



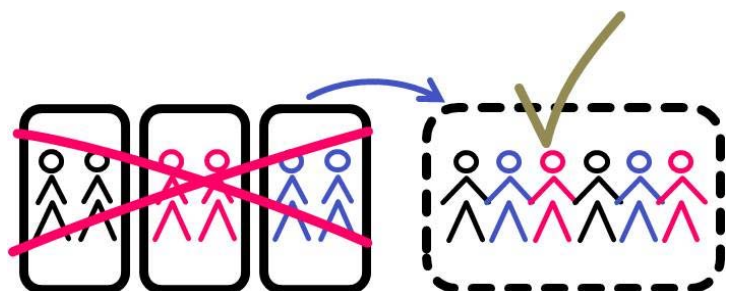
Viottrekken bouwprojecten Noord Nederland

Project Watertorenberaad

Opdrachtgever:

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

Datum: 3 april 2014



Flottrekken bouwprojecten Noord-Nederland

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);
- 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);
- Dino van Dal (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Damo Holt (Ecorys) en Ewoud Dekker (Ecorys).

Datum: 3 april 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, kennisinstituten), publiek-private (corporaties) en private (beleggers, ontwikkelaars, bouwers, ontwerpers) partijen. In dit verband wordt op verschillende niveaus gezocht naar nieuwe wegen in gebiedsontwikkeling. Nieuwe wegen om ontwikkelingen (weer) op gang te helpen en op deze wijze een rol te spelen bij het invullen van maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van zorg, onderwijs, duurzaamheid en werkgelegenheid.

Denken en doen

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

- Watertorenberaad;
- Werksessies;
- Praktijkpilots.

Thema's in gebiedsontwikkeling

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

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

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

www.watertorenberaad.nl



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.....	7
3. Analyse en aanbevelingen	11
3.1 Algemene bevindingen	11
3.2 Waar is mijn markt?.....	12
3.3 Anders beginnen	14
3.4 Verleidend verkoopinstrumentarium.....	14
3.5 Samenwerking ondernemers en overheid.....	15
3.6 Inspelen op de veranderde markt.....	17
3.7 Rol provincies.....	19
3.8 Scheiden wonen en zorg.....	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 Nederland. Het is het vijfde praktijkonderzoek op rij na Noord-Holland (2012), Zuid-Nederland (2013), Midden en Oost Nederland (2013) en wederom Noord-Holland (2013).

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 verbindingen gelegd met diverse kennisinstellingen (TU Delft en Master of City Development van de Erasmus Universiteit).

1.3 Leeswijzer

De rapportage is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Proces (hoofdstuk 2);
- Analyse 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 Nederland is tot stand gekomen door middel van een gezamenlijk proces tussen Bouwend Nederland, VNO-NCW / MKB Nederland en het Watertorenberaad. Daarbij hebben deze partijen zorggedragen voor de aanlevering van geschikte projecten en is binnen de stuurgroep² de definitieve projectselectie gemaakt. Het selectieproces is in oktober 2013 opgestart.

Selectiecriteria

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

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

Projectselectie

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

2.2 Inhoudelijk proces

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

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).



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

De stappen zijn:

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

Projectoverzicht / deskresearch

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

Interviews

Op dinsdag 3 en woensdag 4 februari 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 5 maart 2014. Vanuit vrijwel alle gemeenten waren afgevaardigden aanwezig, vanuit de provincies waren er geen vertegenwoordigers. 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 woensdag 19 februari 2014. 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 5 maart plaatsvond, zijn alle gemeenten waar een project is gelegen, uitgenodigd. Uiteindelijk hebben de meeste gemeenten deelgenomen aan deze sessie. De drie noordelijke provincies hadden geen vertegenwoordiger in de gemeentesessie. De hoge opkomst duidt op grote interesse van de gemeenten voor dit onderwerp. De gemeentesessie had als belangrijkste doel het bediscussieren van de projectoverstijgende kansen en knelpunten van de projecten en de eerste oplossingsrichtingen. Tijdens de gemeentesessie zijn een aantal concrete oplossingsrichtingen en aandachtspunten naar voren gebracht, die in de aanbevelingen zijn opgenomen. Alle gemeenten 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 Algemene bevindingen

Allereerst zetten wij een paar algemene observaties neer:

1. Het product moet naadloos aansluiten bij de klant

Uit de analyse van de projecten in Noord-Nederland blijkt dat in deze regio de match tussen vraag en aanbod nog nauwkeuriger luistert dan in de overige delen van het land. Er is nog preciezer maatwerk nodig; alles moet kloppen aan het project. Het is van groot belang om eerst de potentiële klantvraag goed in beeld te krijgen en dit aan te vullen met een exacte vertaling van de vraag naar een passend product. Dit vraagt van zowel de ondernemer als de gemeente om echt in de huid van de klant te kruipen. Er moet een echte band met de klant zijn, wil men slagen.

2. Meer actueel ondernemerschap nodig

De bedrijven die met projecten hebben ingediend zijn overwegend bouwende partijen en minder ontwikkelaars. Voor het maatwerk dat vandaag de dag nodig is omdat er geen algemene vraag is, schiet de proceskennis en kunde van veel bouwbedrijven die wij hebben gezien gewoon tekort. Samenwerking met ontwikkelaars, zzp-ers die ter zake kundig zijn is dan nodig of aanvulling/wijziging in personeel. Dat is absoluut geen tekortkoming van deze bedrijven, zij zagen dat zelf ook in. Het is een consequentie van de veranderende markt.

