



Versnellen Bouwprojecten

De lessen van 1,5 jaar
bouwprojecten versnellen

Periode 2015 - 2016



Rijksoverheid



Colofon

Versnellen bouwprojecten

Lessen uit het in beweging krijgen van stagnerende projecten

Opdrachtgevers

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Bouwend Nederland

December 2016

Het Expertteam Versnellen Bouwprojecten

Ewoud Dekker (Rebel)

Antoinette van Heijningen (Urbancore)

Damo Holt (Rebel)

Monique Lammens (Rho adviseurs)

Valentijn Leijh (Boekel de Nerée)

Geurt van Randeraat (SITE)

Pim van der Ven (Juli ontwerp en advies)

Meer informatie over het Expertteam Versnellen
Bouwprojecten: www.houdheteenvoudig.nl

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Begeleide projecten	5
Eerste observaties	5
Lessons learned	7
1. Programmering	7
2. Conceptkracht nodig	8
3. Doorkomst coöperatie	9
4. Samenwerking en communicatie	10
Adviezen aan bouwbedrijven en ontwikkelaars	11
Adviezen aan gemeenten, omgevingsdiensten en provincies	12
Adviezen aan CPO's	12

Inleiding

Expertteam Versnellen Bouwprojecten

Het BZK-Expertteam Versnellen, bestaande uit een onderdeel Ontslakken en een onderdeel Versnellen Bouwprojecten, helpt bedrijven en gemeenten de oorzaken van vertragingen weg te nemen en weer dynamiek te brengen in bouwprojecten. Het navolgende betreft het onderdeel Versnellen Bouwprojecten (verder genoemd: Expertteam Versnellen).

Ondanks de verbeterde marktomstandigheden ziet het Expertteam Versnellen nog steeds veel projecten die stil liggen of onnodig vertraging oplopen. Projecten die bijvoorbeeld met een andere programmering of fasering, of met een andere samenwerking tussen gemeente en ontwikkelaar wel gerealiseerd kunnen worden. Het op gang brengen van bouwprojecten, dat het BZK Expertteam

Versnellen (mede gefinancierd door Bouwend Nederland) doet, heeft voordelen voor alle betrokkenen:

- Consumenten kunnen hun woonwens realiseren en, door de toegenomen betrokkenheid bij woningontwikkelingen, een meer passende woning betrekken.
- Ontwikkelaars kunnen hun project verder ontwikkelen en op kortere termijn realiseren.
- Gemeenten kunnen maatschappelijke doelen realiseren, zoals de huisvesting van starters of gezinnen met jonge kinderen, en gronden die in bezit zijn verkopen.
- Omwonenden zien een verbetering van de omgevingskwaliteit.

Scope en werkwijze

Het Expertteam Versnellen buigt zich over bouwprojecten en gebiedsontwikkelingen in heel Nederland. Het aanbod geldt voor de ontwikkeling van woningbouwlocaties. Zowel ondernemers als overheden kunnen het Expertteam Versnellen inschakelen. Daar zijn, door een bijdrage van Bouwend Nederland, voor ondernemers geen kosten aan verbonden. De werkwijze is als volgt. Het eerste contact is een vertrouwelijke intake met een van de experts. Wanneer de opgave daarom vraagt, worden andere experts met eigen specialisaties ingevlogen. Na overleg met de aanvrager zoekt het team ook contact met diens samenwerkingspartij in het project. Het expertteam praat met de betrokken partijen, gaat op zoek naar de oorzaak van de stagnatie en wijst op nieuwe ontwikkelmogelijkheden. Meestal is dat een zaak van enkele weken of maanden.

Voorgeschiedenis

Het Expertteam Versnellen is de directe opvolger van het Expertteam Vlottrekken Bouwprojecten, dat in de jaren 2012-2014 ruim zestig stagnerende bouwprojecten adviseerde. Bij circa 70% van de projecten heeft het advies van het expertteam bijgedragen aan een versnelling. Hiervan is een rapportage opgesteld in februari 2015. In datzelfde jaar is besloten de naam te wijzigen omdat veel projecten niet altijd volledig vast zitten, maar wel versneld kunnen worden.



Begeleide projecten

In het voorjaar van 2015 is het Expertteam Versnellen gestart met het adviseren van vastzittende of stroef lopende (woning)bouwprojecten. In de loop van dat jaar zijn circa 20 bouwprojecten begeleid en van een advies voorzien. Enkele projecten hebben in de eerste helft van 2016 nog een vervolg gekregen.

