



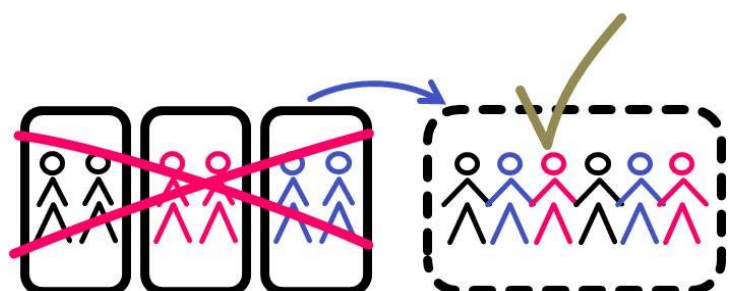
Viottrekken bouwprojecten Zuid Nederland

Project Watertorenberaad

Opdrachtgever:

Bouwend Nederland regio Zuid, VNO-NCW / MKB
Nederland en Ministerie van Binnenlandse Zaken

Datum: 20 mei 2013



Vlottrekken bouwprojecten Zuid Nederland

Project Watertorenberaad

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

Afvaardiging Watertorenberaad:

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

Datum: 20 mei 2013

Het Watertorenberaad

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

Denken en doen

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

- Watertorenberaad;
- Werksessies;
- Praktijkpilots.

Thema's in gebiedsontwikkeling

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

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

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

www.watertorenberaad.nl



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	11
3.1 Samenwerking.....	11
3.2 Procedures	12
3.3 Markt	13
3.4 Investeren.....	15
4. Oplossingsrichtingen	17
4.1 Oplossingsrichtingen in het samenspel met gemeenten	17
4.2 Oplossingsrichtingen in de werkwijze van de gemeente	19
4.3 Oplossingsrichtingen in het samenspel met toekomstige gebruikers	19
4.4 Oplossingsrichtingen op het gebied van investeren en financieren.....	20
5. Aanbevelingen	23
5.1 Algemene opmerkingen.....	23
5.2 Waarom ontwikkelen?	24
5.3 Relatie ondernemer – gemeente	24
5.4 Samenwerkingsvormen met gemeente en andere belanghebbenden	26
5.5 Planologisch-juridische kansen en knelpunten.....	27
5.6 Markt- en investeringsmogelijkheden	28
6. Advies over de projecten	31
Bijlage 1: Projectoverzicht	35
Bijlage 2: Deelnemers klankbordsessie, indeling werksessies	39



1. Inleiding

1.1 Aanleiding

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

Op dit moment spelen er initiatieven op verschillende niveaus, zoals het treffen van landelijke maatregelen via het regeerakkoord (hypotheek, huurbeleid, starters), initiatieven op de middellange termijn in de vervolggenda van het Bouwteam, vernieuwing, innovatie en samenwerking binnen de bouwsector zelf en het vlottrekken van stagnerende projecten. In deze rapportage wordt vooral het laatste aspect bezien: waarom komen bepaalde (kansrijke) bouwprojecten niet van de grond, welke rol speelt de overheid daarin en welke ontwikkelstrategieën kunnen bijdragen aan het vlottrekken van deze projecten. Het landelijke programma begint als eerste in de Regio Zuid (Noord-Brabant, Limburg en Zeeland). In de loop van het jaar komen ook de andere regio's van Bouwend Nederland aan de beurt. Als werkwijze is gekozen om telkens een tiental projecten gelijktijdig nader te bezien.

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. Positieve ervaringen in Noord-Holland lagen daar aan ten grondslag.

1.2 Doel- en vraagstelling

Het project 'Vlottrekken bouwprojecten' 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 (hoofdstuk 3);
- Oplossingsrichtingen (hoofdstuk 4);
- Aanbevelingen (hoofdstuk 5).

Er zijn twee rapportages gemaakt:

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



2. Proces

2.1 Selectieproces

De selectie van de bouwprojecten is tot stand gekomen door middel van een gezamenlijk proces tussen Bouwend Nederland en VNO-NCW / MKB Nederland. Daarbij hebben deze partijen zorggedragen voor de aanlevering van geschikte projecten en is binnen de stuurgroep² de definitieve projectselectie gemaakt. Het selectieproces is in januari 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

Tijdens een bijeenkomst op 23 januari 2012 hebben Bouwend Nederland en VNO-NCW / MKB Nederland ruim twintig 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 'Vlottrekken bouwprojecten'. Een aantal projecten zijn 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 week zes is de totale projectenlijst voor het project 'Vlottrekken 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 Vlottrekken bouwprojecten:

- Mathieu van Rooij (Bouwend Nederland);
- Werner Ludwig (VNO-NCW / MKB Nederland);
- Wybo Jurgens (Ministerie van Binnenlandse Zaken);
- 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) 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 12 en woensdag 13 maart 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 de onderwerpen samenwerking en procedures. Team twee richtte zich met name op markt en investeren. 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 en VNO-NCW / MKB Nederland.

Informatieverstrekking / betrokkenheid gemeenten

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

In de interviews is meerdere malen de positie van de gemeenten en de relatie tussen de initiatiefnemers en de gemeenten ter sprake geweest. Om de zienswijze en de positie van de gemeenten in het project mee te nemen, zijn de betreffende gemeenten reeds bij het vaststellen van de bouwprojecten begin februari op bestuurlijk niveau geïnformeerd over de aanwezigheid van een project binnen de gemeentegrens van de betreffende gemeente. Na de interviews zijn de contactpersonen van de initiatiefnemers binnen de gemeenten persoonlijk geïnformeerd over het project en zijn alle gemeenten uitgenodigd voor deelname aan de gemeentesessie op 16 april 2013. Vier gemeenten (van zeven projecten) en afgevaardigden van de provincie Noord-Brabant waren aanwezig. 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 viertal overkoepelende thema's: 1) samenwerking, 2) procedures, 3) markt en 4) investeren. Opvallend 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	Procedures	Markt	Investeren
Projecten				
Problematiek				

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

Klankbordsessie

De klankbordsessie met ondernemers en experts Watertorenberaad vond plaats op dinsdag 9 april 2013 in Eindhoven. Daarbij waren aanwezig: initiatiefnemers / projectleiders van de projecten, stuurgroepleden van het project 'Vlottrekken bouwprojecten' en leden van het Watertorenberaad. Zie bijlage 2 voor een overzicht. Ter voorbereiding hadden alle deelnemers een beknopte casusbeschrijving van de projecten ontvangen en een vragenoverzicht die betrekking had op de hierboven weergegeven kansen en knelpunten.

De klankbordsessie bestond uit drie delen:

1. Introductie op de project vlottrekken bouwprojecten en de projecten;
2. Werksessies:
 - a. Samenwerking en procedures;
 - b. Markt en investeren.
3. Eerste terugkoppeling en discussie resultaten.

Gemeentesessie

Voor de gemeentesessie, die op 16 april plaatsvond in Eindhoven, zijn alle gemeenten waar een project is gelegen, uitgenodigd. Uiteindelijk hebben vier gemeenten (zeven van de tien projecten) deelgenomen aan deze sessie. Om verschillende redenen was de opkomst van de gemeentesessie beperkt (soms was met verhinderd, had telefonisch contact reeds voldoende informatiewisseling opgeleverd, was er onvoldoende interesse van gemeente kant). Daarnaast was een afvaardiging van de provincie Noord-Brabant aanwezig. De gemeentesessie werd voorgezeten door Peter Ruigrok (voorzitter Watertorenberaad) en 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 oplossingsrichting en aandachtspunten naar voren gebracht, die in de aanbevelingen zijn opgenomen. De gemeenten die hebben deelgenomen aan de gemeentesessie waren positief over dit initiatief.



3. Analyse

Uit de interviews en de projectanalyse kwam naar voren dat vier thema's als overkoepelend zijn te beschouwen: 1) samenwerking, 2) procedures, 3) markt en 4) investeren. Ondanks dat de knelpunten vaak een combinatie van thema's betrof, was er altijd een bovenliggend knelpunt te benoemen. Hieronder is per thema een samenvattende analyse van de knelpunten weergegeven die we daadwerkelijk zijn tegengekomen in de analyse van deze tien projecten.