3. De keuze van de projecten

Anderzijds vroegen wij ons af of we wel de meest kansrijke projecten hebben gezien. De noordelijke houding is in de regel afwachtend en dat past niet zo bij dit proces van vlottrekken. Wij kunnen echter niets anders zeggen dan dat wij groot respect hebben gekregen voor de openhartige wijze waarmee de ondernemers met ons over hun problemen hebben gesproken. Dat verdient alle lof.

4. Gemeenten werken allen mee

In het noorden zagen wij bij alle projecten grote medewerking bij de gemeenten. Dat is in andere regio's soms echt anders. In een van de regio's stonden drie van de tien ondernemers bij de rechter. Hier in het noorden is het voor de gemeenten glashelder hoe moeilijk het is om een project te realiseren. Wij troffen zeer veel echt mee-denkende ambtenaren aan. De provincie schitterde daarentegen door afwezigheid en ook dat is uitzonderlijk.

5. Minder lokaal bekend zijnde personeelsleden bij ondernemers

Door de markttuitval zijn door veel bedrijven het aantal kantoren gekrompen. Dit betekent in het noorden dat vaak daar de vestiging verdween. Voor de projecten moet dan personeel uit Zwolle maar ook uit Amersfoort komen en dan is de bekendheid met de locatie/gemeente/gemeenschap/klanten niet altijd voldoende. In de gemeentesessie werd hier door gemeenten een opmerking over gemaakt.



3.2 Waar is mijn markt?

Onze aanbevelingen:

- **De klant centraal + ken je klant;**
- **Ontwikkel onderscheidende producten die bij de locatie passen;**
- **Voer gedegen marktonderzoek uit.**

Hieronder is een overzicht gegeven van mogelijkheden om in te spelen op de marktvraag.

▪ **De klant centraal + ken je klant**

Het inzichtelijk hebben van potentiële doelgroepen is niet meer voldoende. Met name in de gebieden waar de markt nog meer onder druk staat, is het van belang echt inzicht te hebben in de klant: wie is de klant, hoe heet hij/zij? Aanvullend aan het marktonderzoek is een verdiepingsslag te maken, waarbij daadwerkelijk geïnteresseerde klanten in beeld komen. Als voorbeeld: uit het marktonderzoek blijkt dat er vooral vraag van en weinig huuraanbod in de middeldure prijsklasse is voor ouderen. Concreet betekent dit dat in dit voorbeeld juist de ouderen in het marktgebied moeten worden opgezocht. Van belang is in gedachten te houden dat het overgrote deel van de klanten (ca. 70-90%) afkomstig is uit de omringende buurt, wijk of dorp. Dit gaat helemaal op bij nieuwbouwwoningen.

Als ondernemer is het van belang je in de positie van de klant te verplaatsen en aan de hand daarvan de juiste vragen te stellen. Door kwalitatief onderzoek kunnen niet alleen de eisen en wensen van klanten inzichtelijk worden gemaakt, maar ook de knelpunten waardoor de klant mogelijk niet tot huur of aankoop kan komen. Belangrijk daarbij zijn de verkoop van de huidige woning en financiering: hoeveel kan de klant nog lenen? Waarom kan de eigen woning niet worden verkocht? Welke problemen worden daarin onderzocht en hoe kan de klant daarbij worden geholpen?

Mogelijkheden om direct met de klant in contact te komen zijn onder andere:

- Buurttafels, inloopavonden of andere lokale bijeenkomsten;
- Woonwensenonderzoek/enquête (schriftelijk, mondeling, thuis, panels, etc.);
- Online consumentenpanels/social media (facebook, twitter, eigen website);
- Onderzoeksgroepen, focusgroepen, co-creatiegroepen, etc.;
- Aansluiten bij buurtverenigingen, dorpsbelangen, sportverenigingen, etc.

Als de klant daarbij goed wordt begeleid en bevraagd naar wensen/knelpunten dan kan dit mede input geven aan de verdere ontwikkeling. Biedt een actieve kopersbegeleiding gedurende het gehele proces. 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, doordat deze als ambassadeur kunnen gaan optreden. Daarbij kan zeker ook worden samengewerkt met de gemeente.

▪ **Ontwikkel onderscheidende producten die bij de locatie passen**

Een aantal projecten betreft de ontwikkeling van vrij standaard bouwproducten die weinig verschillen met het aanbod in de rest van de gemeente. Er wordt in het ontwerp te weinig rekening gehouden met de ligging, locatie en directe omgeving en mogelijk geïnteresseerde doelgroepen. Een uitleglocatie heeft vaak andere kwaliteiten dan een binnenstedelijke locatie. Beide typen locaties hebben ook vaak een andere klantvraag. Als voorbeeld: de afzetbaarheid van ouderenwoningen aan de rand van een dorp is vaak

moeilijk. Datzelfde geldt voor de bouw van grote eengezinswoningen met een ruime tuin in de binnenstad. Door de relatief hoge grondkosten kan een dergelijke woning moeilijk concurreren met een uitleglocatie, tenzij er specifiek al kopers zijn gevonden.

