



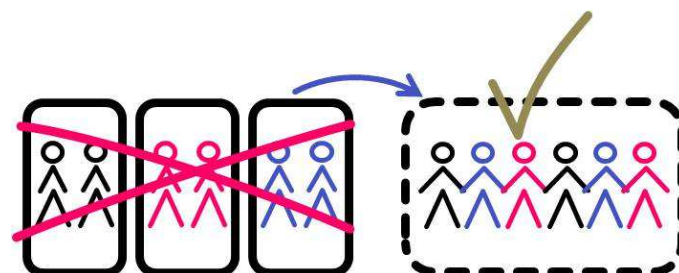
Flottrekken bouwprojecten Noord-Holland (2)

Project Watertorenberaad

Opdrachtgever:

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

Datum: 6 januari 2014



Versnellen bouwprojecten Noord-Holland

Project Watertorenberaad

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

Stuurgroep Versnellen bouwprojecten:

- Mathieu van Rooij en Jan Overtoom (Bouwend Nederland);
- Delia Hofman en Martine van der Klugt-van Asperen (Provincie Noord-Holland);
- Wybo Jurgens (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Antoinette van Heijningen (Urbancore), Damo Holt (Ecorys) en Ewoud Dekker (Ecorys).

Watertorenberaad:

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

Datum: 6 januari 2014

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 Doel- en vraagstelling..... | 5 |
| 1.3 Leeswijzer | 6 |
| 2. Proces | 7 |
| 2.1 Selectieproces | 7 |
| 2.2 Inhoudelijk proces | 8 |
| 3. Analyse en aanbevelingen | 11 |
| 3.1 Resultaten uit de vorige ronde in Noord Holland | 11 |
| 3.2 Inspelen op de veranderde markt | 12 |
| 3.3 Anders beginnen | 13 |
| 3.4 Verleidend verkoopinstrumentarium | 14 |
| 3.5 ARO: van last naar lust..... | 15 |
| 3.6 Samenwerking en programmering binnen gemeenten | 16 |
| 3.7 Regionale samenwerking en afstemming..... | 18 |
| 3.8 Samenwerking tussen gemeente en ondernemer | 19 |
| 3.9 Ontwikkel zelf enige kennis over nieuwe regelgeving (CHW, Omgevingswet) | 20 |
| 4. Advies over de projecten..... | 23 |
| Bijlage 1: Projectoverzicht | 27 |
| Bijlage 2: Experts klankbordsessie..... | 31 |



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, evenals de provincie Noord-Holland. Aanleiding is het aanhoudend slechte perspectief in de bouwsector zelf en de behoefte aan interventies om de bouw weer op gang te brengen.

Het Watertorenberaad¹ 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.

Dit rapport gaat in op de ervaringen die zijn opgedaan met de projecten in de regio Noord-Holland. Dit is de tweede tranche in deze provincie. Beide tranches zijn ondersteund door de provincie Noord-Holland.

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?

¹ 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 verbanden 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 en aanbevelingen (hoofdstuk 3);
- Advies over de projecten (hoofdstuk 4).

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 Noord-Holland is tot stand gekomen door middel van een gezamenlijk proces tussen Bouwend Nederland, VNO-NCW / MKB Nederland en de provincie Noord-Holland. Daarbij hebben deze partijen zorggedragen voor de aanlevering van geschikte projecten en is binnen de stuurgroep² de definitieve projectselectie gemaakt. Het selectieproces is in juli 2013 opgestart.

Selectiecriteria

Bij de selectie van de projecten hebben Bouwend Nederland, VNO-NCW / MKB Nederland, de provincie Noord-Holland 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 juli 2013 hebben Bouwend Nederland, VNO-NCW / MKB Nederland en de provincie Noord-Holland 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. In augustus 2013 is de totale projectenlijst voor het project 'Versnellen bouwprojecten' vastgesteld. Van de ingediende projecten zijn veertien projecten apart gehouden omdat hier een overwegende markt vraag speelde. Voor deze projecten is een afzonderlijke workshop gehouden "Waar is mijn markt?" en is het aanbod gedaan een interview met de adviseurs van het Watertorenberaad te hebben over hun specifieke cases.

² Stuurgroep 'Versnellen bouwprojecten':

- Mathieu van Rooij en Jan Overtoom (Bouwend Nederland);
- Delia Hofman en Martine van der Klugt-van Asperen (Provincie Noord-Holland);
- Wybo Jurgens (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Antoinette van Heijningen (Urbancore), Damo Holt (Ecorys) en Ewoud Dekker (Ecorys).



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 gegeven 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 dinsdag 17 september 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 samenwerking en procedures. Team twee richtte zich met name op markt en investeringsmogelijkheden. 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 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 31 oktober 2013. Vanuit vrijwel alle gemeenten waren afgevaardigden aanwezig evenals afgevaardigden van de provincie Noord-Holland. 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

| | Samenwerking en 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 van het Watertorenberaad vond plaats op dinsdag 29 oktober 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. Samenwerking en procedures;
 - b. Markt.
3. Eerste terugkoppeling en discussie resultaten.

Gemeentesessie

Voor de gemeentesessie, die op 31 oktober plaatsvond, zijn alle gemeenten waar een project is gelegen, uitgenodigd. Uiteindelijk hebben de meeste gemeenten deelgenomen aan deze sessie evenals ambtenaren van de provincie waaronder de secretaris van de ARO. De hoge opkomst duidt op grote interesse van de gemeenten en provincie voor dit onderwerp. De gemeentesessie had als belangrijkste doel het bediscussiëren 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 provincie) waren positief over dit initiatief.