3.1 Samenwerking

- **Elkaar en elkaars positie kennen en in gesprek zijn en blijven scoort regelmatig onvoldoende**
Samenwerking betekent dat partijen elkaar moeten kennen. In een aantal projecten bleek dat de private partij in kwestie de juiste contactpersoon bij de gemeente niet kent. Dit geldt overigens voor beide kanten: gemeenten die de projecten en private partijen niet (goed) kennen en private partijen die de contactpersoon en de uitgangspunten van de gemeenten niet (goed) kennen. Partijen weten van elkaar niet altijd wat ze doen, waar het belang van de ander ligt of hebben simpelweg geen begrip voor elkaars positie. Voorbeelden zijn de ambtenaar die geen gevoel heeft voor de markt en private partijen die geen begrip hebben voor het democratisch proces of de positie van de ambtenaar. Wij kwamen van beide kanten emotioneel handelen tegen. Bijvoorbeeld van ondernemerskant door de angst het eigen geld dat in het project zit kwijt te raken en van gemeentekant door het niet zeker zijn van de eigen positie binnen de gemeente. Verder omdat men vanuit de gemeente soms weinig begrip meer voor de desbetreffende ondernemer kan opbrengen.

- **Meer procesvaardigheden nodig**
Zowel vorm als inhoud van het proces blijken in vrijwel alle bouwprojecten een belangrijk aandachtspunt. Binnen het proces blijken met name de procesvaardigheden, bijvoorbeeld hoe om te gaan met andere partijen (inclusief mogelijke partners, afnemers, buurtbewoners, etc.) geen gemeenschappelijk bezit. Voorgaande geldt voor zowel de private partijen als de gemeenten. Uit enkele projecten komt naar voren dat private partijen niet goed om gaan met het informeren en betrekken van de gemeente en/of buurtbewoners, maar projecten tot in vergevorderd stadium ontwikkelen zonder de belangrijkste partijen daarbij te betrekken. Dit brengt het risico met zich mee dat deze partijen vervolgens geen medewerking willen verlenen aan de verdere ontwikkeling van het project of bezwaar gaan maken, ongeacht de kwaliteit van het project.

- **Het vastzitten in oude werkwijzen/gedachten door één of beide partijen**
Beide kanten blijken het eng te vinden om gesloten overeenkomsten los te laten en met een hernieuwde open blik naar het project te kijken. Dit heeft tot gevolg dat, ondanks de wil van beide kanten om wijzigingen aan te brengen, er een prisoners' dilemma ontstaat en de projecten verder stagneren. Gemeenten zijn daarbij niet alleen bang voor kwaliteitsverlies of de perceptie daarvan, maar ook voor een precedentwerking richting andere partijen. Daarnaast speelt ook de angst voor mogelijk financieel verlies. Opvallend is verder dat een groot deel van de private partijen de knelpunten hierin externaliseren: het ligt eigenlijk altijd aan de gemeente of andere partijen dat het project stilligt.



- **Samen aftasten wat nog wèl kan ontbreekt**

Als gevolg van de veranderde marktomstandigheden weten zowel private partijen als gemeenten niet altijd wat nog succesvol ontwikkeld kan worden. Uit een aantal projecten komt naar voren dat dit tot gevolg heeft dat private partijen niet verder komen dan het ontwikkelen van ideeën over wat er nog wel zou kunnen zonder daarmee nadrukkelijk met gemeente de dialoog over te starten, de markt af te tasten, de omgeving te analyseren. Het blijft dan bij een schot hagel. Omdat losse ideeën nog geen plan zijn ontbreekt het private partijen aan de mogelijkheid om draagvlak te creëren bij de gemeente en andere partijen.

Daardoor weten deze partijen niet wat de slaag kans van het plan inhoudt en zal er minder snel medewerking aan worden verleend, interesse in gebruik of afname worden getoond of enthousiast worden gereageerd.

- **Samen werken binnen een marktgebied is er niet of te weinig zichtbaar**

Ondernemers kijken vaak primair vanuit hun eigen project en proberen individueel bij gemeenten hun project te scoren. De slaagkans wordt groter als de afstemming met gemeente en de samenwerking tussen ondernemers onderling aandacht krijgt. Het gaat er niet om de markt te verdelen maar om goed van elkaar te weten wie waar mee bezig zodat in een gefaseerde aanpak de beste opties succesvol kunnen zijn. Prioritering en loslaten oude contingenten zijn nodig. Private partijen blijken vaak vast te houden aan het totale bouwcontingent dat in vervlogen tijden is “toegezegd”, ondanks dat het misschien wel helemaal niet meer haalbaar is vanuit de markt of vanuit de gemeentelijke of provinciale overheid als onwenselijk wordt beschouwd. Het bouwplan is dan te groot, niet het goede marktsegment.

Gemeenten en provincies zullen in toenemende mate als marktmeester optreden, prioriteren en besluiten dat bepaalde projecten of onderdelen daarvan niet op korte termijn in realisatie kunnen worden gebracht. Door private partijen wordt nog teveel vanuit het eigen projectbelang gedacht en overheden zijn niet altijd zorgvuldig in de informatievoorziening en het organiseren van betrokkenheid van private partijen bij de prioritering.

3.2 Procedures

- **Nog veel kennis over procedures en regelgeving ontbreekt**

Een groot deel van de private partijen wijdt het stagneren van projecten aan procedures vanuit de kant van de overheid. Opvallend daarbij is dat deze partijen in een aantal gevallen zelf ook onvoldoende op de hoogte zijn van de te volgen procedures en de wijze waarop deze procedures inhoudelijk moeten worden vormgegeven en toegepast. Ook gemeenten zijn niet altijd goed op de hoogte van met name de inhoudelijke component van procedures. Zo blijkt dat mondige omwonenden een belangrijke oorzaak kunnen zijn voor vertraging of het niet doorgaan van projecten, ondanks dat ze op inhoudelijke gronden geen gelijk hebben. Kennisachterstand van de gemeente omtrent specifieke regelgeving, waardoor de gemeente inhoudelijk niet adequaat kan reageren, speelt dan een rol. Bij een ander project lijkt het er op dat de gemeente wel erg ver met de bezwaarmakers is meegegaan in haar oordeel, waardoor er geen sprake is van een gewogen oordeel tussen het projectbelang en het belang van (enkele) omwonenden. Ook worden van beide kanten procedurefouten gemaakt. Daarnaast blijkt bij zowel private partijen als gemeenten beperkte kennis aanwezig over specifieke regelgeving. Dit geldt bijvoorbeeld voor de monumentenstatus, het aanvragen daarvan en de (on)mogelijkheden van het verbouwen van monumentale gebouwen vanuit de regelgeving.



- **Het project is te ingewikkeld en te gedetailleerd vastgelegd**

In sommige gevallen zijn de projecten in het bestemmingsplan op een dermate detailniveau vastgelegd dat er geen enkele ruimte overblijft om, indien nodig, planaanpassingen te kunnen doen. Enerzijds kan dit vanuit de gemeenten zijn opgelegd, anderzijds kan het ook zo zijn dat de private partij in kwestie zelf een veel gedetailleerder plan heeft ingediend dan het bestemmingsplan voorschrijft. Voorgaande heeft tot gevolg dat planaanpassingen direct leiden tot het opnieuw moeten doorlopen van de procedures met vertraging en extra kosten als gevolg.

- **Te vaak voor de rechter/Raad van State**

Het is ons opgevallen dat er bij drie van de tien projecten een rechter is ingeschakeld om het project al dan niet door te laten gaan. Als partijen voor de rechter staan is er in het traject daaraan voorafgaand iets mis gegaan.

- **Dubbele leges**

Het komt te regelmatig voor dat gemeenten (dubbele) leges in rekening brengen vanuit een automatisch handelen. Er ontbreekt binnen de gemeente vaak afstemming tussen de desbetreffende afdelingen. Zo worden er opnieuw leges gevraagd nadat de gemeente door de Raad van State in het ongelijk is gesteld en er een nieuw plan moet komen ten gevolge van een foute gemeentelijke beslissing. Vaak willen gemeenten de leges innen zonder dat de ondernemer zekerheid heeft over goedkeuring van een plan. De logica van de overheid is begrijpelijk, maar de logica van de ondernemer ook. De vraag is of de gemeenten hier niet soepeler mee om kunnen gaan.