Om in de huidige markt woningen af te kunnen zetten is het van groot belang dat niet alleen de vraag goed te kennen (zie hierboven), maar ook goed zicht te hebben op het concurrerende aanbod. De sterkten en zwakten van de eigen locatie moeten worden afgezet tegen de andere projecten, waarmee een inschatting kan worden gemaakt van de afzetbaarheid. Ga vervolgens op basis van de aanwezige vraag en specifieke sterken van de locatie op zoek naar woningen die qua type, prijs, huur/koop, oppervlak, concept, etc. nog niet worden aangeboden. Ook de esthetische kwaliteit van projecten blijkt niet altijd te passen bij de vraag of de omgeving. Zo is een woning met een plat dak een vrij specifiek product, die met name in tijden dat klanten extra op de kwaliteit letten, moeilijk kan worden afgezet. Ook een appartementencomplex in een landelijke omgeving of woonwijk met enkel eengezinswoningen is niet altijd even passend. Een beter in de omgeving passend product kan bovendien leiden tot een grotere bereidheid van gemeenten om mee te werken en minder bezwaren vanuit de omwonenden.

▪ **Voer gedegen marktonderzoek uit**

Om een eerste beeld te krijgen van de mogelijkheden is het van belang inzichtelijk te hebben welk type klanten of doelgroepen potentiële kansrijk zijn. Voor een eerste inventarisatie kan gebruik worden gemaakt van kwantitatief onderzoek. Daarbij is het van belang de volgende stappen te onderscheiden: omgevingsanalyse, vraaganalyse, aanbodanalyse en concurrentieanalyse. In de omgevingsanalyse worden de sterkten en zwakten van de locatie, omgeving en plaats weergegeven. De vraaganalyse zal, op basis van bijvoorbeeld de positionering en verhuisbewegingen, inzicht moeten geven in het marktgebied: waar komen potentiële klanten vandaan? Vervolgens kan een overzicht worden gegeven van de bevolkings- en huishoudensontwikkeling in het marktgebied, zodat duidelijk wordt welke doelgroepen groeien of juist krimpen. Een aanvullende analyse van inkomensgegevens en woonvoorkeuren kan inzicht geven in het gewenste type woningen, financieringsvorm (huur of koop) en de prijsklassen. In de aanbodanalyse zal aandacht moeten worden besteed aan onder meer de woningvoorraad in het marktgebied (type woningen, huur of koop, woningbouwprogramma, etc.) en de prijs- en afzetontwikkeling van deze woningen in de afgelopen jaren, zodat inzicht ontstaat in het functioneren van de woningmarkt. Door daarnaast de concurrentie in kaart te brengen, ontstaat een goed beeld van de woningmarkt. Vervolgens moeten alle onderwerpen worden gecombineerd om de positionering en programmering van het plan op te stellen.

Voorgaande onderzoeksstappen kunnen niet alleen van belang zijn voor het eigen inzicht van de ondernemer in de marktmogelijkheden, maar kunnen tevens van groot belang zijn in het contact met andere partijen. Richting de gemeente kan inzichtelijk worden gemaakt waar potentiële mogelijkheden zich voordoen en kan onderbouwd worden gevraagd medewerking te verlenen aan (een wijziging) van het bestemmingsplan. In de richting van financiers en beleggers is een onderbouwing van de marktkansen minstens zo belangrijk. Helemaal in de huidige marktomstandigheden zullen veel financiers en beleggers niet snel instappen in een project waarvan de marktmogelijkheden onvoldoende zijn weergegeven. Een deel van de benodigde informatie is te vinden in openbare bronnen zoals het CBS, gemeentelijke databases of bijvoorbeeld Monitor Nieuwe Woningen. Het overige deel kan worden gekocht. Er zijn gespecialiseerde bureaus die dergelijke woningmarktonderzoek veelvuldig uitvoeren en toegang hebben tot alle benodigde bronnen.



3.3 Anders beginnen

Voor een echte andere aanpak hebben we een aantal korte aanbevelingen die als een menukaart gehanteerd kunnen worden. Deze hebben we in 2013 ontwikkeld nav de workshop Waar is mijn markt die we in Noord Holland hebben gegeven. Het leek ons goed om deze menukaart hier te herhalen.

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

Menukaart verleidend verkoopinstrumentarium:

- 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 Samenwerking ondernemers en overheid

Onze aanbevelingen:

- **Ontzorg de gemeente door ondersteuning te bieden**
- **Zie gemeente en provincie als belanghebbenden**
- **Als gemeente processen en procedures (nog) beter ontsluiten**
- **Faciliteer ondernemers / gemeentelijke accountmanager**
- **Creëer en benut meer ruimte in bestemmingsplannen**

In Noord-Nederland is er over het algemeen sprake van een goede samenwerking tussen de ondernemers en de gemeenten. Er is in geen van de gemeenten echt sprake van een probleem. Bij enkele projecten komt wel naar voren dat er wat spanning zit tussen de wijze waarop de ondernemer enerzijds en de gemeente anderzijds tegen het project aankijken. Daarbij valt ook op dat er bij een tweetal projecten ruimte lijkt te zitten tussen de wijze waarop de wethouder en de ambtenaren tegen het project aankijken: de wethouder staat achter het project, maar in het ambtenarenapparaat blijkt er weerstand te zijn. Onderstaand is een opsomming gegeven van een aantal handvatten om de samenwerking tussen ondernemers en overheid verder te verbeteren. Zoals hierboven reeds toegelicht is het juist in Noord-Nederland van groot belang dat er maatwerk wordt geleverd, waarbij een actieve en goede samenwerking tussen de ondernemer en gemeente van groot belang is.