Van het Expertteam Vlottrekken Bouwprojecten (2012-2014) zijn de lessons learned in februari 2015 gepresenteerd. Dit document is een aanvulling daarop en zal daar af en toe naar verwijzen, om niet in herhaling te vallen.

Eerste observaties

Sinds de crisis is de bouwwereld ingrijpend veranderd. Van een aanbod- naar een vraagmarkt, een grotere vraag naar geliberaliseerde huurwoningen, het opknippen van grootschalige gebiedsontwikkelingen in kleinere projecten, de afboeking van grondprijzen door gemeenten en marktpartijen, vrijwel niet meer op risico aankopen van gronden, de verdere opkomst van (collectief) particulier opdrachtgeverschap, flexibilisering van het instrumentarium, etc.

In sommige regio's is het sentiment in korte tijd omgeslagen en is de woningmarkt nu alweer zeer overspannen, waardoor het misschien lijkt of er weinig veranderd is. Toch ziet het Expertteam een aantal fundamentele verschillen ten opzichte van de periode 2012-2014.

Kleinere plannen, meer op binnenstedelijke locaties en vaker gemengde functies

Plannen zijn kleiner geworden. Enerzijds omdat ze daarmee financieel beter behapbaar zijn. Anderzijds ook omdat de bouwprojecten veel meer dan vroeger in de bestaande stad liggen in plaats van het buitengebied. Daarmee zijn het ook vaker projecten met gemengde stedelijke functies. Steden, maar ook dorpen verdichten. Deels omdat dit gemeentelijk, provinciaal en rijksbeleid is, deels ook omdat er markt voor is. De stad blijft in trek. Gezinnen verlaten weliswaar vaak de stad, maar uit tegenzin omdat ze er niet de woning kunnen vinden die ze nodig hebben. Betrekkelijk nieuw is de trend naar juist veel kleinere woningen, met lagere woonlasten en meer delen in plaats van bezitten. Het Expertteam heeft wel de indruk dat er kansen voor verdichting blijven liggen. Investerings in infrastructuur kunnen meer worden terugverdiend door verder te verdichten bij knooppunten, denk aan RandstadRail.

Strengere financieringseisen

Het maximaal te financieren hypotheekbedrag is geleidelijk afgenomen. De remmende werking op de woningmarkt als geheel lijkt mee te vallen, vooral doordat de hypotheekrente zeer laag is. Wel ondervinden met name starters problemen bij de financiering van hun woning. Mogelijk verklaart dat deels de trend van kleinere woningen. Het stuwende effect van de lage hypotheekrente lijkt wel minder te worden; een lichte stijging van de hypotheekrente eind 2016 zorgt direct voor daling van het consumentenvertrouwen en lagere woningverkoop.

Invoering Omgevingswet

Er is veel aandacht voor de op handen zijnde invoering van de Omgevingswet, die ontwikkelingen breder benadert vanuit de fysieke leefomgeving. De Omgevingswet zet nieuwe onderwerpen op de agenda zoals gezondheid, maar biedt ook kansen om minder dichtgeregelde plannen te maken. Omgevingsplannen bieden hiermee meer kansen voor gebiedsontwikkelingen. Het sleutelwoord daarbij is 'evidente onuitvoerbaarheid'; niet alle mogelijke ontwikkelscenario's worden vooraf getoetst, maar een plan mag niet evident onuitvoerbaar zijn. Een meer gedetailleerde toets vindt plaats wanneer een concreet initiatief zich aandient.

Een grote uitdaging met de komst van de Omgevingswet is het bepalen wat ieders rol is. De Omgevingswet legt meer nadruk op participatie, ofwel de omgeving betrekken bij gebiedsontwikkelingen. De overheid heeft daarin een rol, maar initiatiefnemers ook. Een lokale overheid kan op de ene plek vooral faciliterend optreden en elders in dezelfde gemeente heel sturend zijn. Aan die wisselende rollen moeten zowel de gemeenten zelf als marktpartijen nog wennen.

Flexibele bestemmingsplannen

Al vanaf de start van het Expertteam bleek dat het niet bij iedereen tussen de oren zat om ruimte te bieden door te werken met globale flexibele bestemmingsplannen. De argumenten om dit niet te doen waren snel gevonden, maar niet altijd steekhoudend. De afdeling Bestuursrechtspraak zou het eisen, het was nodig ter bescherming van de omgeving of 'dat doen we altijd zo'. Gelukkig wordt steeds meer nagedacht over flexibiliteit.