3. Analyse en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de analyse en aanbevelingen aan elkaar gekoppeld. Daarbij is een onderverdeling gemaakt naar de bovenliggende thema's: samenwerking, procedures en markt.

3.1 Resultaten uit de vorige ronde in Noord Holland

De vorige keer dat we 11 projecten in Noord Holland hebben onderzocht trokken we de volgende conclusies:

- De problematiek bevond zich met name op het gebied van proces en procedures en niet zozeer het vraagstuk van eigen grond eerst of gebrek aan geld;
- We bevelen samenwerking aan tussen de ondernemers waar het ging om het afsprakenkader rondom Waterlands Wonen. In één gemeente adviseerden we ondernemers en gemeente om tot gezamenlijke kennisneming van plannen te komen. Het kan voor alle gemeenten interessant zijn om van tijd tot tijd een zogeheten marktconsultatie te houden. Dit is altijd vrijblijvend en ondernemers kunnen er geen rechten aan ontleen.

Meer specifiek betrof onze analyse:

Planologisch-juridisch:

- Afspraak rijk, provincie, 6 gemeenten over verspreid 100 woningen bouwen: pilot Waterlands Wonen. Deze is nog niet in uitvoering. Er is nog geen planologisch-juridisch kader. Inmiddels is dat wel ter hand genomen;
- BBG (bestaand bebouwd gebied) en RVR (Ruimte voor ruimte) hebben eigen processen en procedures en worden door ontwikkelaars door elkaar gebruikt. Er is weinig kennis van procesvoering bij ondernemers, we zien niet altijd eenduidigheid bij gemeentelijke en provinciale afdelingen: ingewikkelde materie;
- Provincie maakt met gemeenten Regionale woningbouwprogramma' (RAP's) maar ondernemers voelen zich onvoldoende betrokken en hoe om te gaan met de eigen behoefte in de diverse kleine kernen?

Markt en programmering:

- Grote planvoorraad, programmering en fasering: ondernemers, maar ook gemeenten, kijken vaak niet verder dan eigen project / gemeente;
- Weinig onderlinge samenwerking en kennisdeling tussen private partijen;
- Weinig creatieve plannen, niches;
- Klantgerichtheid? Draagvlak? Beide kernwoorden kwamen nog onvoldoende terug in de aanpak en plannen van de ondernemers.

Creatief investeren/maatschappelijke actoren:

- Projecten zijn regelmatig een opeenstapeling van ingewikkelde constructies;
- Er wordt (te) rigide vastgehouden aan initiële uitgangspunten i.p.v. huidige marktomstandigheden als vertrekpunt te nemen / blijven hangen in "oude" plannen;
- Financiële constructies / risico's: ingewikkelde financiële constructies;



- Collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) nog in de kinderschoenen.

In deze ronde zien we een aantal zaken terug komen maar ook andere accenten. Momenteel is er wel degelijk meer accent op de financiële problematiek, De markt is moeilijker geworden. Gemeenten in Noord-Holland maar ook in de andere regio's zeggen nu soms openlijk dat hun eigen grond eerst moet, hetgeen de problematiek van de programmering in een ander daglicht stelt. Er is deze ronde veel meer belangstelling van ondernemers en gemeenten. Actueel ondernemerschap is belangrijker dan ooit. Men kan niet langer blijven hangen in oude plannen, nieuwe aanpakken zijn nodig en we zien een toenemende noodzaak tot samenwerking.

3.2 Inspelen op de veranderde markt

Onze aanbevelingen:

- **Eerst ander proces, daarna ander plan;**
- **Sluit aan bij actuele marktkansen;**
- **Ontwikkel onderscheidende producten.**

De omstandigheden zijn in de afgelopen jaren sterk en blijvend veranderd. Om ontwikkelingen mogelijk te maken is het enerzijds van belang dat plannen worden geactualiseerd. Uit verschillende projecten kwam naar voren dat zowel ondernemers als gemeenten nog onvoldoende inspelen op de veranderde marktomstandigheden. Er wordt te weinig rekening gehouden met de wensen en knelpunten van klanten waardoor de ontwikkelde producten niet goed aansluiten op de actuele marktvraag. Ook hebben ondernemers te weinig kennis van de concurrerende projecten die worden ontwikkeld in het marktgebied.

- **Eerst ander proces, daarna ander plan**

Voordat het plan of programma wordt aangepast is het van belang na te denken over een ander proces. Wie moet bij de nieuwe plannen worden betrokken? Op welke manier kunnen de ondernemer en de gemeente beter met elkaar samenwerken? Hoe kunnen de omwonenden in de ontwikkeling worden meegenomen? Hierbij is het van belang dat alle partijen met een nieuwe blik naar het plan kijken. Vervolgens moeten de destijds geformuleerde wensen/eisen in de context worden geplaatst van de huidige markt omdat de vraag op meerdere vlakken sterk is veranderd: vraag naar huurwoningen is toegenomen, financieringsmogelijkheden zijn afgenomen, etc. Er kunnen onder meer maatregelen worden getroffen op het gebied van:

- Kleinere woningen waardoor de absolute prijs afneemt;
- (Deels) omzetting van koop naar huur;
- Uitgeven van startersleningen door de gemeente;
- Aanvullende wensen/eisen opzeggen/aanpassen omdat die vaak kostenverhogend werken;
- Scheiden van noden en wensen in de grex, waarbij de noden (o.a. bouw- en woonrijp maken) in grex blijven en de wensen (zoals afdrachten voor andere plannen, omlieggingen waterwegen, etc.) buiten de grex worden gehouden;
- Formuleren van realisatiedoelen i.p.v. methoden (minimaal geluidsoverlast i.p.v. 6 meter hoge wal).