- **Ontzorg de gemeente door ondersteuning te bieden**

In de huidige omstandigheden worden niet alleen ondernemers maar ook gemeenten geconfronteerd met organisatorische veranderingen. Daarnaast worden in de komende periode een aantal Rijkstaken gedecentraliseerd naar gemeente, waardoor de werkdruk groter wordt. Dit betekent dat (met name kleinere) gemeenten in toenemende mate minder mogelijkheden hebben om werkzaamheden uit te voeren en ontwikkelingen mogelijk te maken. Een oplossing voor ondernemers kan zijn de gemeenten te ontzorgen in bepaalde taken. Welke taken kan ik als ondernemer van de gemeente overnemen? Op welke manier kan de betreffende gemeente of ambtenaar worden geholpen? Voorgaande geldt zeker na de recente gemeenteraadsverkiezingen, die een grote verschuiving teweeg hebben gebracht. Een groot aantal gemeenteraadsleden maakt plaats voor nieuwe raadsleden en ongeveer de helft van de wethouders stopt. Dit betekent dat de kennis en kunde die in de afgelopen jaren is opgebouwd voor een deel verdwijnt. In com-



binatie met de toegenomen werkdruk kan gerichte ondersteuning van de gemeente een grote bijdrage leveren aan het versnellen van projecten.

Als voorbeeld: een ondernemer kan zelf een bestemmingsplan laten opstellen, die vervolgens door de gemeente wordt vastgesteld. In een van de gemeenten was de vergoeding die wordt vraagt om een bestemmingsplan op te stellen relatief hoog, waardoor het tevens in de kosten kan schelen als de ondernemer zelf een bestemmingsplan laat opstellen. Ook kan een ondernemer een wethouder of ambtenaar ondersteunen door werkzaamheden in de richting van de gemeenteraad gezamenlijk voor te bereiden, plannen op basis van een gezamenlijke visie op hoofdlijnen verder uitwerken, etc. De ondersteuning van de gemeente of het vergroten van kennis en kunde kan ook worden vormgegeven door externe partijen in te huren, zo mogelijk met constructies in de richting van no cure, no pay.

- **Zie gemeente en provincie als belanghebbenden**

Gemeente en provincies hebben vanuit het maatschappelijk belang beleid opgesteld. Probeer daar zoveel mogelijk bij aan te sluiten en zoek daarin naar de mogelijkheden die er juist wel liggen. Welke ambities heeft de gemeente? Heeft de provincie speciale maatschappelijke doelen voor ogen? Hoe kan ik daar met mijn project bij aansluiten? Door hier enerzijds goed zicht op te hebben en anderzijds goed bij aan te sluiten kan meer mogelijk zijn dan op het eerste gezicht blijkt. Een goede visie op de maatschappelijke opgave en de wil om daar samen met de gemeente en/of provincie uit te komen is daarbij van groot belang. In sommige gevallen (zoals specifieke duurzaamheidsprojecten) is er zelfs geld vanuit de gemeente of provincie beschikbaar. Zie de overheid dus vooral ook als belanghebbende van een project.

- **Als gemeente processen, procedures en beleid (nog) beter ontsluiten**

Aansluitend aan bovenstaande, waarin wordt gewezen op het belang voor ondernemers om inzicht te hebben in de ambities van de gemeente en provincie en waar mogelijk aansluiting te zoeken, geldt voor de overheid dat bestaande processen, procedures en beleid nog beter inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Aan de ene kant ligt er een overheidsverantwoordelijkheid om met burgers te communiceren over ontwikkelingen in de gemeente. Een goede toelichting op ontwikkelingen en het organiseren van betrokkenheid van belanghebbenden kan in een later stadium bezwaren voorkomen (zie ook hieronder). Dit kan het ontwikkelproces versnellen.

Bij een aantal projecten kwam naar voren dat het bestaande beleid, inclusief de uitwerking daarvan in mogelijke projecten, niet duidelijk was voor de ondernemer. Door als overheid meer overzicht en inzicht te bieden in ambities en beleid (wat mag wel, wat mag niet), wordt het voor een groot aantal partijen makkelijker om aansluiting te zoeken bij deze ambities en beleid. Ditzelfde geldt ook voor duidelijkheid inzake processen en procedures, die door ondernemers en initiatiefnemers soms als ingewikkeld worden ervaren. Daarmee zijn zowel de gemeente gediend, omdat overheidsambities worden gerealiseerd, als de ondernemer doordat het duidelijker wordt waar initiatieven bij kunnen aansluiten. Bovendien biedt dit meer aanknopingspunten om over de inhoud van de projecten te spreken, in plaats van procedurele of procesmatige onderdelen. Het bieden van overzicht en inzicht in ontwikkelingen en ambities kan worden gezien als een verdere ontwikkeling van de dienstverlenende houding van de overheid richting zowel burgers als ondernemers.