- **Te vroeg kosten afdragen**

Soortgelijk is de problematiek van de afdrachten die een gemeente in een samenwerkingsovereenkomst van de ondernemer vraagt. Ook hier gaat de kost voor de baat uit en is de vraag of dit niet anders kan. De kosten kunnen niet langer eenzijdig bij de ondernemer worden neergelegd, zonder dat daar zekerheden tegenover staan. Er zijn ook gemeenten die hier veel soepeler mee omgaan en met ondernemers afspraken maken zowel ten aanzien van afdrachten als ten aanzien van het tijdstip en andere voorwaarden voor het betalen van de levering van gronden.

3.3 Markt

- **Adequate marktkennis onvoldoende scherp**

De marktkennis van private partijen en gemeenten is onvoldoende. Bij een groot aantal bouwprojecten ontbreekt het in het geheel aan marktonderzoek of is het onderzoek dermate summier uitgevoerd of gedaemd, dat er geen goed zicht is op de huidige marktmogelijkheden. Voorbeelden hiervan zijn het grote aantal appartementen dat nog steeds in de programmering is opgenomen en de mismatch in prijs tussen wat de consument wil/kan betalen en wat wordt aangeboden. Dit is niet alleen het gevolg van het wensbeleid van gemeenten, maar tevens van private partijen die onvoldoende zicht hebben op de mogelijkheden en wensen van de consument. Langzaamaan is een ommekeer te zien.

- **Gedateerde plannen**

Zowel private partijen als gemeenten blijven, vaak om financiële redenen, vasthouden aan gedateerde plannen. Uit de praktijk blijkt dat er nog geregeld een mismatch is tussen het wensbeeld van de gemeente en de werkelijkheid waarin de markt zich bevindt. Gemeenten blijven vasthouden aan gedateerde onrealis-

tische plannen, waardoor private partijen simpelweg niet kunnen starten met het project. Aan de andere kant blijken ook private partijen vast te zitten in een soort van tunnelvisie op het eigen destijds geweldige project, maar kunnen gemeenten geen medewerking verlenen aan bijvoorbeeld de bestemmingswijziging of het subsidiëren van projectonderdelen.

- **Prijs-kwaliteitverhouding van de producten**

Bij een aantal projecten is de prijs-kwaliteitverhouding gewoonweg onvoldoende. Uit de analyse komt naar voren dat er projecten zijn met slechte plattegronden, vreemde indelingen, geen buitenruimtes, opberg-ruimtes die tweede slaapkamer worden genoemd, etc. Daarnaast zijn bij een aantal projecten in het geheel geen doelgroepen of gebruikers gespecificeerd, waarmee ook niet duidelijk is op wie de ondernemingen zich richten, hoe ze het product willen vermarkten en aan welke wensen ze tegemoet komen.

Daarnaast blijkt dat met name voor langlopende projecten, die reeds ten tijde van de hoogconjunctuur zijn gestart, het risico te bestaan dat de prijs, kwaliteit en aantallen uit die periode als de standaard zijn gaan gelden. Er wordt een vergelijk getrokken op basis van een marktsituatie die uitzonderlijk goed was. Zo houden gemeenten vast aan de stedenbouwkundige kwaliteit die destijds de norm was. Er worden bergen met dalen vergeleken. Andersom geldt ook dat als gevolg van de huidige slechte marktomstandigheden niet direct altijd aan kwaliteit hoeft te worden ingeboet, zoals private partijen nog wel eens voorstaan.

- **De vraag**

De markt vraagt meer kwaliteit voor minder geld. Consumenten denken bij enerzijds overaanbod en anderzijds beperkte (financiële) mogelijkheden veel beter na voordat een uitgave wordt gedaan. Ze gaan niet meer mee met hypes. Waar eerder allerlei exotische woningtypen zoals patiowoningen voor veel geld werden verkocht en doorverkocht, is dit niet meer zo. Toen wisten en/of dachten kopers dat de woning, toch wel voor een hogere prijs werd verkocht. Er was veel vertrouwen, dus kochten kopers ook ingewikkelde woningen en plattegronden. De koper was destijds ook (onbewust) belegger. Momenteel kopen consumenten de woning voor een langere periode en willen ze er ook echt in wonen, het moet echt een volgende stap in de wooncarrière zijn in plaats van een leuk-voor-even-tussenstap. Het woongenot op de langere termijn staat voorop.

- **De (over-)programmering**

In veel gemeenten is geanticipeerd op een (zeer) grote regionale of soms zelfs bovenregionale aantrekkingskracht. Uit de praktijk blijkt dat deze aantrekkingskracht veel minder groot is en de meeste gemeenten het vooral moeten hebben van de lokale markt. De lokale markt blijkt vaak te klein voor het desbetreffende project of de som van alle projecten. Bovendien is vaak geen rekening gehouden met de programmering in buurkernen en -gemeenten, die allemaal dezelfde ambitie hebben, als er in het geheel al zicht is op het concurrentieveld. In veel projecten worden bovendien dezelfde producten aangeboden. Een grote lokale en/of regionale kwantitatieve en kwalitatieve overprogrammering is het gevolg.

- **Maatschappelijk belang staat voorop**

Uit de analyse komt naar voren dat het belang van de (vragers-)markt in enkele gevallen ondergeschikt is aan een ander belang. Een goed voorbeeld betreft de herbouw/herontwikkeling van een pand, waarbij het metrage zeer sterk wordt uitgebreid. In theorie kan hiermee de herbouw worden betaald en kwaliteit worden toegevoegd. Echter, in de praktijk is het zeer de vraag of een dergelijk metrage kan worden afgezet. Een ander bovenliggend belang kan zijn winstpotentie en daarmee gepaard gaand opportunistisch hande-

len. Iets dat met name voortkomt uit de periode dat iedereen die stenen kon stapelen meer of minder winst kon maken. In een vragersmarkt is het essentieel dat het belang van de markt vooropstaat.

3.4 Investeren

- **Onvoldoende financieringsmogelijkheden**

Door een aantal private partijen is aangegeven dat projecten met name stagneren door het wegvallen van de eigen financieringsmogelijkheden en dat van eindgebruikers (kopers).

- **Grondprijs onvoldoende afgestemd op huidige marktpotentie**

Investeringsmogelijkheden worden onmogelijk gemaakt door enerzijds de te hoge grondprijzen die door gemeenten worden gehanteerd. Deze hoge grondprijzen zijn het gevolg van het vasthouden van een grondquote op basis van een onrealistische programmamix, zowel wat betreft aantal als planning, product en prijs. Samengevat is de grondprijs nog te vaak gebaseerd op een niet passend te duur en te groot programma in te korte tijd. Gemeenten blijken liever te wachten op betere tijden vergelijkbaar met de hoogconjunctuur, dan dat het plan en daarmee de prijzen worden aangepast. Daarbij worden aanpassingen ook vaak als een (subjectieve) verschraling ervaren.

- **Onvoldoende gezamenlijke risicodeling ondernemer en gemeente (bij eigen grond)**

De grootste kosten en daarmee drempels voor private partijen lijken enerzijds te liggen in de risico's die voortvloeien uit de afzet en het beleid van de gemeente en anderzijds in de voorinvesteringen die moeten worden gedaan. Ten aanzien van dat laatste punt blijkt dat het moment van uitgaande en ingaande kasstromen zeer bepalend kan zijn voor de voortgang van een project. Als voorbeeld worden de leveringsvoorwaarden van grond aangegeven of het voldoen van leges en afdrachten nog voordat er een woning is verkocht. Hiermee zijn er reeds (omvangrijke) uitgaande kasstromen zonder dat er zicht is op ingaande kasstromen. Het overbruggen van dit gat vormt vaak een probleem.

- **Onderlinge gijzeling**

In enkele projecten worden potentieel rendabel te realiseren onderdelen gegijzeld door onderdelen die momenteel en mogelijk nooit meer rendabel zijn te realiseren. Dit doet zich onder andere voor bij uitbreidingen die vanuit markttechnisch of investeringstechnisch oogpunt onhaalbaar blijken en daarmee de voortgang van het gehele project belemmeren. Aan de ene kant kan dit worden veroorzaakt door gemeenten die vasthouden aan de plannen die in het verleden zijn opgesteld, aan de andere kant kan het ook de private partij zijn die vanwege diverse redenen vasthoudt aan het project dat jaren geleden vorm heeft gekregen.