Flexibelere plannen vragen om juridische creativiteit. Hoe bijvoorbeeld parkeren te regelen als men nog niet weet of er kantoren of woningen komen? Hoe te zorgen voor een goed woon- en leefklimaat als diverse functies door elkaar mogelijk zijn? Afgelopen jaren bewijzen ook dat er altijd weer nieuwe onderwerpen zijn waarom het toch niet lukt. Vers in ons geheugen staan: stikstofruimte en de Ladder voor duurzame verstedelijking. Ontwikkelingen nabij overbelaste Natura 2000 gebieden stagneerden. Voor de stikstofproblematiek is het Programma Aanpak Stikstof in werking getreden; kleine ontwikkelingen kunnen nu zonder meer door, grotere

ontwikkelingen moeten stikstofruimte krijgen toegekend. De ladder leidde soms tot oneindige onderbouwingen van de actuele regionale woningbehoefte, waardoor ontwikkelingen onnodig vertraging opliepen. De Ladder is inmiddels bijgesteld, waardoor het niet meer alleen over woningaantallen gaat maar ook de kwalitatieve markt vraag relevant is. Toch leidt de technocratische toepassing van de Ladder nog steeds tot stagnering van lopende maar ook nieuwe woningbouwprojecten. Bijvoorbeeld doordat gemeenten in regionaal verband te weinig afstemmen, provinciale woningbehoefteramingen te rigide zijn of als zodanig worden gehanteerd door gemeenten en zowel gemeenten als marktpartijen blijven vasthouden aan woningbouwprojecten of aantallen die nooit worden gerealiseerd.

Duurzaamheid

Het belang van duurzaamheid in de woningbouw groeit onmiskenbaar. Verregaande concepten als nul-op-de-meterwoningen zijn nog relatief zeldzaam, maar over de hele linie ziet het Expertteam wel meer aandacht voor duurzaamheid. Deels omdat overheden hier eisen aan stellen, deels omdat duurzaamheid telt voor woningzoekenden. Zij letten daarbij met name op meer wooncomfort, lagere energielasten en in mindere mate ideële overwegingen.

Maatwerk versus confectie

Met dank aan de crisis heeft een deel van de ontwikkelaars en bouwbedrijven duidelijk het roer omgegooid. Vaak zijn dat relatief jonge, overzichtelijke en slagvaardige bedrijven die het eenvoudigweg interessanter vinden om een onderscheidende woning te realiseren. Het Expertteam ziet in de cases dat familiebedrijven, die over het algemeen meer op de langere termijn zijn gericht, hier relatief meer energie in steken. Toch zijn er ook partijen in de markt die hun kritische karakter snel weer verloren, vooral in de Randstad. In de regio's waar de woningmarkt alweer overspannen is, blijkt een hernieuwde focus op snel rendement lonend. Overigens is hier deels ook sprake van een inhaalslag van oude plannen die lang op de plank lagen en nu alsnog door ontwikkelende partijen op de markt worden gebracht. Ook die plannen verdienen het om opgeschud te worden; de markt vraag is immers niet hetzelfde als voor de crisis.

Klantbenadering en -invloed

Grote winst van de crisisjaren is de toegenomen aandacht voor de klant. In de eerste plaats om hen te bereiken. Hierbij speelt de inzet van social media een grote rol, deels omdat dit veel geld kan besparen ten opzichte van de klassieke krantenadvertenties en een fijnmaziger effectievere marketing mogelijk maakt. Daarnaast zijn veel partijen meer gaan luisteren naar woningzoekenden, om uiteenlopende redenen. Invloed van woningzoekenden vergroot hun betrokkenheid en maakt van potentiële klanten eerder kopende klanten.

Daarnaast betekent hun inbreng vaak een verrijking van de woning. En zelfs wanneer potentiële klanten afzien van koop, is hun inbreng waardevol geweest: het is immers de ultieme markttoets voor het woonproduct dat je overweegt in de markt te zetten.

Coöperaties

Opvallend is ook het grotere aantal coöperaties die woningbouwprojecten willen ontwikkelen. De opkomst van CPO-groepen was al eerder gesignaleerd. De klassieke CPO-groep verving in feite de functie van ontwikkelaar, waarbij na oplevering de VvE resteerde. Steeds vaker kiezen CPO's voor de rechtsvorm Coöperatieve Vereniging. Daarbij kunnen ook huurders lid zijn en kan er geld worden gegenereerd met het project.