- **Faciliteer ondernemers / gemeentelijke accountmanager**

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, politiek-bestuurlijk draagvlak te geven en beleid beter te ontsluiten. 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. De gemeente heeft vaker een overzicht van de kansen die zich voordoen binnen de gemeente, doordat de gemeente toch vaak in gesprek is met andere ondernemers en maatschappelijke organisaties. Daarnaast heeft de gemeente veel kennis en kan het ingewikkelde bepaalde randvoorwaarden zoals bodemgesteldheid of milieuocontouren inzichtelijk maken en actief delen met de belanghebbenden zodat ontwikkelen toegankelijker wordt.

- **Creëer en benut meer ruimte in bestemmingsplannen**

Bij meerdere projecten komt naar voren dat het bestemmingsplan is vastgesteld, maar dat het plan niet kan worden gerealiseerd als gevolg van de veranderde marktomstandigheden. Als voorbeeld: in een van de projecten is het ontwerp 3D in het bestemmingsplan vastgelegd. In een ander project is in samenwerking met de gemeente het plan aangepast, maar moet er op het moment dat er een omgevingsvergunning wordt aangevraagd nog een kleine wijziging in het bestemmingsplan worden gemaakt. Dit kan mogelijk toch weer voor vertraging leiden.

Omdat van te voren lang niet altijd duidelijk is welke ontwikkelingen of kansen zich voordoen, werkt een bestemmingsplan dat stuurt op een concreet eindbeeld verstikkend. Wij adviseren het opstellen van een globaal bestemmingsplan, al dan niet met wijzigings- of uitwerkingsregels. Een globaal plan bevat flexibiliteit en is niet op detailniveau dichtgeregeld, maar laat ruimte voor eventuele aanpassingen. Bijvoorbeeld door regels te formuleren op prestatieniveau in plaats van op maatregeleniveau. Het opnemen van een prestatie (bijvoorbeeld het tegengaan van geluidsoverlast), in plaats van het voorschrijven van een maatregel (een geluidwal van 10 meter hoog) creëert veel meer mogelijkheden in de uitvoering. Een andere mogelijkheid is pas een bestemmingsplan op kavelniveau vast te stellen, wanneer een concreet initiatief zich aandient. Vanuit meerdere gemeenten is aangegeven dat er wat hen betreft ruimte kan worden gecreëerd binnen het bestemmingsplan om het ontwikkelen van een goed plan voorop te stellen.

3.6 Inspelen op de veranderde markt

Onze aanbevelingen:

- **Richt je op je kerncompetenties;**
- **Echt nieuwe blik op plannen;**
- **Ontwikkel een passende woning voor een echte klant;**
- **(niet geldelijke) ondersteuning door gemeente of provincie.**

De omstandigheden zijn met name ook in Noord-Nederland in de afgelopen jaren sterk en blijvend veranderd. Zoals hierboven beschreven is maatwerk van groot belang en moeten vraag en aanbod precies op elkaar passen. In tegenstelling tot het continu aanpassen van het product, zoals bij meerdere projecten is gedaan, vraagt dit om een geheel andere insteek van het proces. Alleen een kleinere woning, een grotere tuin of een casco woning is onvoldoende om tot verkoop van het project te komen. Er moet veel meer



rekening worden gehouden met de wensen en knelpunten van klanten, die vervolgens moeten worden vertaald in een ander (passend) product.

▪ **Richt je op je kerncompetenties**

Voordat het plan of programma wordt aangepast is het van belang na te denken over een ander proces en over de strategie om dat proces anders in te richten:

- Op welke manier kunnen potentiële klanten worden benaderd en betrokken?
- Tegen welke knelpunten lopen klanten aan?
- Wie kan een bijdrage leveren aan nieuwe planvorming?
- Op welke manier kunnen de ondernemer, potentiële klanten en de gemeente met elkaar samenwerken?
- Hoe kunnen de omwonenden en andere belanghebbenden in de ontwikkeling worden meegenomen?
- Maar vooral ook wat is mijn eigen rol daarin?

De huidige tijd vraagt om andere ontwikkelcompetenties en een andere manier van klantbenadering en planvorming. Bij meerdere projecten hebben ondernemers zelf aangegeven de eigen rol in het proces tegen het licht te willen houden. Sommige ondernemers zijn van huis uit meer een bouwbedrijf en hebben vanuit de strategie in het verleden gronden en/of objecten in bezit gekregen. Ze vinden het vanuit de rol van bouwer lastig om het ontwikkelproces anders in te richten. Een goede mogelijkheid voor deze ondernemers is terug te gaan naar de kerncompetenties en voor andere werkzaamheden externe kennis en kunde in te schakelen. Dit betekent niet dat de grond of het gehele project moet worden verkocht, maar kan evengoed inhouden dat de grond/project in eigendom blijft en er een gedelegeerd ontwikkelaar wordt aangesteld. Daarmee kan het bouwbedrijf zich geheel richten op het verbeteren van het bouwproces, waarbij de bouwproductie nog steeds in eigendom blijft. Een andere mogelijkheid is het ontwikkeltraject meer in te richten met ander personeel, dan wel jongere medewerkers in het bedrijf op te leiden.