Bij een ander proces hoort tevens het opstellen van scenario's, zodat weloverwogen beslissingen kunnen worden gemaakt. Het doorzetten van de ontwikkelingen op de ingeslagen weg (nul-alternatief) moet wor-

den afgezet tegen alternatieven qua programma, afzet, tijdsduur, etc. Door de alternatieven in beeld te brengen kan in samenspraak met de gemeente worden gezocht naar de best mogelijke voortzetting.

- **Sluit aan bij actuele marktkansen**

Er wordt nog te veel gedacht vanuit het product/plan dat in het verleden is bedacht. In sommige gevallen weten de ondernemers wel dat het anders moet, maar is de vraag hoe tot een andere invulling te komen die wel bij de huidige vraag aansluit. Een eerste advies is om het proces van ontwikkelen om te draaien. Zet in plaats van het ontwikkelen van woningen het zoeken naar klanten centraal en ontwikkel daar een passende woning bij. Vraag de klant niet alleen naar de wensen, maar vooral ook naar de huidige knelpunten die worden ondervonden. Belangrijk daarbij is de financiering: hoeveel kan de klant nog lenen? Welke problemen worden daarin ondervonden en hoe kan de klant daarbij worden geholpen? Biedt een woonlastengarantie mogelijkheden? Van belang is ook in gedachten te houden dat het overgrote deel van de klanten afkomstig is uit de omringende buurt, wijk of dorp. Dit gaat helemaal op bij nieuwbouwwoningen. Door middel van het organiseren van buurttafels, inloopavonden of andere bijeenkomsten kunnen lokale klanten bekend worden gemaakt met de mogelijkheden. Als de klant daarbij goed wordt begeleid en bevrraagd naar wensen/knelpunten dan kan dit mede input geven aan de verdere ontwikkeling. Daarnaast kunnen de omwonenden worden meegenomen in de ontwikkeling wat kan zorgen voor meer inzicht en minder klachten. Een positieve connotatie vanuit de buurt kan ook nieuwe klanten opleveren.

- **Ontwikkel onderscheidende producten**

In veel projecten richten de ondernemers zich op dezelfde doelgroepen. Om in de huidige markt succesvol een project te kunnen ontwikkelen is het van belang niet alleen inzicht te hebben in de vraag (zie hierboven), maar ook in het concurrerende aanbod. Breng het aanbod in het marktgebied goed in kaart en ontwikkel op basis van de vraag echt onderscheidende concepten. Ga op zoek naar de woningen die qua type, prijs, huur of koop, oppervlak, etc. nog niet worden aangeboden maar wel vraag naar is. Bekijk de mogelijkheden van totaalconcepten waarin ook diensten worden geleverd op het gebied van energie, zorg, televisie, internet, eten, etc. Eén van de onderscheidende producten kan CPO zijn. Echter, CPO moet dan wel vanuit de gemeenschap worden vormgegeven en niet vanuit de politiek. Anders is er sprake van collectief publiek initiatief, terwijl het juist gaat om het faciliteren van private initiatieven. Stel daarbij als gemeente niet te veel voorwaarden en stringente kaders aan de ontwikkeling (stedenbouwkundig, parkeernorm, prijsniveaus, etc.), omdat het anders niet van grond komt. Probeer als gemeente de ontwikkeling juist zoveel mogelijk te ondersteunen met bijvoorbeeld advies over het toepassen van regelgeving en het traject tot vergunningsverlening.

3.3 Anders beginnen

Voor een echte andere aanpak hebben we een aantal korte aanbevelingen die als een menukaart gehanteerd kunnen worden.

Menukaart anders beginnen:

- Neem de gebruiker echt als uitgangspunt: verdiep je in en werk met hun verschillende gebruikskoncepten uit. Benut hierbij b.v. mind mapping om inzicht te krijgen in de manieren van gebruik;
- Zie en benut de stromen, flow van activiteiten. Gebruik de exploitatie van een gebied/gebouw als ontwerpmiddel (incl. stromen als energie, water);
- Hanteer co-design; maak optimaal gebruik van elkaars expertise;



- Zie de mogelijkheden (en beperkingen) van social media/crowdsourcing;
- Benut grafische visualisatie (3D-planning, maar ook digitale mood boards, bij wijze van spreken zelfs in de vorm van een stripboek) om goed te kunnen doordenken hoe het gebruik straks gaat, hoe stromen gaan lopen, etc.;
- Zoek het wenkend perspectief in ontwikkeling;
- Zoek een robuuste ruimtelijke strategie als onderlegger, heb een visie op het functioneren van wonen, zorg, economie, leefbaarheid, etc.;
- Gebruik scenario's niet (alleen) als onwaarschijnlijke uitersten om de creativiteit op te rekken en daarna tot één voorkeursplan te komen, maar gebruik ze vooral ook als reële planningsvarianten waartussen en waarbinnen kan worden geschakeld;
- Zoek nadrukkelijke koppelingen tussen hardware (stenen), software (programma, mensen), mindware (cultuur, karakter, visie, imago), een orgware (organiserend vermogen, geld);
- Opgave verandert: plannen waarbij rekening wordt gehouden met een kwantitatieve en kwalitatieve veranderende vraag.