Capaciteits- en competentieprobleem

Door de crisis zijn veel mensen ander werk gaan doen, buiten de bouwsector. Nu de markt aantrekt blijkt het lastig om (gekwalficeerde) mensen te vinden. De nieuwbouwcapaciteit loopt daardoor niet in de pas met de woningvraag; men kan de vraag simpelweg niet aan. Versnellen is hard nodig. Daarnaast is het vak veranderden daarmee ook de samenwerking.. Dit vereist andere vaardigheden. We zien dan ook zowel een capaciteitsprobleem als een competentieprobleem, bij gemeenten en ontwikkelende marktpartijen. Met name van oorsprong bouwbedrijven die later ook zijn gaan ontwikkelen, hebben daar in de praktijk niet altijd de juiste competenties voor in huis. Projectontwikkeling is een vak. En bij gemeenten blijken soms ongezond grote aantallen 'medewerkers' te zijn ingehuurd, waardoor de kennis over een gebied, de actoren daarbinnen en de voorgeschiedenis node wordt gemist.

Samenwerking en breder denken

We noemden het al: de samenwerking is veranderd. Een aantal bedrijven en gemeenten speelt hier uitstekend op in. Andere zijn nog steeds geneigd te doen wat ze altijd deden, maar dat werkt in de praktijk niet meer. Deze partijen zijn bijvoorbeeld nog te veel gefocust op hun eigen project en denken nog te weinig vanuit de woningbehoefte, maar ook het reeds aanwezige aanbod, in de regio .. Een betere communicatie, samenwerking en afstemming kunnen deze projecten aanmerkelijk versnellen.

Lessons learned

1. Programmering

Het contingent-denken blijkt hardnekkig. Zowel gemeenten als private partijen zien de woningbouwbehoefte soms nog steeds als het verdelen van woonruimte. Een recht op woningbouw. Dit heeft soms weinig meer te maken met een realistische prognose van de marktvraag, maar veel meer met de behoefte van gemeenten om (eigen) grond te verkopen of marktpartijen die blijven vasthouden aan een bouwrecht zonder daadwerkelijk woningen te kunnen realiseren. Waar provincies wel meer en meer proberen te sturen op kwaliteit in plaats van kwantiteit, verenigen gemeenten dit vaak naar een regionale onderverdeling gebaseerd op puur aantallen woningen. Daarnaast hebben gemeenten vaak veel te langjarige afspraken gemaakt met marktpartijen. Nu de markt aantrekt, hebben veel gemeenten zichzelf onnodig klemgezet, en hebben ze programmatisch geen ruimte om nieuwe kansrijke initiatieven te faciliteren. Het Expertteam Versnellen doet aanbevelingen voor provincies, gemeenten en ontwikkelaars om daadwerkelijk in te kunnen (blijven) spelen op de regionale behoefte.

Provincie: explicieter maken dat woningbehoefteraming richtinggevend is i.p.v. een dictaat en stuur via de woningbehoefteraming op kwaliteit in plaats van (alleen) kwantiteit

De provincies gaan niet allemaal hetzelfde om met de woningbehoefteraming. Er zijn provincies die, als richtinggevende input voor de regionale afstemming, periodiek een woningbehoefteraming opstellen voor iedere regio. In de praktijk gebruiken de gemeenten deze ramingen echter geregeld als vastomlijnd kader. De gemeenten vertalen de ramingen direct door naar woningaantallen per gemeente, terwijl dit vanuit de provincie geen vereiste is. De regio geeft zelf de behoefte aan en kan, mits in onderlinge afstemming en goed onderbouwd richting de provincie, flexibel met de behoefteramingen omgaan. De provinciale raming is alleen leidend wanneer gemeenten op regionaal niveau geen onderlinge afspraken maken.

Nu gebleken is dat gemeenten de provinciale ramingen in gevallen te dwingend hanteren, zouden provincies het gesprek nadrukkelijker moeten voeren over de kwaliteit van de woningbouwplannen. Meerdere provincies hebben in de afgelopen periode al daadwerkelijk gewerkt aan een andere beleidsmatige status van woningbehoefteramingen en bevolkingsprognoses. Een voorbeeld dat navolging verdient.