- **Duidelijk en verleidelijk prospect ontbreekt**

Zoals onder samenwerken aangegeven ontbreekt het bij een aantal bouwprojecten aan een duidelijk plan en/of prospectus met de visie en een planbeschrijving. Als het niet duidelijk is wat het project omvat en daardoor ook geen duidelijkheid kan worden gegeven omtrent de business propositie, is het in de huidige marktomstandigheden tevens bijna onmogelijk om kopers, huurders, investeerders en financiers mee te krijgen.



4. Oplossingsrichtingen

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

4.1 Oplossingsrichtingen in het samenspel met gemeenten

- **Verbeter de relatie tussen gemeente en ondernemer**

Eén van de meest voor de hand liggende en zeker belangrijkste oplossingsrichtingen ligt in het verbeteren van de relatie tussen de gemeente en de private partijen. Daarbij geldt dat beide partijen kritisch naar de eigen opstelling moeten kijken en zich meer in elkaars positie inleven. De eerste vragen die daarbij horen zijn: wie is die andere partij eigenlijk, welke beweegredenen en belangen heeft de andere partij en wat mag wederzijds van elkaar worden verwacht? Voor private partijen geldt dat er niet alleen bij gemeenten moet worden aangeklopt als ze daadwerkelijk iets nodig hebben, maar dat er wordt geïnvesteerd in een duurzame relatie. Dit kan door bijvoorbeeld aanwezig te zijn bij maatschappelijke debatten, voeren van een gesprek met gemeentelijke commissies of een andere bijdrage aan de maatschappij te leveren. Een dienstverlenende houding en niet direct voor iedere inspanning iets terugvragen horen daar bij.

- **Stel een gezamenlijk gedragen visie op de opgave 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. vast te leggen. Vanuit het gezamenlijke belang kan worden gezocht naar optimalisatiemogelijkheden, waarmee tegemoet kan worden gekomen aan de individuele belangen. Daarbij moeten gemeenten helderheid in beleid en commitment aan beleid verschaffen. Wederzijdse transparantie in overwegingen en keuzes is daarbij van groot belang.

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

Door een betere inleving in de positie van de gemeente en het tonen van begrip voor de context kunnen private partijen beter inspelen op de gemeentelijke behoefte. Mogelijk dat een ambtenaar helemaal niet onwelwillend tegenover een project staat, maar niet precies weet hoe het project in procedure te brengen of te weinig tijd heeft om dit op te pakken. Dit geldt met name voor kleinere gemeenten waar de expertise inzake ontwikkelingen niet altijd aanwezig is of de werkdruk sterk is toegenomen door het Rijksbeleid om steeds meer taken te decentraliseren. In plaats van te benadrukken dat de ambtenaar zijn werk niet goed uitvoert of moet opschieten met de werkzaamheden, kan ontzorgen veel meer opleveren. Waar loopt de ambtenaar tegen aan? Op welke manier kan een helpende hand worden geboden?

- **Stel alles ter discussie en lever als private partij een eigen inspanning om het project te realiseren**

Laat als private partij zien dat je er alles aan doet om het project van de grond te krijgen door projectonderdelen opnieuw tegen het licht te houden en actief op zoek te gaan naar alternatieve gebruikers, financieringsvormen, prijsniveaus, etc. Private partijen moeten bijvoorbeeld niets star blijven vasthouden aan



toegezegde contingenten of andere “uitonderhandelde” voordeeltjes. Vasthouden aan contingenten heeft toch geen zin als deze niet op korte termijn gelicht kunnen worden. Datzelfde geldt voor andere voordeeltjes, die geen enkel voordeel bieden als het project niet wordt gerealiseerd. Door deze voordeeltjes ter discussie te stellen en te overwegen deze op te geven ontstaan mogelijk weer openingen en kan een constructief gesprek met de gemeente worden gevoerd. Een deel van het contingent kan bijvoorbeeld worden teruggegeven, waardoor de gemeente vanuit het principe van marktmeesterschap meer controle krijgt op de programmering en akkoord wil gaan met de realisatie van een projectonderdeel. Misschien kunnen locaties en/of planonderdelen worden overgedragen of geruild met andere partijen die wel ontwikkelingsmogelijkheden zien. Vraag waar de gemeente behoefte aan heeft en benader het project vanuit een breder belang dan enkel het eigen belang voorop te stellen. Uitgangspunt is wel dat zowel lasten als lusten worden gedeeld. Uit de projecten bleek dat gemeenten eerder bereid zijn een inspanning te leveren als zichtbaar is dat de private partij er zelf ook alles aan doet om het project te realiseren.

▪ **Organiseren van echte betrokkenheid (deze markt vraagt beter je best doen)**

Door gemeenten, omwonenden, mogelijke afnemers en andere belanghebbenden al vanaf het begin van het traject te organiseren en mee te nemen kan veel oponthoud tijdens het verdere proces worden voorkomen. Een groot deel van het oponthoud wordt veroorzaakt door onduidelijkheid of de angst van partijen doordat ze niet weten waar ze mee instemmen. Het organiseren van echte betrokkenheid gaat niet alleen in de vorm van zenden en het geven van een presentatie over het project, maar moet met name worden vormgegeven door vanaf het begin in gesprek te gaan. Wie zijn toekomstige bewoners en wat willen bewoners? Wat zijn de mogelijkheden en onmogelijkheden? Wat is essentieel voor de gemeente? Wat willen de omwonenden niet en vooral ook waarom niet? Daarmee komen de echte knelpunten naar voren en kan het gesprek op inhoudelijke gronden worden gevoerd in plaats van procedurele of andere schijnredenen. Op basis hiervan kan worden aangegeven waarom de private partij van mening is dat het nodig is dat het project op deze manier wordt ontwikkeld. Geef daarbij niet alleen aan wat er vanuit het eigen belang echt nodig is, maar denk daarbij zeker ook vanuit de toekomstige gebruikers, omwonenden en de bredere maatschappelijke context.

▪ **Inzichtelijk maken van bredere maatschappelijke effecten en betekenis**

Private partijen richten zich nog te vaak alleen op het eigen project. Juist door de maatschappelijke effecten van het project inzichtelijk te maken kunnen gemeenten, maar ook omwonenden en andere belanghebbenden, worden overtuigd van de maatschappelijke voordelen van het project. Ook kunnen afspraken worden gemaakt met deze partijen hoe de maatschappelijke relevantie van het project kan toenemen, zoals het aanbieden van stageplaatsen voor leerlingen, verbetering van de openbare ruimte, etc. Bij vastgelopen projecten kunnen scenario's worden opgesteld om inzichtelijk te krijgen wat het meest gunstige vervolg is wat betreft onder andere imago, geld, maatschappelijk, etc. Is langere stagnatie geen probleem of kan een deel van het project beter worden gerealiseerd? Vervolgens kan in gezamenlijk worden bekeken welke aanpassingen moeten worden gedaan om tot realisatie over te kunnen gaan.

▪ **Vergroot de kennis op specifieke regelgeving**

Om bepaalde projecten doorgang te laten vinden kan het nodig zijn de kennis op specifieke regelgeving te vergroten. Daarbij gaat het in de onderliggende projecten met name om de (on)mogelijkheden van monumentale gebouwen. Het is niet zo dat, omdat het gebouw een monument betreft, er helemaal geen aanpassingen meer mogen worden gedaan. Enerzijds hoeven niet alle onderdelen van het gebouw monumentaal te zijn, anderzijds zijn aanpassingen aan monumenten toegestaan zolang deze de cultuur-

historische waarde van het pand niet in gevaar brengen. Daarover kan in gesprek worden gegaan met de gemeentelijke, provinciale of Rijksoverheid.