3.4 Verleidend verkoopinstrumentarium

Ook voor verkoop hebben we een menukaart gemaakt.

Menukaart Verleidelijk verkopen:

- Support woningpresentatie/styling/professionele fotoshoot etc., courtage verkoop eigen woning overnemen, helpen met verhuur eigen woning (Leegstandswet!);
- Dubbele woonlasten-dekking/ overbruggingskrediet/garantie;
- Doorverkoop-service, treintjes organiseren, etc.;
- Restschuld financiering (bancair verlengd incl. aftrek of anders/zelf);
- Inruilgarantie, teruggeefgarantie/ontbindingsgarantie;
- Gratis hypotheekadvies (bv. t.b.v. generatie-hypotheek?);
- Verhuisservice regelt alles;
- Koperscheques, premies, etc.;
- Variatie aanbiedingen inbouwpakketten: keuken, badkamer, diverse opties, etc.;
- Vroegkoop-korting/ ambassadeursvoordelen optie-pakketten, over xx jaar ontvangt u xx terug;
- Starterslening/overbruggingslening/ingroeilening;
- Woonlastengarantie (energiezuinig wonen garandeert lagere woonlasten en creëert meer leenruimte);
- Betaalbaarheidsgarantie (..);
- Uitsmeren betaling over xx jaar (dan gaat hypotheek ook gefaseerd in);
- 'Te woon' in de markt zetten: naar wens van de consument te huur of te koop (met partner?);
- Woning- of kavelveiling: bij afslag/'mijnen' (met bodemprijs);
- Ingroei-eigendom: de koper wordt pas op termijn volledig eigenaar van het huis;
- Koopgarant/MGE (terugkoop-garantie na korting, met deling), KoopComfort (zonder korting/deling);
- Variaties grond (via zowel publiek als privaat): erfpachtcanon, dynamische erfpacht (ingroei-model of aanpassing door de tijd heen naar draagkracht), betaling uitsmeren, etc. xx jaar;
- 100% opties !! PO/semi-PO;
- Full flex uitbouwbaarheid: 10-jaarsplan in opties in beeld;
- SOLIDS-concept /loft: casco compleet zelf in te richten met hulp, of: nieuwbouw-kluswoning;

- Ontwikkelen comfort-woonconcept; denk aan het aanbieden van een compleet woondienstverleningspakket (klusservice, boodschappendienst, domotica/zorg-op-afroep, data-services (internet), trein-abonnement/autodelen, lidmaatschap lokale verenigingen, etc.;
- Onderhoudsaanbod xx jaar.

3.5 ARO: van last naar lust

Onze aanbevelingen:

- **Dien prealabele vraag in;**
- **Gezamenlijke toelichting bij ARO.**

Uit de analyse komt naar voren dat de rol van de Adviescommissie Ruimtelijke Ordening (ARO) voor een groot aantal partijen (publiek en privaat) nog niet geheel duidelijk is. Daarbij blijkt met name de wijze waarop de ARO bij projecten wordt betrokken of juist het gebrek daaraan tot stagnatie te leiden. In het vorig jaar gegeven advies is reeds de aanbeveling gedaan de ARO meer onder de aandacht te brengen bij private partijen en sneller te betrekken bij projecten. Bouwend Nederland heeft als opvolging in een bijeenkomst nadrukkelijk aandacht besteed aan de ARO en andere provinciale regelingen, zoals de ruimte voor ruimteregeling (RvR). Uit onderliggende analyse komt naar voren dat private, maar ook publieke, partijen nog niet altijd in voldoende mate op de hoogte zijn van de rol en werkwijze van de ARO.

Wat doet de ARO?

De ARO is een onafhankelijke commissie die Gedeputeerde Staten (GS) in Noord-Holland adviseert over de ruimtelijke kwaliteit voor nieuwe ontwikkelingen in het landelijk gebied, als nut en noodzaak zijn aangetoond en een oplossing binnen bestaand bebouwd gebied onmogelijk is. De ARO wordt door de provincie betrokken waar het gaat om plannen buiten Bestaand Bebouwd Gebied (BBG). Binnen BBG heeft de provincie doorgaans geen rol. Verder geeft de ARO enkel advies over de ruimtelijke kwaliteit en worden andere elementen, zoals financiën, niet in het advies meegenomen.

De rol van de ARO zal in 2014 veranderen. Als de nieuwe verordening (PRVS) door Provinciale Staten (PS) is vastgesteld (volgens planning in februari 2014), wordt de ARO alleen nog ingeschakeld bij plannen met impact. De gedeputeerde beslist, na ambtelijk advies, of het een plan met impact betreft, waarbij het gaat om zaken als omvang (hectare), aantal, precedentwerking, politieke gevoeligheid, etc. Voorgaande is niet in harde criteria vast te leggen waardoor er in veel gevallen discussie mogelijk is over het al dan niet zijn van een plan met impact. Als er van geen impact sprake is wordt ook getoetst op ruimtelijke kwaliteit, alleen niet door de ARO maar door een ambtelijk team. Dit advies wordt meegenomen in overleg met de gemeente en/of de beoordeling of een zienswijze van de provincie aan de orde is. Echter, totdat PS de planning heeft vastgesteld houdt de ARO de huidige rol, namelijk het beoordelen van en adviseren over alle plannen buiten BBG.