Regio: stem regionaal de woningbouwprogrammering af

Belangrijker dan de doorvertaling van de provinciale raming zijn de afspraken die gemeenten op regionaal niveau maken. De regio heeft zelf geen zicht op de projecten in de gemeente en is afhankelijk van de input van de afzonderlijke gemeenten. Het doel is om vraaggericht bouwen op plekken met de beste kansen te stimuleren. Dit werkt het best wanneer gemeenten niet vooraf een getalsmatige verdeling per gemeente maken, maar naar elkaar onderbouwen waarom een plan toegevoegde waarde heeft. Daarmee kunnen ze inspelen op de marktvraag en die projecten (laten) realiseren die de grootste toegevoegde waarde hebben. Dit vereist dus zoveel mogelijk inzicht in de actuele stand van zaken omtrent elkaars woningbouwplannen. Daarbij gaat het niet alleen om planologische hardheid, maar ook om de financiële haalbaarheid en realisatiezekerheid van projecten, en om de achterliggende politiek-bestuurlijke redenen waarom projecten in de gemeentelijke programmering zijn opgenomen. Dit vergt samenwerking en vertrouwen tussen de gemeenten. Een probleem is dat één gemeente die niet meewerkt de regionale verdeling kan stilleggen.

Gemeenten: actualiseren en opschonen woningbouwprogrammering

Vanuit de marktontwikkelingen gezien is het gezond dat gemeenten keuzes maken in hun programmering en afscheid nemen van oude plannen die qua programma en locatie niet meer aansluiten bij de actuele vraag. Door deze deprogrammering kunnen gemeenten ruimte scheppen voor gewenste en kansrijke ontwikkelingen. Veel gemeenten zetten zichzelf nu onnodig klem. Gemeenten die afscheid nemen van oude plannen of deze gaan faseren in de tijd, kunnen verder met de gewenste goede plannen, ook al is er dan tijdelijk sprake van overprogrammering. Het is dus niet nodig om te wachten tot de (veelal tijdrovende) feitelijke bestemmingsplanwijziging. Hierover kunnen bestuurlijke maatwerk afspraken gemaakt worden.

Om maatschappelijke en financieel afgewogen keuzes te kunnen maken, moet je als gemeente inzicht hebben in de actuele projectstatus (zowel afspraken van bestaande projecten als afspraken omtrent de 'zachte' plannen, dus de planvoornemens). Dat actuele inzicht heeft nog lang niet iedere gemeente, is de ervaring van het Expertteam Versnellen. Gemeenten hebben dat inzicht ook nodig om projecten regionaal te kunnen afstemmen.

Daarnaast is transparantie van gemeenten, waarom projecten wel of niet kunnen doorgaan, voor ontwikkelaars van belang voor het maken van keuzes waar wel en waar geen tijd en geld in te investeren.

De gemeente heeft de sleutel tot het laten realiseren van kansrijke projecten. Het woningbouwprogramma opschonen kan de gemeente door

- overnemen of opnieuw opnemen van niet gerealiseerde woningaantallen uit de provinciale woningbehoefteraming of afspraken rondom regionale afstemming;
- in samenspraak met de ontwikkelaar (dus op vrijwillige basis) herzien van de gemaakte publiekrechtelijke en (eventueel) privaatrechtelijke afspraken;
- privaatrechtelijk schrappen van projecten waar de gemeente (in samenwerking) de grond uitgeeft en die niet zijn of (kunnen) worden gerealiseerd.
- Door de gemeente eenzijdig doorschuiven of publiekrechtelijk wegbestemmen van projecten die al jaren niet zijn of (kunnen) worden gerealiseerd (sommige gemeenten hanteren hiervoor een termijn van drie jaar, waarna het "recht" vervalt).

Een flexibele gemeentelijke woningbouwprogrammering is vervolgens de beleidsbasis voor een goed functionerende lokale en regionale woningmarkt. Gemeenten creëren daarmee blijvend ruimte voor kansrijke nieuwe projecten. Daartoe heeft de gemeente verschillende mogelijkheden, zoals niet vastleggen van 100% van de marktbehoefte en bij nieuwe projecten contractueel een realisatietermijn opnemen.

Ontwikkelaar: inzicht in actuele vraag delen met politiek + provinciale raming in de gaten houden

Ontwikkende partijen zijn wat betreft de woningbouwprogrammering afhankelijk van het overheidsbeleid en de politiek-bestuurlijke keuzes die de met name gemeente maakt. Zoals hierboven aangegeven heeft de gemeente veruit de meeste sturingsmogelijkheden. Het is daarom zaak voor ontwikkelaars om in de gemeente zoveel mogelijk politiek(-bestuurlijk) draagvlak te krijgen voor hun plan. Hiervoor heeft hij verschillende mogelijkheden:

- inzicht krijgen in de gemeentelijke of regionale woningmarktprogrammering of de provinciale woningbouwraming;
- een goede onderbouwing van de aanwezige marktvrage naar woningtypen, prijsniveaus, huur of koop, oppervlakken en woonmilieus, inclusief de eventueel specifieke woningkenmerken (levensloopbestendig, starterswoning, etc.);
- of nog beter een lijst met geïnteresseerde aspirant-klienten;

- een duidelijke schets van een programma dat aansluit op de genoemde marktvrage en een plan dat locatiespecifiek is qua inpassing en/of architectuur;
- een enthousiaste toelichting bij de gemeentelijke onderdelen.