4.2 Oplossingsrichtingen in de werkwijze van de gemeente

▪ **Organiseren van flexibiliteit in bestemmingsplannen door gemeenten en private partijen**

Het organiseren van flexibiliteit in bestemmingsplannen is niet alleen van belang met het oog op minder procedures, waardoor minder oponthoud en kosten ontstaan, maar heeft ook tot gevolg dat de time to market korter wordt. In de huidige markt is het van belang dat private partijen zo snel mogelijk kunnen reageren op een actuele vraag. Flexibiliteit kan door gemeenten worden georganiseerd door minder gedetailleerd bestemmingsplannen op te stellen. Verder is in sommige projecten de doorlooptijd een groot probleem, omdat gemeenten een eindtijd aan de ontwikkeling hebben gesteld, die met aanpassingen en het opnieuw in procedure brengen niet meer te halen is. Daardoor komt de private partij klem te zitten tussen regelgeving en markt. Het door de gemeente aanhouden van een ruimere doorlooptijd kan hier al voldoende zijn. Doordat private partijen zelf het bestemmingsplan mogen opstellen en de gemeente daarbij toetst en ervoor zorgt dat de juiste procedure wordt doorlopen om het plan vast te stellen, heeft de private partij ook invloed op de mate van gedetailleerdheid. Dit betekent dus ook dat private partijen zich moeten houden aan de kaders die ze meekrijgen en niet een veel gedetailleerder plan moeten opstellen en in procedure brengen dan strikt noodzakelijk. Hiermee wordt voorkomen dat private partijen zichzelf klem zetten en de eigen bewegingsruimte wordt geminimaliseerd. Voorgaande maatregelen zorgen enerzijds voor minder werkdruk bij gemeenten en anderzijds voor lagere kosten en snellere processen bij initiatiefnemers, waardoor deze ook sneller kunnen reageren op veranderde marktomstandigheden.

▪ **Integraal overzicht bij gemeenten**

Vanuit gemeentelijke diensten worden projecten vaak eendimensionaal bekeken. Enerzijds bezien ambtenaren en de door hen ingeschakelde adviseurs vaak enkel de gebieden waarop hun primaire expertise is gelegen en anderzijds ervaren ambtenaren risico's omtrent hun positie als ze zich niet precies aan de regels houden. Door deze benadering kan het voorkomen dat projecten op één onderdeel vastlopen en daarmee het gehele project wordt vastgezet. Om dit te voorkomen moet er een integraal overzicht bij gemeenten worden georganiseerd door bijvoorbeeld een gemeentelijk projectleider aan te stellen of een wethouder er bij te betrekken. Daarmee wordt voorkomen dat er vanuit de gemeente aan automatische beleidsuitvoering (tegenhanger van spreadsheet bankieren) wordt gedaan, zonder dat er nog wordt nagedacht. Ook kunnen oplossingen, die niet voorhanden zijn in het betreffende (deel)project, binnen een grotere context worden gezocht. Wellicht dat er op totaal projectniveau of binnen de gemeente wel oplossingen voorhanden zijn, waarmee het project op gang kan worden gebracht. Te denken valt aan andere functies, verplaatsen van nog te realiseren nieuwe ontwikkelingen of het samenvoegen of het ruilen van onderdelen. Van groot belang is dat de projectleider zich zowel boven de diverse projectonderdelen als boven het project kan plaatsen en integrale afwegingen kan en zeker ook mag maken.

4.3 Oplossingsrichtingen in het samenspel met toekomstige gebruikers

▪ **Verduidelijken waarom en wat wordt ontwikkeld: betere marktkennis**

Stel eerst de vraag waarom iets wordt ontwikkeld: aan welke maatschappelijke vraag wordt invulling gegeven? Bepaal daarbij goed op basis van actuele marktkennis wat de doelgroepen zijn, welke eisen en wen-



sen deze doelgroepen hebben en vooral ook wat hun (mogelijke) knelpunten zijn. Een goed voorbeeld zijn de huidige financieringsmogelijkheden: een starterswoning van € 200.000 vergt een bruto jaarinkomen van minimaal € 50.000. Voor samenwonenden starters is dit al een erg hoog bedrag, laat staan voor het grote aantal eenpersoonshuishoudens. Een voorbeeld ten aanzien van wensen is de huisvesting van ouderen. Met name de in kleineren kernen woonachtige ouderen die hun leven lang in een eengezinswoningen met tuin hebben gewoond, willen niet worden gehuisvest in een appartement. Naast het product is de locatie daarvan ook zeer belangrijk. Ouderen die wel in een appartement willen wonen, willen in de regel ook voorzieningen in de nabijheid hebben gelegen. Dit betekent dus dat het product appartement wel mogelijk is, maar niet op uitleglocaties of aan de randen van kernen. Om naast gemeenten en omwonenden te informeren over het project ook potentiële gebruikers en/of afnemers te interesseren voor het project, is het van belang dat er een duidelijke prospectus wordt opgesteld die antwoord geeft op bovenstaande vragen.

- **Verkort de time to market van de projecten richting de consument: werk sneller**

Een belangrijk aspect in het niet van de grond komen van projecten is de te lange tijdsduur tussen interesse van de consument en de realisatie. Dit wordt veroorzaakt door zowel de inhoud van het bestemmingsplan als het beperkte aanpassingsvermogen van private partijen (tunnelvisie). Mogelijkheden op het gebied van bestemmingsplannen zijn hierboven reeds toegelicht. Ten aanzien van de tweede categorie zijn een aantal partijen te lang doorgedaan op de in vroeger tijden ingeslagen weg. Wat in 2005 misschien nog een goed project was, is dat waarschijnlijk in 2013 niet meer. De oplossing ligt in het continu monitoren van de ingeslagen weg. Aan welke vraag voldoet het project. Kloppen de uitgangspunten nog wel. Welke financieringsmogelijkheden hebben de voorziene gebruikers? Gooi het oude plan weg en start opnieuw; de tijden zijn veranderd. Vanuit private partijen kan daarnaast procedure- en tijdswinst worden geboekt door de zaken goed voor te bereiden, instemming te hebben van omwonenden, etc.

4.4 Oplossingsrichtingen op het gebied van investeren en financieren

- **Verkleinen van het financieringsgat door de gemeente**

Eén van de grootste knelpunten voor private partijen is het gat dat ontstaat tussen uitgaande en ingaande kasstromen. Het betalen van gronden, leges en afdrachten nog voordat een woning is verkocht levert niet alleen hoge financieringslasten op, maar heeft ook vaak tot gevolg dat er helemaal niet kan worden gestart omdat de financiering in he geheel niet rond komt. Door afspraken te maken over het moment van betaling, bijvoorbeeld bij daadwerkelijke verkoop of realisatie, krijgen private partijen meer ruimte.

- **Toepassen van de residuele grondwaardeberekening**

In de analyse komt naar voren dat gemeenten nog vaak vasthouden aan te hoge grondprijzen, die zijn gebaseerd op irreële programma's, omdat gemeenten willen wachten op betere tijden. Het risico is groot dat gemeenten hiermee anticiperen op een vraag die misschien nooit meer komt. Net als tijdens de hoogconjunctuur, toen de grondprijzen sterk stegen, moeten de grondprijzen ook nu meegaan met de marktontwikkelingen. Een residuele grondwaardeberekening op basis van actuele waarden zou de basis moeten zijn van de grondprijsbepaling en niet in het verleden bepaalde of overeengekomen prijzen. Dit vraagt echter ook van private partijen dat er daadwerkelijk wordt geïnoveerd in goedkopere en efficiëntere productiemethoden en processen. Het hierdoor gefaseerd vlottrekken van projecten of onderdelen daarvan kan voorkomen dat nog langere stagnatie tot een mogelijk veel grotere schade (imago, geld, maatschappelijk) kan leiden.

▪ **Een mandje vol mogelijkheden**

Door een van de ondernemers is echt alles geprobeerd om het project van de grond te krijgen en ook de desbetreffende gemeente dacht en handelde volop mee. Het project is nagenoeg van de grond en de verwachting is dat de realisatie op korte termijn kan starten. Deze samenwerking is een voorbeeld voor anderen. De ondernemer heeft zich in de positie van de klant verplaatst en gekeken welke knelpunten en vraagstukken de klant tegenkomt. Vervolgens zijn stuk voor stuk ideeën bedacht om hieraan tegemoet te komen, door:

- Aansluiten bij de marktvraag: in dit geval is er nog wel vraag van starters/doorstarters naar woningen in een goedkoper segment;
- Starters kunnen te weinig lenen. De ondernemer faciliteert het lenen door een 20% renteloze lening aan te bieden;
- Klant is bang de woning later niet meer te verkopen. In een periode van 3-10 jaar koopt de bouwer de woning terug: positief resultaat is voor de koper, negatief resultaat neemt de bouwer voor zijn rekening;
- Bij de oplevering je eigen huis nog niet verkocht? De ondernemer neemt dat over, koopt het eigen huis in. Gestart wordt al bij interventie bij de koop dan al schakelt de ondernemer een makelaar in, over de prijs van de eigen woning adviseert hij mede;
- De vraag van de toekomst voor kopers is inmiddels: is de aankoop 2^{de} koper-proof?

