan markt;
- Gebrek aan financiële middelen.

Hoewel de investeringsmogelijkheden overal een rol spelen was het vastlopen van de aangeleverde projecten vooral een kwestie van problematiek rondom processen (samenwerking) en procedures.

4. *Private ontwikkelingen worden belemmerd door publieke belangen*

Een vooronderstelling van de private partijen is dat publieke belangen hun belangen belemmeren in deze marktomstandigheden. "Eigen grond eerst"-principes ingezet vanuit financiële overwegingen van de betrokken gemeenten hebben wij echter niet kunnen aantonen. Keuzes vanuit andere overwegingen en op basis daarvan gevormde democratische besluitvorming kunnen in dit opzicht niet als "eigen grond eerst" worden gezien.

5. *Spanning tussen globale analyse en gedegen werk*

De opzet was om een globale analyse te maken van een 10-tal projecten om zo inzicht te verkrijgen in de redenen van het vastlopen van projecten. Het werden 11 projecten en vanaf het moment van interviewen troffen wij private partijen die dankbaar waren dat er gehoor werd gegeven aan hun problemen en werden

wij haast automatisch meegezogen in het vervolg. Onduidelijke informatie van projectleiders wilden we helder hebben. Direct inzetbare hulp als Expertteam Eigenbouw, specialisten bij het rijk, verdere contacten bij de provincie en overleg met gemeenten zijn daarom op diverse projecten al tijdens de rit ingezet.

Daarmee kregen we tevreden klanten. Maar doordat dit traject zeer intensief is en niet door één persoon behapbaar op een dergelijk korte termijn verdeelden we deze contacten over de procesbegeleiding en het Ministerie. Op zich geen probleem, maar hierdoor ontstaat een gespreid inzicht. Dat dit meer tijd kostte dan oorspronkelijk voorzien hoeft geen betoog.

6. De opdrachtgevers stellen voor de volgende vervolgstappen te nemen:

- Samenwerking overheid-markt verder uitdiepen door middel van de twee voorbeelduitwerkingen zoals verwoord in de aanbevelingen 5.3 en 5.4. De eerste betreft het vanuit de overheid opstellen van een gebiedsgerichte invulling van de woningbouwopgave in de gemeente Koggenland die door de markt wordt getoetst en omgekeerd vanuit de markt één ondernemingsplan op te stellen voor de invulling van 100 woningen in de pilot Waterlands Wonen die vervolgens door de overheid wordt getoetst (Bouwend Nederland / Provincie Noord-Holland).
- Monitoren van de ingebrachte projecten, van expertise voorzien waar nodig, faciliteren van de samenwerking in deze projecten tussen initiatiefnemer, gemeente en provincie en het uiteindelijk op gang helpen /houden van deze projecten (Bouwend Nederland / Provincie Noord-Holland);
- Aanvoeren van een nieuwe reeks projecten die, op basis van de opgedane kennis, een advies krijgen over de vervolgstappen (Bouwend Nederland /Provincie Noord-Holland);
- Afstemmen van de samenwerking tussen Rijk en provincie wat betreft beleid en het verbinden van instrumenten en expertteams tussen beide (Provincie Noord-Holland /Rijk);
- Herhalen van deze pilot in een andere provincie om te bezien waardoor projecten in die provincie geen doorgang vinden, welke ontwikkelstrategieën daar een positieve bijdrage kunnen leveren, hoe de rol van de provincie daar wordt ingevuld en in hoeverre de generieke oplossingsrichtingen uit de provincie Noord-Holland ook daar van toepassing zijn (Rijk);
- Onderzoeken van de link tussen dit onderzoek en de aanbevelingen van het Bouwteam, met name op het gebied van kennis en kunde (Rijk).

Bijlagen

Bijlage 1: Projectoverzicht

Bijlage 2: Deelnemers klankbordsessie, indeling werksessies



Bijlage 1: Projectoverzicht

Om een overzicht te krijgen van de projecten die deel uitmaken van het Experiment Woningbouwprojecten in de provincie Noord-Holland, zijn hieronder op een viertal thema's vragen gesteld. Deze thema's komen in het Watertorenberaad terug als werksessies op basis waarvan nieuwe inzichten ontstaan om project- en gebiedsontwikkeling op een zodanige (andere) manier vorm te geven zodat deze meer kans van slagen hebben om doorgang te vinden. De vragen worden gesteld op de thema's plannen, samenwerken, planologisch-juridisch instrumentarium en investeren.