2. Conceptkracht nodig

'Simpel' locaties zijn er steeds minder. Zoals gezegd zijn projecten steeds vaker op binnenstedelijke locaties gelegen, wat ze bijna per definitie complexer maakt. Dit vergt meer maatwerk én de markt vraagt om een groter onderscheid. Dit vereist conceptkracht. Veel projecten hebben op zichzelf veel kwaliteit en bevatten woningen waar vraag naar is. Maar de buurprojecten hebben dat ook en zijn ongeveer gelijk. Er wordt dus nog steeds teveel van hetzelfde gebouwd. Het wordt toch wel verkocht. Maar hoe snel zal het weer worden afgebroken? Duurzamer dan welke EPC-norm dan ook is woningbouw die blijvend wordt gewaardeerd. Meer conceptkracht is de verantwoordelijkheid van zowel ontwikkelaars/bouwers als gemeenten.

Lange termijndenken

In de crisis is niet zozeer de woonbehoefte teruggelopen, maar ontbraken de middelen om aan de behoefte te voldoen. Mensen stelden koopbeslissingen uit, bleven langer thuis wonen, bleven na een scheiding samenwonen omdat het huis niet verkocht raakte etc. Nu de economische vooruitzichten beter zijn en de hypotheekrente heel laag staat, wordt er massaal verhuisd en liggen de eisen van woningkopers relatief laag, vooral in de Randstad. Vroeg of laat zal deze tijdelijke toename weer afzakken. Hopelijk naar nog steeds een goede woningmarkt, maar in een gezondere situatie, waarbij de vraag het aanbod bepaalt. Ontwikkelaars en bouwers weten dit. Dat ze nu eerst snel van hun oude projecten af willen valt wellicht te begrijpen, maar met name nieuwe ontwikkelingen zullen zich nu echt op de lange termijnbehoefte moeten richten. Met name starters en senioren hebben andere woonwensen en dat vraagt om nieuwe concepten.

Focus verbreden naar portefeuillegewijs denken

Naast lange termijn denken worden concepten ook sterker van portefeuillegewijs denken. Dit raakt aan het vorige hoofdstuk, de programmering. Het is vaker voorgekomen dat projectleiders van grote ontwikkelaars van het Expertteam Versnellen moesten horen dat een collega van hun eigen bedrijf een vergelijkbaar project aan het opstarten was in een naburige gemeente. Ook gemeenten ontberen zoals gezegd vaak een goed inzicht in projecten en planvoornemens in hun eigen gemeente. Zo kon het gebeuren dat vanuit één

regio zowel marktpartijen als verschillende gemeenten het Expertteam Versnellen om hulp vroegen, omdat woningen in deze regio niet verkocht raakten. Dat de linkerhand niet weet wat de rechterhand doet, komt dus bij alle partijen voor. Het Expertteam Versnellen pleit dan ook voor veel meer portefeuillekennis en kennis van de regionale woningmarkt. Daar is meer contact en afstemming voor nodig. Tussen bedrijfsonderdelen onderling, tussen verschillende gemeente-onderdelen, maar ook tussen private en publieke partijen.

Integrale gebiedsontwikkeling

Ook integrale gebiedsontwikkeling zorgt voor sterkere concepten van individuele woningbouwprojecten. Gemeenten kunnen hierop sturen. Door bijvoorbeeld verdichting langs een lightrail-traject af te dwingen, worden investeringen uit het verleden meer benut. Gemeenten én marktpartijen kunnen meer openstaan voor input van lokale initiatiefnemers in een gebied. In de praktijk versterken die vrijwel altijd het onderscheidend vermogen van een plek. Ook kunnen gemeenten en marktpartijen samenwerken aan gebiedspromotie om in beider belang een gebied goed op de kaart te zetten.

Trots

Tot slot is het voor ontwikkelaars goed om zich te realiseren dat zij met sterkere concepten gemakkelijker de medewerking van de gemeente verkrijgen. En het is veel interessanter om aan te werken. Concepten op maat geven veelal meer contactmomenten met de doelgroepen. Zeer welkom in het gestandaardiseerde productieproces dat de woningbouw in een eeuw tijd geworden was. En wel zo motiverend voor de medewerkers van de ontwikkelaar. Iedereen wil immers graag het verschil maken en trots zijn op zijn werk.