Bij plannen buiten BBG zijn gemeenten in de provincie Noord-Holland verplicht de plannen voor te leggen aan de provincie, die hierbij de ARO voor advies inschakelt. De gemeente is het aanspreekpunt voor de provincie/ARO en daarmee de partij die in eerste aanleg de toelichting van de plannen richting de ARO verzorgt. Uit de analyse komt naar voren dat de huidige werkwijze richting twee kanten voor ruis zorgt: enerzijds de uitleg van het plan door de gemeente aan de ARO en anderzijds de adviezen van de ARO richting de ondernemer via de gemeente. Vanuit de ARO is aangegeven dat het de gemeente vrij staat de ondernemer mee te nemen naar de behandeling van het plan evenals dat het de ondernemer vrij staat zelf contact op te nemen met de ondersteuning van de ARO, mits het project is ingediend door de gemeente.



- **Dien prealabele vraag in**

Betrek via een prealabele vraag de ARO zo vroeg mogelijk in het ontwikkelproces, waardoor de verdere ontwikkeling zowel kan worden afgestemd op de gemeentelijke kaders als de adviezen van ARO. De ARO kan ook worden gevraagd de locatie te bezoeken, zodat meer inzicht ontstaat en er in samenspraak met de gemeente en de ondernemer een passend advies kan worden gegeven.

- **Gezamenlijke toelichting bij ARO**

Geef als gemeente de ondernemer de mogelijkheid mee te gaan naar de behandeling van het plan bij de ARO. Door gezamenlijk (gemeente en ondernemer) gebruik te maken van de spreektijd kan het plan veel beter worden toegelicht en kunnen de adviezen van de ARO beter worden opgevolgd. Vanuit de ondernemer betekent een goede voorbereiding ook dat er verschillende projectscenario's moeten worden opgesteld en het project niet in beton moet zijn gegoten. Door meerdere scenario's uit te werken kan in samenspraak met de gemeente en de ARO gemakkelijker een passend plan worden opgesteld. Het verdient aanbeveling dat de gemeente en de ondernemer samen de bespreking van het project voorbereiden.

Workshop met ondernemer, gemeente en ARO (provincie)

Bij één van de projecten kwam de ondernemer "klem" te zitten tussen de ruimtelijke kaders die door de gemeente werden gesteld en de adviezen die de ARO had uitgebracht omtrent de ruimtelijke kwaliteit. Tussen beide overheden bestond verschil van inzicht in de ruimtelijke mogelijkheden. Doordat de ondernemer niet direct contact had met de ARO was het niet mogelijk om gezamenlijk met de overheden naar een oplossing te zoeken. Daarnaast had de ondernemer een plan ingediend zonder daarbij oog te hebben voor alternatieve scenario's. Als gevolg van voorgaande kwam het project niet verder. In dit traject is een advies gegeven dat de ondernemer de plannen inclusief alternatieve mogelijkheden verder uitwerkt, waarna in een gezamenlijke workshop met de ondernemer, gemeente en ARO (provincie) een haalbare ruimtelijke invulling kan worden gevonden.

3.6 Samenwerking en programmering binnen gemeenten

Onze aanbevelingen:

- **Verbeter kennisdeling en afstemming;**
- **Ga naar flexibele programmering;**
- **Zet houdbaarheidsdatum op overeengekomen aantallen woningen.**

Net als ondernemers blijkt dat projecten vanuit de gemeentelijke diensten soms eendimensionaal worden bekeken. Ambtenaren bezien, net als ondernemers, vaak enkel de projecten en gebieden waaraan ze momenteel werken of waarop hun primaire expertise is gelegen. Door deze benadering wordt er onvoldoende onderling afgestemd en flexibel meebewogen met de markt. Als onderdeel van de RAP's denken gemeenten soms ten onrechte dat de verdeling van aantallen woningen over woningbouwlocaties een provinciale rol is. Dit is niet het geval. De provincie Noord Holland kiest met name voor een kwalitatieve verdeling en laat de exacte toedeling van woningen naar locaties aan de gemeenten. Verder houden de tussen gemeenten en ondernemers reeds overeengekomen aantallen woningen binnen projecten de realisatie van kansrijkere projecten tegen.

- **Verbeter kennisdeling en afstemming**

Binnen gemeenten is het van belang dat er samenwerking en kennisdeling plaatsvindt. Concreet onderling overleg met een open houding over de kansen en knelpunten tussen ambtenaren over de projecten is

nodig. Dit omdat projecten teveel blijven hangen. Daarin kan ook een rol liggen voor de wethouder, waarbij die eveneens verantwoordelijk is voor open kennisdeling binnen de gemeente. Dit betekent ook dat de ambtenaren goed inzicht moeten hebben in de specificaties van projecten, zoals bijvoorbeeld het programma, prijsniveaus, planning, etc. Hierin ligt zeker ook een grote rol voor de ondernemers die een duidelijk beeld moeten hebben van het plan en proces.