Deze strategie is niet altijd en voor ieder project van ondernemers toepasbaar, maar voor één van de projecten en de werkgelegenheid te continueren zijn dit wel maatregelen die de moeite van overwegen waard zijn. Opvallend is dat de ondernemer de mogelijkheid van Koopgarant heeft toegepast. Dit is dus niet alleen van toepassing voor een corporatie. In het geval van dergelijke maatregelen die door een ondernemer worden toegepast, kan en wil de gemeente daar mogelijk ook wat tegenover stellen, zoals het later hoeven betalen van de grond.

▪ **Alternatieve financieringen**

Alternatieve wegen voor financiering: zet bijvoorbeeld een Kredietunie of Financieringscoöperatie op. Onderzoek of een stapeling kan plaatsvinden van bijvoorbeeld particulier (spaar)vermogen, eigen vermogen, particuliere beleggingen, bancaire financiering, eigen financieringsfaciliteit van de bouwer, gunstige financiering vanuit de gemeente, etc.



5. Aanbevelingen

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

5.1 Algemene opmerkingen

Voorafgaand aan de aanbevelingen worden een aantal algemeenheden opgesomd die enerzijds te maken hebben met de rode draad die uit de analyse naar voren kwam en in de oplossingsrichtingen en aanbevelingen is terug te vinden. Anderzijds is een korte opsomming gegeven van een drietal algemene noties.

Wat is de rode draad / wat sprong er voor ons uit?

- Veel ondernemers zeggen een goede relatie met de gemeente te hebben en de gemeente met hen, maar uit de projecten blijkt dit vaak tegen te vallen. Naar ons idee moet het samenspel echt beter;
- De kunde om vanuit het perspectief van de andere kant van de tafel te kunnen denken is gering;
- Veel ondernemers handelen vanuit hun gevoel en niet vanuit zakelijke marktkennis, kennis van wet- en regelgeving, adequate procesvaardigheden en creativiteit. Kortom, en zeker in ontwikkeling nieuwe stijl, moeten ondernemers veel meer, beter en creatiever handelen;
- Een groot aantal ondernemers hebben veel voorinvesteringen gedaan in het verleden. Deels door panden of gronden voor veel geld te kopen, maar vooral ook door jarenlange processen te doorlopen en nieuwe (onhaalbare) plannen te maken. Dit is voor een groot deel te voorkomen door veel scherper te ondernemen, veel beter het huiswerk vooraf te doen, te weten wat je als ondernemer wilt voordat er wordt getekend en contracten worden gedaan, beter marktonderzoek te doen, etc. Kortom, een deel van de (financiële) problemen heeft men zelf veroorzaakt door onvoldoende professioneel gedrag.

Het wordt minder

De totale bouwopgave in Nederland is een stuk kleiner geworden. De daling in de afgelopen jaren is nog niet gestopt, maar de verwachting is dat we op een substantieel lager volume uit komen: van 80.000 woningen naar 60.000 woningen per jaar? Niemand weet het exacte aantal, maar dat er rekening moet worden gehouden met een structureel aanzienlijk lager aantal woningen lijkt evident. Dit betekent zonder meer dat veel plannen aanpassing behoeven en dat soms schrappen van plannen onvermijdelijk is. Voorafgaande geldt overigens ook voor de andere vastgoedmarkten.

Meer samen

Gemeenten zijn door de tekorten op de grondexploitaties flink geschrokken, waardoor veel gemeenten een terugtrekkende beweging maken, die het echte samenwerken alleen maar bemoeilijkt. Angst voor Europese regelgeving, vaak ook nog ten onrechte, maakt een meer starre opstelling in plaats van een flexibelere oplossing voor de hand liggend. Naar ons idee is meer samenwerken echter wel nodig, willen er letterlijk projecten van de grond komen, en zullen gemeenten een meer faciliterende rol moeten gaan vervullen in samenwerking met ondernemers. Niet een terugtrekkende maar betrokken gemeente is juist nu nodig. Dit nieuwe samenspel komt veelal in de plaats van actief grondbeleid. Daarnaast is gebiedsontwikkeling in toenemende mate een antwoord op een maatschappelijke opgave en wordt ontwikkelen een



samenspel tussen een groot aantal (typen) partners. Dit geldt ook voor groepen waarmee collectief opdrachtgever schap georganiseerd kan worden, bijvoorbeeld eigen bouw/samen ontwikkelen hoort tot de mogelijkheden.

Meer kwaliteit

In de toekomstige vraag wordt meer kwaliteit verlangd tegen een scherpere prijs, kortom een betere prijs-kwaliteit verhouding. Dit vraagt niet alleen om een extra inspanning, maar zeker ook om een andere inspanning. 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, zoals welke wensen heeft deze specifieke klant en waar liggen knelpunten waar de klant tegenaan loopt?

5.2 Waarom ontwikkelen?

In de huidige marktomstandigheden is de waaromvraag van ontwikkelingen de eerste vraag die gesteld zou moeten worden: waarom is het nodig dat plan X wordt ontwikkeld en waarom is variant Y daarin de beste optie? Bij de waarom-vraag staat de maatschappelijke behoefte van de gebruikers centraal. Hoe en wat volgen na waarom.

Vragen die ondernemers zich vooraf zouden moeten stellen:

- Hoe kijkt de gemeente tegen huidige markt aan? Welke plannen laat de gemeente doorgaan en welke worden waarom geschrapt?
- Hoe en waarmee kan maximaal worden ingespeeld op de latente marktbehoefte?
- Kan het product/prijs worden aangepast?
- Zijn er alternatieve gebruikers die mogelijk interesse hebben?
- Zijn er alternatieve mogelijkheden voor de locatie?
- Kunnen plannen worden opgeknipt in deelplannen en/of gefaseerd?
- Welk tijdelijk gebruik kan worden gefaciliteerd?

Inzichtelijk maken waarom en wat wordt ontwikkeld

Om de gemeente te overtuigen van de maatschappelijke noodzaak van het project is het van belang dat de ondernemer duidelijk inzichtelijk maakt welke doelgroepen worden bedient, met welk product dat wordt gedaan en dat het project niet concurreert met andere projecten in de gemeente. Daarmee kan het belang worden aangegeven voor de gemeenschap. Het eigen project moet altijd, vanuit de gemeente en ondernemer, in de context van alle projecten in de gemeente worden geplaatst. Met het blijik geven van deze context kan de slaagkans van het kunnen en mogen realiseren van het project worden vergroot. In dat kader kan er openlijk worden gesproken over programmering, waarbij er niet alleen vanuit het eigen project wordt gedacht.

5.3 Relatie ondernemer – gemeente

De wijze waarop gemeenten en ondernemers met elkaar omgaan en zich in elkaars positie kunnen inleven is van groot belang bij het ontwikkelen van projecten. Dit geldt eveneens wat betreft andere partijen die een bijdrage kunnen of willen leveren aan ontwikkelingen, zoals maatschappelijke partners en gebruikers. Opvallend vaak wordt slechts vanuit het eigen perspectief gesproken en gehandeld.



Vragen die gemeenten en ondernemers zich vooraf zouden moeten stellen:

- Wat mag/kan wederzijds van elkaar worden verwacht?
- Welk gedrag zou ik moeten vertonen om de andere kant in beweging te laten komen?
- Welke problemen ervaart de andere partij?
- Met welk voorstel kan ik helpen dat probleem te verkleinen?
- Wat te doen bij verstoorde relaties?

Vragen die ondernemers zich vooraf zouden moeten stellen:

- Welke eisen kan/wil een gemeente stellen aan projecten?
- Hoe wordt betrokkenheid en commitment van gemeenten georganiseerd?
- Welke rol kunnen andere partijen spelen bij het ontwikkelproces?