3. Doorkomst coöperatie

In de periode 2012-2014 ging het nog relatief vaak over de vraag hoe geschikte locaties te vinden voor CPO's. Recentelijk gingen de vragen aan het Expertteam Versnellen veel vaker over de organisatievorm en financiering.

Organisatievorm

Veel hangt af van de vraag wat het collectief met elkaar gaat doen. Maken ze alleen een aantal afspraken over beheer en onderhoud of gaan ze echt samen ondernemen, omdat ze ook inkomsten willen genereren voor hun project? In zijn algemeenheid adviseert het Expertteam Versnellen het adagium "alleen wat kan, samen wat moet" aan te houden. Dus niet meer regelen dan nodig is. Elk individu heeft eigen privaatrechtelijke verplichtingen jegens de gemeente,

waarin een regulier koopcontract kan voldoen. Wel stelt de gemeente vaak eisen aan de vertegenwoordiging van het collectief. Dit zou kunnen leiden tot een rechtsvorm, maar wellicht kan een woordvoerder/contactpersoon volstaan. Wil men afspraken maken over collectief beheer en onderhoud, dan kan een VvE een logische organisatievorm zijn. Die kan eventueel ook gezamenlijke inkoop doen. Een alternatief is de oprichting van een fonds via een opslag op de grondprijs danwel voeding vanuit OZB-middelen vanuit de gemeente of reguliere gemeentelijke beheersbudgetten. In oplopende vorm zijn 'zwaardere' organisatievormen mogelijk: een stichting, een coöperatie (vooral relevant wanneer er sprake is van inkomstenstromen) of een BV (hierbij kennen we het voorbeeld van een parkmanagement BV, die services levert aan de leden en daartoe betaald krijgt). In de praktijk ziet het Expertteam Versnellen de opkomst van de zogeheten 'Wijkonderneming' (zie www.wijkonderneming.nl), die als model wordt gebruikt voor zeer uiteenlopende collectiviteiten met veelal duidelijke inkomstenstromen, zoals buurthuis, energiebedrijf, zorgcollectief etc.

Naast de mate van collectiviteit speelt de schaal van het project een rol. Projecten met een grotere schaal vereisen vaak een andere organisatievorm vanwege de vereiste slagvaardigheid in besluitvorming. Ook kunnen er vanwege de financiering eisen worden gesteld aan de organisatievorm.

Financiering

In het algemeen geldt: hoe groter de projecten, hoe lastiger de financiering. Een grote schaal biedt weliswaar inkoopvoordelen en meer mogelijkheden voor collectieve voorzieningen als een gezamenlijke logeerkamer, maar de financiering wordt vaak een obstakel. Partijen zijn wel gecharmeerd van het idee en concept, maar deinzin terug om zelf als eerste dan wel het volledige risico te nemen. De voorfinanciering van onderzoek, ontwerp etc. lukt uiteindelijk vaak nog wel, maar CPO's hebben moeite om de daadwerkelijke bouw elders gefinancierd te krijgen. Banken moeten nog steeds aan het idee wennen en stellen een relatief fors eigen vermogen als eis, bijvoorbeeld 35%. Sommige coöperaties wijken uit naar buitenlandse investeerders en krijgen hun project daar gefinancierd. Een andere mogelijke oplossing is gestapeld en gefaseerd financieren. Zo kan een coöperatie met slechts enkele woningen starten en van daaruit verder bouwen. In dat geval is het verstandig om te beginnen met ontwikkelen/bouwen op een zodanige plek dat mocht het niet tot volle realisatie komen, de rest tegen marktprijzen door de gemeente voor commerciële woningbouw benut kan worden. Dit vermindert het risico.

Rol van de gemeente

Gemeenten zeggen vaak positief te staan tegenover CPO's en coöperaties, maar kunnen in de praktijk wel meer ondersteuning bieden dan nu het geval is. Betrokken

ambtenaren zijn vaak nog onvoldoende bekend met het fenomeen. Mogelijke oplossingen zijn een werksessie met het team of een tool 'Omgaan met CPO-initiatieven'. Heel concreet stimuleert een aantal gemeenten en provincies CPO-initiatieven met startsubsidies, variërend in grootte van een paar duizend tot 15.000 euro.