- **Ga naar flexibele programmering**

De provincie heeft nadrukkelijk aangegeven dat programmering en toewijzing van aantallen woningen geen provinciale rol is. De RAP's worden bovendien meer kwalitatief dan kwantitatief ingericht; de gemeenten verdelen de daadwerkelijke woningaantallen over de projecten. Ten aanzien van de programmering is het aan de gemeenten zelf om binnen de totaalvolumes een verdeling naar projecten te maken. Het is raadzaam dat de gemeente hierbij in bandbreedtes en scenario's denkt in plaats van per project concrete aantallen vast te leggen. Een flexibele, vraaggerichte programmering is voor de ondernemers in deze markt gemakkelijker te hanteren en biedt alle partijen meer kans op realisatie. Dit betekent anderzijds dat gemeenten aantallen die niet worden gerealiseerd binnen een bepaalde termijn gaan schrappen.

Flexibele en vraaggerichte programmering

Bij één van de projecten was het de gemeente niet duidelijk welke rol de provincie bij de verdere ontwikkeling had. Daarbij ging het enerzijds om de rol van de ARO en anderzijds om de provinciale rol met betrekking tot de RAP's en woningbouwprogrammering. Is het wel of niet aan de provincie om een afweging te maken ten aanzien van de intensivering van het programma op de locatie? Door deze onduidelijkheid stagneerde het project.

Omdat het project reeds een woonbestemming heeft en daarmee binnen BBG valt, hoeft de ARO niet te worden betrokken bij de ontwikkeling. De provincie gaf verder aan dat ze niet over de verdeling van exacte aantallen woningen per locatie wil gaan. Ten aanzien van de programmering binnen de betreffende gemeente is ambtelijk aangekondigd dat zij van een vast en aanbodgericht naar een flexibel en vraaggericht model van programmeren wil gaan. Dit is zeer toe te juichen en past in de lijn van deze tijd en ons advies. Overigens betekent dit niet dat er dan ook altijd gebouwd kan gaan worden; dit is ook afhankelijk van de democratische besluitvorming in de gemeente.

- **Zet houdbaarheidsdatum op overeengekomen aantallen woningen**

In de RAP's worden afspraken gemaakt over de woningbouwproductie in de regio's. Hierin maken de regio's en provincie afspraken over de gewenste woningbouwproductie, passend bij de vraag in kwantitatieve en kwalitatieve zin. Zoals hierboven toegelicht is het de bedoeling de RAP's meer kwalitatief in te richten. Verder kunnen gemeenten zelf de aantallen woningen toedelen aan locaties. Om beter te kunnen sturen op de realisatie van kansrijke projecten verdient het aanbeveling om als gemeente goed inzicht te hebben in het realisatieperspectief van de projecten. Indien een project niet kan worden gerealiseerd of de ondernemer dit nog niet wil, maar wel een bepaald aantal woningen overeen is gekomen met de gemeente, kan in overleg met de ondernemer mogelijk overeen worden gekomen dat de ontwikkeling van deze woningen wordt opgeschort of (deels) komt te vervallen. Daarmee wordt de weg vrij gemaakt voor kansrijkere projecten. Verder is het van belang dat de gemeente in ieder geval bij nieuwe ontwikkelingen een houdbaarheidstermijn stelt aan de realisatie van het project. Indien een ondernemer in bijvoorbeeld drie jaar niet tot realisatie is overgegaan, dan kan de gemeente besluiten de overeengekomen woningen terug te nemen. Mogelijk kan de gemeente middels beleid of de actualisatie van overeenkomsten met ondernemers dit principe ook bij reeds overeengekomen aantallen woningen alsnog gaan toepassen.



3.7 Regionale samenwerking en afstemming

Onze aanbevelingen:

- **Organiseer onderlinge gemeentelijke samenwerking;**
- **Creëer regionale afstemming met ondernemers.**

Uit enkele projecten blijkt dat er weinig van elkaars expertise gebruik wordt gemaakt. Er is tussen de gemeenten weinig afstemming van de ontwikkelprogramma's. In enkele regio's is er wel sprake van afstemming, maar in andere regio's worden de woningbouwprogramma's weinig op elkaar afgestemd. Hierdoor willen gemeenten soms grote aantallen concurrerende programma's ontwikkelen met als gevolg dat geen van de projecten van de grond komen doordat er te weinig belangstelling is. Dit gaat zowel op voor het aantal woningen als het type woningen dat wordt aangeboden. Als er al sprake is van regionale afstemming dan is het zaak de actuele ontwikkelingen bij ondernemers hier voldoende in mee te nemen, zoals de mogelijkheden die ondernemers hebben om een project te realiseren en welke planning door de ondernemers wordt gehanteerd.

- **Organiseer onderlinge gemeentelijke samenwerking**

Het is van groot belang dat gemeenten onderling veel meer kennis en kunde uitwisselen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de wijze waarop de ARO tegemoet wordt getreden. Sommige gemeenten met een groot aandeel landelijk gebied hebben veel ervaring met de ARO en kunnen andere gemeenten daarin van advies voorzien. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld het opstellen van grondexploitaties of samenwerkingsovereenkomsten. Een ambtenaar die beperkt kennis van een onderwerp heeft, kan een ambtenaar uit een andere gemeente om advies vragen. Hierin kan de provincie tevens een rol spelen. Dit betekent dat ambtenaren niet alleen goed zicht moeten hebben op hun eigen kennis, maar ook moeten weten wanneer een andere ambtenaar of partij van meerwaarde kan zijn. Daar hoort een houding bij van hoe iets vooral wel kan worden gerealiseerd.