Bouw een echte wederkerige relatie op

Als ondernemer kan je niet alleen maar nemen, maar moet je ook geven. Onderzoek waar het eigen belang echt is gelegen en bepaald op die manier wat nodig is om tot ontwikkeling te komen, maar doe dit niet zonder daar iets tegenover te stellen. Bouw op deze manier een wederkerige relatie op met de gemeente. Dat is iets anders dan gelijk willen hebben en op basis daarvan bijvoorbeeld te mogen bouwen, want alleen een gemeente bepaald waar gebouwd wordt in haar grondgebied. Voorbeelden zijn het gezamenlijk ontwikkelen van een visie, doe af en toe iets zonder te vragen om een wederdienst, ontzorg de gemeente, etc. Een dienstbare opstelling vanuit de ondernemer krijgt eerder een dienstbare houding retour.

Schakel tijdelijk onafhankelijke deskundigheid in: een regisseur of een flying doctors team

Een groot aantal projecten hebben een reeds langdurige voorgeschiedenis, waarin in meer of mindere mate contact is geweest tussen de ondernemer en de gemeenten. Gedurende deze lange geschiedenis hebben beide partijen vaak lang geleden hun positie bepaald en verstevigd. Vanuit de loopgraven wordt vervolgens met elkaar gecommuniceerd. In dergelijke gevallen kan het aanstellen van een onafhankelijke bouw- en ontwikkelregisseur of een team (twee personen met verschillende invalshoek) uitkomst bieden. Met behulp van een onafhankelijke partij is het vaak veel beter mogelijk om het open gesprek weer op gang te brengen en vanuit de inhoud de discussie te voeren. Deze onafhankelijken kunnen een snelle korte klap maken.

Lever als ondernemer een bijdrage aan lokale en regionale programmering

Diverse gemeenten houden voortdurend de vinger aan de pols wat betreft de programmering. Stimuleer dat als ondernemer en zorg dat je mee kan praten. Wederom zonder alleen aan het eigen belang te denken. Ook voor de gemeente is marktkennis van ondernemers van belang bij de programmering. Het zou goed zijn als gemeente en ondernemers hier samen in optrekken. In de gemeente Helmond wordt bijvoorbeeld op gemeentelijk niveau gefaseerd, waarbij ondernemers de productie op elkaar af. Ook de provincie Noord-Brabant en de gemeente Breda sturen via programmering.

Stimuleer de gemeente te sturen met behulp van één aanspreekpunt

De gemeente Breda heeft bijvoorbeeld in kaart gebracht wat de hardheid van projecten is, waarna die voorrang krijgen. Twee à drie keer per jaar wordt een scan uitgevoerd om te bezien hoe deze harde plannen vorderen. Als het project niet vordert stuurt de gemeente een uitnodiging om te praten over knelpunten en oplossingen. De gemeente Breda kent tevens een Realisatieteam met één aanspreekpunt binnen de gemeente. Het team behandelt onder andere de volgende onderwerpen: fasering, behoefte, schuiven



tussen locaties. Het realisatieteam richt zich daarnaast sterk op de relatie door middel van een uitnodigende houding vanuit de gemeente om te praten. Deze werkwijze is ook voor andere gemeenten toepasbaar.

Cursusaanbod vanuit de brancheverenigingen (VNG / BN)

De matige onderlinge relatie en de mate waarin de partijen in staat zijn om vanuit het perspectief van andere partijen te kunnen handelen, zijn terugkerende thema's bij de projecten in dit programma en het vorige programma dat in Noord-Holland is uitgevoerd. Een goede mogelijkheid om dit te verbeteren betreft het aanbieden van een cursus waarin specifiek wordt ingegaan op thema's die daarmee samenhangen. Zoals aangegeven is het van groot belang dat partijen weten wat de andere partij mag, kan en wil. De brancheverenigingen vanuit zowel de gemeenten (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) als de ondernemers (Bouwend Nederland, NEPROM, etc.) kunnen liefst gezamenlijk een introductie aanbieden.

5.4 Samenwerkingsvormen met gemeente en andere belanghebbenden

De afspraken uit het verleden zijn opgesteld in een andere periode. In een groot aantal ontwikkelingen leiden deze afspraken tot stagnatie of zelfs ontbinding, zoals bij een aantal grote PPS-constructies in Nederland, en komen ontwikkelingen in het geheel niet meer van de grond.

Vragen die ondernemers zich vooraf zouden moeten stellen:

- Binnen welke context waren de plannen en samenwerkingsconstructies opgesteld en hoe verhoudt zich dit tot de huidige context?
- Hoe kijkt de gemeente tegen de nog lopende PPS-en aan?
- Welke alternatieve of aangepaste samenwerkingsvormen, zoals het tijdelijk sluiten van een nieuwe overeenkomst voor een deelproject, kunnen er wel aan bijdragen dat de ontwikkeling start?

Evalueer de huidige samenwerking en maak samenwerkingsvormen up-to-date

Voorbeelden van vragen die daarbij gesteld kunnen worden:

- Op basis van welke gemeenschappelijke belangen kunnen plannen en samenwerkingsconstructies bijdragen aan het bereiken van wederzijdse en gedeelde/ maatschappelijk gedragen doelen?
- Wat is het nul-scenario qua output/effecten van de huidige plannen en samenwerkingsconstructie en welke mogelijk betere alternatieven voor beide partijen zijn er voor handen?
- Welke onderdelen in de plannen, bijvoorbeeld de realisatie van een ander deelplan, en/of de samenwerking bieden wel een opening? En welke behoeven daadwerkelijk aanpassing?
- Tot op welk detailniveau is het nodig/wenselijk de samenwerking vast te leggen?

Het is niet altijd nodig om een bestaande samenwerking te ontbinden, bijsturen kan of even terzijde leggen en een experimentele uitweg kiezen is ook een optie maar modder niet door.

Let op de relatie met omwonenden en de gemeenschap

De nieuwe manier van ontwikkelen vraagt dat de ondernemer dicht bij de klant zit maar daarmee ook dicht bij de omgeving en andere partners. Dit fijnzinnige samenspel vraagt van ondernemers in een vroeg stadium een groter inlevingsvermogen. Ga niet tegen andere plannen van de gemeente in ten gunste van het eigen plan, maar creëer medestanders in de vorm van klanten, omwonenden en andere maatschappelijke partijen. Luister echt en zoek de voor de andere partij essentiële punten op. Daarmee kan de discussie op inhoud worden gevoerd.

Ga nieuwe samenwerkingsvormen aan

Er zijn nieuwe samenwerkingsvormen in opkomst, waarbij de coöperatie steeds meer succesvol wordt toegepast. Deze kan worden gebruikt tussen de ondernemer en maatschappelijke partijen, maar ook voor bijvoorbeeld collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO). Ook wat betreft financiering zijn nieuwe vormen zichtbaar die gebruik maken van de kenmerken van coöperatieve verenigingen. Bewoners die zelf hun eigen huis willen bouwen kunnen vaak steun gebruiken van ondernemers in de wijze waarop het project moet worden ontwikkeld. Het expertiseteam Eigen Bouw van het ministerie van BZK geeft daarbij ook nadere informatie en tips.

5.5 Planologisch-juridische kansen en knelpunten

Ook in deze onderliggende projecten is te zien dat de partijen het gezamenlijk soms bijzonder ingewikkeld hebben gemaakt. Procedures en processen lopen in gevallen door elkaar of worden niet goed geïnterpreteerd.

Vragen die ondernemers zich vooraf zouden moeten stellen:

- Zijn alle voorschriften, procedures en processen bekend?
- Tot op welk detailniveau is het nodig/wenselijk het plan vast te leggen?
- Welke mogelijkheden biedt de gemeente om het plan aan te passen?
- Hoe stelt de gemeente de kaders op waarbinnen de ontwikkeling moet plaatsvinden?
- Wat voor soort plan wordt gevraagd en volstaat een omgevingsvergunning?
- Hoe kunnen procedures worden versneld?
- Welke obstakels worden verwacht vanuit bijvoorbeeld de omwonenden?
- Hoe interpreteert de gemeente de opvattingen van de buurt?
- Wanneer is een bijdrage van de overheid staatssteun?
- Welke leges/kosten mogen gemeenten in rekening brengen?
- Is te voorkomen dat er dubbele leges in rekening worden gebracht?
- Kunnen afdrachten die in b.v. een anterieure overeenkomst zijn opgenomen niet bij de concrete start van een project in rekening worden gebracht?
- Welke opties anders dan subsidieverstrekking kan een gemeente bieden? Zoals functieverruiming?