▪ **Echt nieuwe blik op plannen**

Het is van belang dat alle partijen met een echt nieuwe blik naar de (oude) plannen kijken. Kloppen de destijds geformuleerde uitgangspunten nog wel met de huidige eisen, wensen en (on)mogelijkheden van potentiële klanten? De vraag in de markt is sterk gewijzigd en plannen moeten perfect passen op de vraag van de klant. Dit betekent dat alles moet kloppen aan het plan. In een groot aantal projecten wordt nog te veel geredeneerd vanuit het oude product/plan, waarbij (kleine) aanpassingen zijn gedaan. Bij veel projecten blijkt dit onvoldoende. Vanuit een andere inrichting van het proces, zoals hierboven geschetst, moet echt met een nieuwe blik naar plannen worden gekeken. Vanuit de markt geredeneerd kunnen maatregelen worden genomen als:

- Kleinere woningen waardoor de absolute prijs afneemt;
- (Deels) omzetting van koop naar huur;
- Ingroeiwoningen, waarbij technisch en planologisch een uitbreiding reeds mogelijk is gemaakt;
- Inkoop of overname eigen woning;
- Uitgeven van startersleningen door de gemeente.

In de paragrafen hierboven staan een groot aantal aanbevelingen hoe het proces anders kan worden ingestoken. 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 worden afgezet tegen alternatieven qua programma, afzet, tijdsduur, etc. Door de alterna-

tieven in beeld te brengen kan in samenspraak met de gemeente worden gezocht naar de best mogelijke voortzetting.

- **Ontwikkel een passende woning voor een echte klant**

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. Het 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 zoals aangegeven niet alleen naar de wensen, maar vooral ook naar de huidige knelpunten die worden ondervonden. Daarbij kan het inschakelen van andere partijen die daar bedreven in zijn van grote meerwaarde zijn voor het verdere (bouw)proces.

- **(niet geldelijke) ondersteuning door gemeente of provincie**

Gemeente en provincies hebben, naast het bieden van subsidies, diverse andere mogelijkheden om projecten een steuntje in de rug te geven:

- Medewerking verlenen aan flexibiliseren van het plan: Dit geldt niet alleen voor een flexibeler programma waar andere functies of doelgroepen in kunnen worden accommoderen, maar ook voor het faseren en/of opknippen van projecten.
- Meebewegen: De grond in erfpacht uitgeven (eventueel met inhoudelijke contractregels) kan de afzetmogelijkheden aanzienlijk vergroten evenals een dynamische erfpacht, die in de loop der tijd met het gebruik meebeweegt. Een uitgestelde of gefaseerde grondaankoop, zoals de grond afrekenen als er daadwerkelijk woningen zijn verkocht, kan eveneens ruimte bieden.
- Tijdelijke bestemming als opbrengstpotentie: Door tijdelijke functies toe te staan of te faciliteren kan de tussentijdse opbrengstpotentie worden gebruikt. Door middel van een veiling kunnen geïnteresseerden tijdelijke plannen indienen die vervolgens kunnen worden geaccomodeerd.
- Financiering: Financiering via een revolverend (voor)financieringsfonds vanuit b.v. de provincie, waarmee de financieringslasten kunnen worden verlaagd.
- Verbreding van de business case: Maak de maatschappelijke kosten en baten van het project inzichtelijk. Bepaal vervolgens in samenspraak met de gemeente en andere belanghebbenden welke niet direct financiële baten een project oplevert en maak bespreekbaar in hoeverre (een deel daarvan) kan worden ingezet voor het project.

3.7 Rol provincies

In Noord Nederland is de rol van de provincies (Groningen, Friesland en Drenthe) veel minder nadrukkelijk ter sprake gekomen, dan in de overige provincies het geval was. Ook waren de provincies niet aanwezig tijdens de klankbordgroep met de gemeente. Daardoor is er in Noord Nederland geen duidelijk beeld ontstaan over de rol en opvatting die de drie noordelijke provincies hebben ten aanzien van het ontwikkelen van projecten. In een van de projecten is het (kwalitatieve) beleid van de provincie Friesland met betrekking tot bouwen in het buitengebied en de daaraan gestelde eisen, ter sprake gekomen. In de overige provincies kwamen onder meer de volgende onderwerpen ter sprake:

- Vastgestelde programmering en contigentering;
- Regierol tussen gemeenten met name op het gebied van programmering en prioritering van projecten om zo goed mogelijk op de marktmogelijkheden in te spelen;



- Aanvullend beleid en kwaliteitseisen ten aanzien van bouwen in het buitengebied;
- Kennisdelende rol door beleid, processen en procedures beter te ontsluiten evenals b.v. kennis te delen rondom grondexploitaties, etc. (zoals de Provincie Noord-Holland);
- Stimulerende rol door (voor)financieringsmogelijkheden te creëren en/of subsidies.

Met name op het gebied van contigentering en het aanvullende beleid was er bij sommige projecten sprake van spanning tussen de opvattingen van de gemeente en de provincie. Een deel daarvan ontstond ook door onduidelijkheid of onbekendheid met de regels en daardoor een onduidelijke uitleg daarvan richting ondernemers.