Gelieve de vragen zo goed mogelijk te beantwoorden, waarbij er middels een korte beantwoording een zo volledig mogelijk beeld ontstaat van het project en de context. Daarnaast vragen wij u documentatie toe te voegen die bijdraagt aan het inzicht in het project en de context (visiedocument, vigerend overheidsbeleid, samenwerkingsovereenkomst, etc.). Uiteraard gaan wij strikt vertrouwelijk om met deze informatie en zal de informatie enkel worden gebruikt 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	:	
Plaats / gemeente	:	
Ligging (kaart)	:	
Waar loopt het project tegenaan	:	(probleembeschrijving)
Wat is er reeds gedaan om het project vlot te trekken	:	(markttoets, financiën, planologisch-juridisch, etc.)

Plannen

Aanleiding van het project	:	
Initiatiefnemers	:	
Documentatie	:	(visiedocument, plandocument, onderzoeken, etc. + bijvoegen indien mogelijk)
Programma/functies	:	
Fasering/planfasen	:	
Voorziene eindgebruikers	:	



Markthaalbaarheid : (is er onderzoek gedaan naar de markthaalbaarheid?)

Huidige status :

Samenwerken

Betrokken partijen :

Rolverdeling partijen :

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?)

Planologisch-juridisch instrumentarium

Status planologisch-juridisch : (status in relatie tot regionaal actieprogramma, structuurvisie, bestemmingsplan, BBG, overig overheidsbeleid, etc.)

Investeren

Grond- en/of vastgoedexploitatie : (grond- en/of vastgoedexploitatie opgesteld, zo ja kengetallen + bijvoegen indien mogelijk)

Knelpunten GREX en/of VEX : (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 :

Bijlage 2: Deelnemers klankbordsessie, indeling werksessies

Werksessie planologisch-juridisch

Projecten

Bart de Jong
Raymund Limburg
Frank Nannings
Richard de Moel
Arthur van Neerijnen

Voorzitter

Antoinette van Heijningen

Deelnemers

Monique Lammens
Valentijn Leijh
Christine Oude Veldhuis
Marco Kerstens
Eelco Maass

Project / organisatie

Warder 52
Uitbreiding kern Spierdijk
Zuiderwoude
Dwarsweg 3
Catharina Segrina
Urbancore (Watertorenberaad)
RBOI
Boekel de Neree
Nirov
BMC
Ministerie van BZK (Watertorenberaad)

Werksessie markt-programmering

Projecten

Gideon Kwint
Richard Klaver
Tijmen Schrauwers

Voorzitter

Wybo Jurgens

Deelnemers

Alex Moret
Bert de Graaf
Bob van der Zande
Anouschka van der Meulen
Ewoud Dekker

Project / organisatie

Nederhorst Noord
Lange Weeren
Tuindersweijde
Ministerie van BZK (Watertorenberaad)
Woonstad
Ecorys
Gemeente Amsterdam
Gemeente Zwolle
Ecorys (Watertorenberaad)

Werksessie creatief investeren

Projecten

Mirjam van Musscher
Obe Bootsma
Serge Gouweleeuw

Voorzitter

Damo Holt

Deelnemers

Jos Feijtel
Bert Krikke
Joop Quist
Arjan Ekelenkamp
Siem Bijman

Project / organisatie

Waarland
Ursulinen Klooster
Veilingterrein Langedijk
Ecorys (Watertorenberaad)
Nieuw Overstad
Join Ontwikkeling
Ministerie van BZK
Gemeente Zwolle
Bouwend Nederland (Watertorenberaad)

Naast bovenstaande deelnemers sluiten de leden van de stuurgroep aan: Delia Hofman en Jolien Mollink (Provincie Noord-Holland) en Jan Overtoom (Bouwend Nederland).





Watertorenberaad

Antoinette van Heijningen (Urbancore)

Damo Holt (Rebel Group)

Ewoud Dekker (Ecorys)

www.watertorenberaad.nl