Ga het gesprek aan met de gemeente en biedt als ondernemer ondersteuning

Voorgaande vragen zijn allemaal mogelijkheden om in gesprek te gaan met de gemeente over de interpretatie en werking van procedures en regelgeving. Door alvorens met een project te starten dergelijke vragen te stellen en daarna in samenspraak met de gemeente antwoorden proberen te vinden, kunnen mogelijke obstakels reeds in een vroeg stadium bespreek worden gemaakt en mogelijk worden opgelost. Daarnaast kan een ondernemer door ondersteuning te bieden niet alleen de gemeente ontzorgen, maar kan de ondernemer het proces ook meer zelf in de hand houden wat tijd, rente, etc. scheelt.

Ga vooraf in gesprek over leges en afdrachten en de noodzaak flexibiliteit in te bouwen

Ga met de gemeente vooraf het gesprek aan over de mogelijkheden om het project aan de marktomstandigheden aan te kunnen passen zonder daar opnieuw een procedure te hoeven doorlopen. Ditzelfde geldt voor leges, plankosten en afdrachten die moeten worden betaald. Kies samen de, voor beide partijen eerlijke momenten, van betaling. Overigens kunnen ondernemers zelf ook flexibiliteit inbouwen door de



ruimte in het bestemmingsplan te zoeken of de creëren als het bestemmingsplan door henzelf wordt opgesteld.

Ga met gemeente in gesprek over kaders in plaats van subsidieverstrekking

Het al dan niet kunnen doen van een succesvolle investering hangt sterk samen met de kaders die aan de ontwikkeling zijn gesteld. Een gemeente hoeft niet direct met subsidie klaar te staan als een plan nog niet rendabel is. De kaders kunnen ook worden versoepeld, zonder direct aan kwaliteit in te moeten boeten. Denk aan het toestaan van tijdelijk gebruik, anders omgaan met de grond door verschuiving van publiek naar privaat, andere parkeeroplossingen, etc.

5.6 Markt- en investeringsmogelijkheden

De marktomstandigheden zijn in de afgelopen jaren sterk (blijvend) veranderd. Daarnaast zijn de investeringscapaciteit en financieringsmogelijkheden beperkter geworden. Voorgaande heeft gevolgen voor de wijze waarop plannen nog wel tot ontwikkeling kunnen worden gebracht en de mate waarin ondernemers voorinvesteringen kunnen doen.

Vragen die ondernemers zich vooraf zouden moeten stellen:

- Welk doelgroep wordt bedient, met welk product en tegen welke prijs?
- Welke financieringsmogelijkheden en –plafonds heeft de doelgroep?
- Zijn er mogelijkheden die ruimte creëren, zoals Koopgarant, Starterslening, NHG, etc.?
- Hoe kunnen omvangrijke voorinvesteringen worden voorkomen?
- Kunnen grondprijzen en afdrachten die in b.v. een anterieure overeenkomst zijn opgenomen niet bij de concrete start/verkoop van een project in rekening worden gebracht?
- Welke hulp kunnen gemeenten bieden (zie hierboven ook verruiming van kaders)?
- Zijn er gebruikers die (op een andere manier) garant kunnen staan?
- Zijn er particuliere beleggers, corporaties of andere partijen geïnteresseerd? Hoe kunnen deze partijen wel geïnteresseerd raken en mogen ze participeren?
- Kan het project gebruik maken van andere kasstromen/fondsen/crowdfunding?

Maak duidelijk wat het project inhoudt en stel een prospectus op

In de analyse is het gebrek aan projectinformatie en/of prospectus aangegeven. Enerzijds gaat het om het in de analyse reeds beschreven gebrek aan een heldere visie. Voor welke doelgroep wordt om welke reden welk product aangeboden? Anderzijds gaat het om de relatie tussen de ondernemer en een investeerder/belegger. Een aantal ondernemers gaf aan naar investeerders te zoeken, maar heeft geen heldere projectprospectus opgesteld. In een dergelijke prospectus wordt kort en bondig maar overduidelijk beschreven: wat wordt er verkocht, wat zijn de unieke kwaliteiten van het product, welke investering is nodig, wanneer moet de investering worden gedaan, wanneer krijgt de investeerder zijn geld terug (wanneer en hoeveel rendement op de investering), welke (financiële) risico's loopt de investeerder, etc. Door middel van een prospectus kunnen potentiële investeerders/beleggers worden verleid in te stappen.

Ga op zoek naar andere / gedeelde financiering

Daarbij kan gedacht worden aan het uitgeven van participaties aan mensen/partijen die iets willen en regel daarmee de financiering op deze manier. Een andere optie is aparte projectonderdelen via verschillende partijen te financieren, zoals technische installaties. Een WKO installatie kan ook worden ontwikkeld, ge-

realiseerd en geëxploiteerd door een aparte onderneming, waarmee de totale investeringslast minder wordt. Ditzelfde geldt mogelijk voor andere onderdelen in de gebruiksexploitatie, zoals andere onderdelen in de energievoorziening. Andere oplossingen kunnen worden gezocht in erfpachtconstructies (hele project of projectdelen) met gemeenten waardoor zowel de aanschafkosten voor de consument als de voorfinancieringslasten van de ondernemer omlaag kan.

Afboeken grondprijzen en verlies zo doeltreffend nemen, besluiten niet uitstellen, uitvoering eventueel

Niet alleen gemeenten, maar ook ondernemers en particulieren moeten afboeken. Voorgaande kan wel tot een spagaat leiden doordat een accountant de huidige waarde niet accepteert maar de financier niet gebaat is bij een te snelle afboeking.

Begeleidt de klant en redeneer vanuit woonlasten

Biedt een actieve kopersbegeleiding gedurende het gehele proces. Inventariseer de actuele knelpunten van de kopers en ga daarmee aan de slag. Probeer daar een oplossing voor te vinden. Biedt kopers bijvoorbeeld een woonlastengarantie en sluit daar een contract op af. De aanbieder zorgt er voor dat de koper en/of huurder een bepaalde manier kan wonen en draagt daar ook zorg voor richting de toekomst. Daarmee kan een integraal woonaanbod worden geboden.



6. Advies over de projecten

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

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

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



Bijlagen

Bijlage 1: Projectoverzicht

Bijlage 2: Deelnemers klankbordsessie, indeling werksessies



Bijlage 1: Projectoverzicht

Om goed inzicht te krijgen in de projecten die deel uitmaken van de project Vlottrekken 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: Deelnemers klankbordsessie, indeling werksessies

Werksessie samenwerking en procedures

<i>Projecten</i>	Bedrijf 1 Bedrijf 2 Bedrijf 3
<i>Voorzitter</i>	Antoinette van Heijningen
<i>Deelnemers</i>	Monique Lammens Valentijn Leijh Jos Feijtel Joop Quist Ewoud Dekker

Project / organisatie

Project a Project b Project c Urbancore (Watertorenberaad) RBOI Boekel de Nerée Jos Feijtel Advies Ministerie van BZK Ecorys (Watertorenberaad)

Werksessie markt en investeren

<i>Projecten</i>	Bedrijf 4 Bedrijf 5 Bedrijf 6 Bedrijf 7
<i>Voorzitter</i>	Damo Holt
<i>Deelnemers</i>	Christine Oude Veldhuis Nora van de Griend Jos van Jole Koen Westhoff Hans Savelkous

Project / organisatie

Project d Project e Project f Project g Ecorys (Watertorenberaad) Nirov Gemeente Breda RBOI Gemeente Rotterdam Ministerie van BZK
--

Daarnaast sluiten leden van de projectgroep van Bouwend Nederland en VNO-NCW aan.





Watertorenberaad

Antoinette van Heijningen (Urbancore)

Damo Holt (Rebel Group)

Ewoud Dekker (Ecorys)

www.watertorenberaad.nl