3.8 Scheiden wonen en zorg

Een landelijk en actueel thema betreft de problematiek rondom scheiden wonen en zorg en de consequenties daarvan voor vastgoedontwikkelingen. Dit speelt ook in het noorden door de vergrijzing en krimp een sterke rol. Vanwege de actualiteit hebben wij een project ingeruild voor een discussie over deze thematiek. Hieronder is een kort overzicht gegeven van de problematiek, gevolgen voor zorgorganisaties en de nieuwe kansen die zich aandienen.

▪ **Scheiden wonen en zorg**

Het kabinet heeft besloten om vanaf 1 januari 2013 wonen en zorg te scheiden en de eisen, waaraan mensen moeten voldoen om te verhuizen naar een woonzorgcentrum, te wijzigen. Het stapsgewijs verdwijnen van de intramurale zorgindicatie betekent dat zorginstellingen geen nieuwe cliënten met een ZZP-indicatie (op dit moment ZZP 1 & 2 en op korte termijn ook ZZP 3 & 4) meer in hun bestaande dienstverlening kunnen opnemen, met op termijn leegstandsrisico en lagere huisvestings- en zorgopbrengsten als gevolg. Ouderen zullen langer zelfstandig (moeten) blijven wonen in de eigen woning en daar de nodige zorg vanuit extramurale thuiszorg verleend kunnen krijgen.

Tegelijkertijd werpt de wens van de overheid om de bijdragen aan woonvoorzieningen uit de AWBZ te halen een probleem op voor de exploitatie van het vastgoed, namelijk hoe zorginstellingen de kosten van verblijfsruimten moeten gaan opvangen en algemene faciliteiten zoals hun restaurant exploiteren. De overgang naar extramurale zorg vraagt ook een ingrijpende omslag in het denken en handelen van zorginstellingen met betrekking tot de (kosten van) mobiliteit van medewerkers en de planning van te verlenen zorg.

In ons land wordt enerzijds aanzienlijke leegstand verwacht in (verouderd) zorgvastgoed en anderzijds ziet men problemen met langer thuis wonen omdat onvoldoende woningen zijn aangepast aan de persoonlijke omstandigheden van de oudere bewoners, i.c. hun de beperkingen. Aan de ene kant ziet de vastgoedsector kansen om nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen en ook in deze ronde vlottrekprojecten is er diverse malen verwezen naar kansen die er liggen gezien de marktvraag vanuit de zorg. Aan de andere kant is er de dreiging van leegstand en liggen er transitie en transformatieopgaven. Om die redenen hebben we aandacht voor deze problematiek in deze projectronde ingebracht. Het noorden van ons land vergrijsd sterk, er is veel vraaguitval en is dan zorg een kans en of een bedreiging? Komt er net als in de kantoren, de winkels nu een enorme golf van leegstand aan in de zorg of valt dat nog wel mee? Is het niet juist een enorme kans om te bouwen en te verbouwen?



Wij hebben de vastgoedmanager van een van de grootste VV&T zorgorganisaties gevraagd hier zijn opvattingen over te geven.

▪ **Gevolgen kabinetsbeleid voor zorgorganisaties**

Er dient onderscheidt gemaakt te worden tussen de verzorgingshuizen en de verpleeghuizen. De verzorgingscapaciteit wordt afgebouwd in ons land, maar de verpleeghuiszorg, zware intensieve zorg, die niet thuis verleend kan worden blijft in de AWBZ.

De omvorming van de verzorgingshuizen stuit echter op een aantal problemen die we ook elders in den lande zien. Volgens de zorgaanbieder is het probleem bij zelfstandig wonen dat de maximaal redelijke huur die bij klanten in rekening kan worden gebracht (meestal hebben die slecht een AOW-uitkering en klein aanvullend pensioen) veelal lager is dan de huur die feitelijk per wooneenheid zou moeten worden berekend. Daarnaast kunnen de kosten van de welzijnsfuncties (ongeveer 1/3 van de totale kosten) niet worden doorberekend. Daar moet een oplossing voor worden gevonden in bijvoorbeeld een bijdrage van de familieleden. Een optie is op te zoeken naar extra verdien capaciteit, bijvoorbeeld door faciliteiten van de woonzorgcentra te verhuren aan derden (plaatselijke verenigingsleven) en/of leegkomende wooneenheden (tijdelijk) aan andere doelgroepen te verhuren.

Wat de component wonen betreft kunnen (de huidige) woonzorgcentra in principe de concurrentie met het aanbod van corporaties en aanbieders van (goedkope) aanleunwoningen niet aan. De toegevoegde waarde van woonzorgcentra zit in het beschermd wonen en de welzijnsfuncties die zij aanbieden. Daar is een duidelijke vraag naar maar hoe regelen we de betaling daarvan in de toekomst nu dat niet langer door de AWBZ wordt vergoed? Een ander probleem is dat de huidige wooneenheden in de woonzorgcentra in veel gevallen feitelijk niet voldoen aan de eisen die aan een zelfstandige woonruimte worden gesteld. Om daaraan wel te voldoen moeten kosten worden gemaakt, die niet kunnen worden verrekend in de huur.