- **Creëer regionale afstemming met ondernemers**

Bij de regionale afstemming is het van belang dat gemeenten openlijk de onderhanden en geprognosticeerde plannen zowel kwantitatief (aantal) als kwalitatief (type woningen, prijsniveaus, huur of koop, fase-ring, etc.) met elkaar bespreken. Door de marktpartijen hier vervolgens gezamenlijk op te laten reageren via een marktconsultatie kunnen gemeenten op basis van marktkennis afwegingen maken.. Sommige projecten zijn nog steeds opgenomen in de programmering, maar zullen op korte termijn nimmer tot ontwikkeling komen. Juist door dit inzicht kunnen gemeenten vervolgens de afweging maken andere kansrijke projecten voorrang te geven in de programmering. Voorgaande zal op zowel lokaal als regionaal niveau moeten worden gedaan. Om in te kunnen spelen op de huidige ontwikkelingen is het van belang dat zowel gemeenten als ondernemers een transparante houding aannemen, zodat een betrouwbaar totaaloverzicht van woningbouwplannen ontstaat en afwegingen kunnen worden gemaakt. De provincie kan een coördinerende rol op zich nemen voor wat betreft het organiseren van de rondetafelgesprekken en het begeleiden van de uitkomsten. De provinciale rol betreft nadrukkelijk een procesrol, zoals de provincie die ook zelf ziet.

3.8 Samenwerking tussen gemeente en ondernemer

Onze aanbevelingen:

- **Faciliteer ondernemers;**
- **Maak inzichtelijk waarom en wat wordt ontwikkeld;**
- **Stel een gezamenlijk gedragen visie op de projectopgave op.**

De samenwerking tussen gemeenten en ondernemers geeft bij een aantal projecten problemen. Vaak zijn de relaties niet slecht, maar is er wel sprake van onvoldoende transparantie en duidelijkheid naar elkaar. Opvallend in deze tranche is ook dat partijen vaak het gevoel hebben tegenover elkaar te staan en niet met elkaar aan een project te werken, terwijl zowel de ondernemer als de gemeente in principe beide belang hebben bij de ontwikkeling. In de afgelopen jaren lijken de lontje steeds korter te zijn geworden. Bij de kleinere partijen lijkt dit vaker terug te voeren op emotie (eigen geld zit er in) en bij de grotere partijen meer op arrogantie (wij weten het beter). Uit de analyse blijkt dat er meerdere onderliggende redenen zijn, zoals:

- Ondernemers hebben te weinig kennis van regelgeving. Soms komt het ook voor dat er bij de gemeente onvoldoende kennis is over specifieke regelgeving, zoals de ARO of de Ruimte voor ruimteregeling;
- Het is voor de gemeente niet duidelijk wat het plan van de ondernemer is en hoe dit plan moet worden gerealiseerd. Hierdoor weet de gemeente niet aan welk plan het medewerking moet verlenen;
- Het is voor de ondernemer niet duidelijk wat het gemeentelijk beleid is en/of de ondernemer kent de uitgangspunten van de gemeente onvoldoende;
- Zowel ondernemers als gemeenten hebben moeite met het kijken buiten de kaders van het eigen project.

▪ **Faciliteer ondernemers**

Het is van groot belang dat de gemeente en ondernemer gezamenlijk optrekken in het ontwikkelen en realiseren van plannen die maatschappelijk gewenst zijn. Een meer assertieve meedenkende houding is gewenst van de gemeente, met name bij ontwikkelingen die je als gemeente graag mogelijk wilt maken omdat ze inspelen op een actuele opgave. Dit kan door geld te investeren, maar zeker ook door contacten in de gemeenschap open te stellen voor het gesprek met ondernemers, een intermediaire rol in te nemen bij bijvoorbeeld buurtavonden, tijd en kennis te investeren en politiek-bestuurlijk draagvlak te geven. Een andere goede mogelijkheid is het aanstellen van een accountmanager. Deze interne contactpersoon kan de ondernemer bijvoorbeeld begeleiden bij de interpretatie en toepassing van het planologisch-juridisch instrumentarium of wijzen op kansen die zich voordoen binnen de bredere context van het project of in de gemeente.

▪ **Maak inzichtelijk waarom en wat wordt ontwikkeld**

Deze aanbeveling is in iedere tranche weer aan de orde. Om de gemeente mee te nemen in de maatschappelijke noodzaak van het project is het van belang dat de ondernemer duidelijk inzichtelijk maakt wat de specificaties van het plan zijn: welke doelgroepen, aantallen, prijsniveaus, huur of koop, oppervlakken, onderscheiding ten opzichte van andere projecten, etc.. Daarmee kan het belang worden aangegeven voor de gemeenschap. Het eigen project moet altijd, vanuit zowel de gemeente als de ondernemer, in de context van alle projecten in de gemeente worden geplaatst. Met het blijf geven van deze context kan de slaagkans van het kunnen en mogen realiseren van het project worden vergroot. In dat kader kan er ook openlijk worden gesproken over programmering en afstemming. Verder kan een dergelijke planoverzicht direct goed inzicht geven aan potentiële kopers en beleggers in de projecten.

- **Stel een gezamenlijk gedragen visie op de projectopgave op**

Op projectniveau is het belangrijk een gezamenlijke en gedragen visie en uitgangspunten te formuleren. Daarbij is het van belang dat, liefst reeds aan het begin van het traject, inzichtelijk moet zijn wat voor beide partijen essentiële onderdelen zijn. Vervolgens kunnen deze in een soort van Nota van Uitgangspunten worden vastgelegd, zonder daarbij op detailniveau aantallen, types, prijzen, etc. te beschrijven. Vanuit het gezamenlijke belang kan worden gezocht naar optimalisatiemogelijkheden, waarmee tegemoet kan worden gekomen aan de individuele belangen.

3.9 Ontwikkel zelf enige kennis over nieuwe regelgeving (CHW, Omgevingswet)

Onze aanbevelingen:

- **Vergroot de kennis en toepassing van regelgeving;**
- **Organiseren van flexibiliteit in structuur- en bestemmingsplannen.**

Zowel ondernemers als gemeenten weten soms onvoldoende opties te vinden om (nieuwe) ontwikkelingen binnen het huidige instrumentarium mogelijk te maken: regelgeving wordt te rigide toegepast, projecten zijn te gedetailleerd vastgelegd of andere mogelijkheden zoals bijvoorbeeld het toepassen van de coördinatierегeling zijn te weinig bekend.

- **Vergroot de kennis en toepassing van regelgeving**

Om projecten doorgang te laten vinden is het nodig de kennis van regelgeving en procedures te vergroten. In meerdere projecten waren de ondernemers noch de gemeente in voldoende mate op de hoogte van (ruimere) toepassingsmogelijkheden in het instrumentarium. De aanbeveling wordt dan ook gedaan op zoek te gaan naar manieren hoe projecten wel kunnen worden gerealiseerd. Denk daarbij niet in beperkingen van de kaders, maar zoek vooral naar mogelijkheden.

Toepassen coördinatierегeling

Een belangrijke regeling, waardoor versnelling kan worden bewerkstelligd is de gemeentelijke coördinatierегeling in artikel 3.30 van de Wet op de ruimtelijke ordening (Wro). Hiermee hoeft een mogelijk beroep gericht tegen een omgevingsvergunning niet eerst aan de rechtbank hoeft te worden voorgelegd. Dat scheelt vaak meer dan een jaar. Ook brengt de coördinatierегeling met zich mee dat de Raad van State binnen zes maanden na ontvangst van het verweerschrift dient te beslissen op het beroep. Ook dat betekent weer een tijds winst van ca. een half jaar. In de huidige economische tijden dient in het kader van een gebiedsontwikkeling, nu vaak de onherroepelijkheid van vergunning samenvalt met de financiering, dan ook altijd de toepassing van deze regeling te worden overwogen.

Bij collega-gemeenten, collega-ondernemers, gespecialiseerde bureaus en de provincie en het Rijk is vaak veel kennis aanwezig om ontwikkelingen binnen de huidige planologisch-juridische kaders verder te brengen. Niet alleen moeten gemeenten en ondernemers meer actief op zoek naar deze kennis, ook kunnen de overheden en brancheorganisaties een rol spelen bij het verspreiden van deze kennis. Zoals gezegd heeft Bouwend Nederland na de eerste tranche in 2012 een bijeenkomst georganiseerd over de ARO en heeft de provincie loketten en experts die kunnen worden inschakelt. Een vervolg hierop en meer publiciteit ronden deze loketten kan een grote stimulans betekenen voor projecten.

▪ **Organiseren van flexibiliteit in structuur- en bestemmingsplannen**

In de vorige tranches 'versnellen bouwprojecten' zijn reeds een aantal mogelijkheden weergegeven om flexibiliteit in plannen te organiseren. 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 exacte hoogtes en dieptes vast te leggen. 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 de gemeente maar heeft ook als voordeel dat de ondernemer zelf aan het roer staat. Daarnaast kan de doorlooptijd die door de overheid aan plannen of subsidies is gesteld in relatie tot de markt tot problemen leiden. Het verruimen van de doorlooptijd of voldoen aan minimale eisen in plaats van het realiseren van het gehele project kan al voldoende zijn om het project door te laten gaan.



4. 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 separaat advies gekregen. In de huidige stand van zaken lijken de meeste projecten in de huidige of aangepaste vorm wat ons betreft doorgang te moeten kunnen vinden. Bij twee projecten is het advies gegeven de projecten te herontwikkelen op basis van actuele (markt)uitgangspunten. Andere projecten hebben het advies gekregen het proces anders in te steken of op een andere hernieuwde manier de samenwerking op te starten.



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

Valentijn Leijh

Jos Feijtel

Christine Oude Veldhuis

Paul Jorna

Koen Westhoff

Roderick van Houwelingen

Pim van der Ven

Antoinette van Heijningen

Damo Holt

Ewoud Dekker

Boekel de Nerée

Zelfstandig

Zelfstandig

BBN Adviseurs

Rebel Group

Houwvast

Juli Ontwerp en Advies

Urbancore (Watertorenberaad)

Ecorys (Watertorenberaad)

Ecorys (Watertorenberaad)





Watertorenberaad

Antoinette van Heijningen (Urbancore)

Damo Holt (Rebel Group)

Ewoud Dekker (Ecorys)

www.watertorenberaad.nl