Een van de grootste woon-zorgcorporaties van ons land met veel verzorgings- en verpleeghuizen wil de bestaande woonzorgcentra de komende 5 tot 10 jaar gefaseerd afbouwen en vervangen door nieuwbouw (waarbij een aantal woonzorgcentra op A-locaties (na aanpassing) gehandhaafd blijven). Die afbouw heeft tijd nodig en kost geld (aangezien de bezetting van de bestaande woonzorgcentra langzaam minder wordt). Sommige woonzorgcentra zullen worden gesloten en afgestoten. Een vervangende ontwikkeling op deze locatie is dan wenselijk, waarbij de inrichting met groen en/of gebruik en onderhoud door de plaatselijke bewoners ook tot de mogelijkheden zal gaan behoren. Andere kunnen heel goed doorontwikkeld worden tot zelfstandige wooneenheden. De vraag is wie voor de kosten op draait van de gemeenschappelijke voorzieningen: de zorgorganisatie of de eigenaar van het gebouw, i.c. de corporatie. Beiden kunnen en/of willen dat niet en dus zien we overal in den lande creatieve oplossingen ontstaan in combinatie met de sociaal culturele functies van het dorp, wijk, stad waar het verzorgingshuis is gelegen. Een combinatie wordt gemaakt met de bezuinigingsdrift van gemeenten op de welzijnsfuncties en er wordt een beroep gedaan op bewonersparticipatie, vrijwilligers, mantelzorgers maar ook op de plaatselijke ondernemers en het verenigingsleven. Nieuwe samenwerkingsvormen moeten de haalbaarheid van de instandhouding van de geclusterde woonvoorziening in combinatie met dienstverlening en sociale activiteiten mogelijk maken. Veel intramuraal voorzieningen zullen in kleiner verband worden voortgezet.

Een onverwacht probleem is dat de overgang van de huidige wooneenheden in woonzorgcentra naar 'formeel' zelfstandige woonheden (met eigen huisnummer), feitelijk leidt tot en uitbreiding van de bestaande woningvoorraad en dus meetellen voor de woningbouwcontingentering. Vraag is hoe de gemeenten en provincie hier beleidsmatig mee omgaan in relatie tot de nieuwbouwproductie Een suggestie is dat een

eventuele oplossing zou zijn om aan de bestaande wooneenheden een tijdelijke woonbestemming toe te kennen, gedurende de periode dat bestaande woonzorgcentra worden afgebouwd en vervangen door nieuwbouw. Hierover dienen met de gemeenten/provincie concrete afspraken te worden gemaakt.

▪ **Gevolgen ontwikkelingen zorgt voor nieuwe kansen**

De paradigmashift naar langer thuis wonen en zelf het wonen organiseren waarbij de zorg naar het wonen gebracht wordt in plaats van dat je moet verhuizen om zorg te ontvangen leidt ook tot nieuwe kansen. Mensen gaan zelf bepalen hoe ze in de toekomst willen wonen: apart of geclusterd. De differentiatie in woonmogelijkheden zal in de toekomst sterk toenemen, alsook de differentiatie in zorgaanbiedingen. Veel mensen redeneren dat als ze het voortaan zelf moeten betalen, ze ook zelf zeggenschap willen en regie over de uitvoering. De gemeenten krijgen via de WMO middelen in handen om zorg te dragen voor huishoudelijke hulp indien nodig of dagbegeleiding indien nodig. De thuiszorg kan door middel van Volledig Pakket Thuis tot zware zorg dagelijks zorg thuis leveren. Via persoonsgebonden budgetten kunnen mensen ook individueel hun zorg organiseren.

Langer thuis wonen vraagt om aangepaste woningen. De gemeenten vergoeden nu veel aanpassingen maar kunnen dat niet altijd individueel blijven doen. Corporaties zullen samen met gemeenten bezien of al dan niet in combinatie met renovatie, energiereductie ook zorgaanpassing meer geclusterd georganiseerd kan worden. Wijkbedrijf Bilgaard in Friesland is hier een voorbeeld van.

De vraag naar kleinschalige woonconcepten neemt toe. De aantallen geclusterde woon-zorgvoorzieningen zullen waarschijnlijk niet toenemen ondanks de toenemende vergrijzing maar de vraag naar kwaliteit en eigen invulling is een andere. De markt verandert. In het hoge segment zijn er al overal in ons land op mooie locaties riante luxe zorgvilla's en appartementencomplexen ontstaan met invullingen tot op butlerniveau toe. Voor grote middengroepen die niet in een corporatiecomplex willen maar wel geclusterd willen wonen met zorg ontstaan nieuwe mogelijkheden. De private beleggersmarkt speelt hier nog onvoldoende op in.

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 vorm te geven.



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

Christine Oude Veldhuis	Zelfstandig
Henk Kieft	KAW
Jan Willem Stevens	Lefier
Marco Kerstens	BMC
Paul Jorna	Zelfstandig
Jos Feijtel	Zelfstandig
Enno Zuidema	EZ Stedebouw
Marcel Tankink	KAW
Renske Keijzer	Rho
Antoinette van Heijningen	Urbancore (Watertorenberaad)
Damo Holt	Ecorys (Watertorenberaad)
Ewoud Dekker	Ecorys (Watertorenberaad)





Watertorenberaad

Antoinette van Heijningen (Urbancore)

Damo Holt (Rebel Group)

Ewoud Dekker (Ecorys)

www.watertorenberaad.nl