Verder kan de gemeente behulpzaam zijn in de wijze waarop ze het initiatief ruimtelijk inpast. Hier volgen enkele adviezen van het Expertteam Versnellen.

- Geef het plan indien nodig een specifieke bestemming waardoor het in het licht van de Ladder voor duurzame verstedelijking niet concurreert met andere (woon) bestemmingen.
- Is er naast wonen sprake van andere functies, maak dan een goede definitie van 'ondergeschiktheid' voor de andere functies (aan wonen); maak zo een scala aan functies mogelijk die ten dienste kunnen staan aan de woongemeenschap, maar in aard en omvang niet zodanig kunnen zijn dat de hoofdfunctie wezenlijk verandert.
- Wanneer het gaat om een woongemeenschap is vaak sprake van een organische ontwikkeling. Globaal zijn de plannen wel duidelijk, maar nog niet wanneer wat en waar komt. Een zeer flexibel bestemmingsplan biedt dan uitkomst: dit geeft wel duidelijke kaders waarop omwonenden kunnen rekenen, maar ook veel ruimte voor de behoeften van de woongemeenschap. Werk met globale bouwregels: één bouwvlak, één bebouwingspercentage en één bouwhoogte.
- Neem in de grondverkoop-/erfpachtcontracten op dat wanneer er op het terrein een collectiviteit wordt opgericht, kopers tot deelname daaraan verplicht zijn. Deze bepaling geldt ook voor toekomstige kopers.

Begeleiding

De ontwikkeling van woningen blijkt in de praktijk zeer complex voor CPO-initiatieven. Belangrijke vragen zijn bijvoorbeeld: wanneer regel je wat, wat regel je voor wanneer het project niet lukt, hoe ga je om met deelnemers die vertrekken of juist instromen etc. De kennis en kunde ontbreekt vaak. Een mogelijke oplossing is de genoemde startsubsidie, waarbij de eis wordt gesteld dat er een professionele begeleider wordt ingehuurd door het collectief. Een andere oplossing is Semi-Particulier Opdrachtgeverschap (SPO), waarbij minstens één professionele partij deel uitmaakt van het collectief – minimaal in de realisatiefase. Deze rol wordt wel opgepakt door een aantal ontwikkelende bouwers en architecten, die hiermee hun klassieke rol van bouwheer weer terugpakken.

4. Samenwerking & communicatie

Samenwerking en communicatie waren ook in de vorige periode belangrijke verbeterpunten. Dit blijft een struikelblok en heeft in de periode 2015-2016 gezelschap gekregen van een ander probleem: veel marktpartijen en overheden kampen met capaciteitsproblemen en hebben niet altijd de vereiste competenties in huis. De personele wisselingen doen de vertrouwensband tussen bewoners, marktpartijen en overheden geen goed.

Eisen en verwachtingen vooraf helder

Meerdere keren is gebleken dat gemeenten en initiatiefnemers bij de start en gedurende van het RO-traject geen duidelijke afspraken hebben over wat de inhoud moet zijn van de producten, zoals het bestemmingsplan of een ruimtelijke onderbouwing. Ook is vaak niet helder wie verantwoordelijk is voor welk stukje onderbouwing of stukje van het proces (bijvoorbeeld communicatie met omwonenden). Partijen gaan hierdoor onnodig op elkaar wachten. Met duidelijke afspraken hierover loopt het proces veel soepeler en wordt er efficiënter met budgetten omgegaan.

Terughoudend met onderzoeksverzoeken

De onderzoeksopgave wordt soms onnodig zwaar gemaakt. Niet alleen door de gemeente, maar vaak ook door omgevingsdiensten. Het is van belang om reëel te zijn in wat aan de initiatiefnemer gevraagd wordt. En wanneer: soms worden onderzoeken aangeleverd die veel geld kosten en feitelijk pas later in het proces nodig zijn. Meestal is het reeds verrichte onderzoek dan op onderdelen alweer niet actueel of volledig genoeg meer.

Mogelijk stellen vooral omgevingsdiensten forse onderzoekseisen omdat zij meestal wat verder van het proces af staan. Ook zij moeten echter meegroeien in de ontwikkeling naar globale plannen en straks onder de Omgevingswet naar een uitgestelde toets op de uitvoerbaarheid van een plan.

Afspraken tijdig nakomen

Het lijkt vanzelfsprekend, maar het is van groot belang dat beide partijen afspraken en deadlines nakomen. Het valt het Expertteam Versnellen op dat met name gemeenten erg veel tijd nodig hebben om op stukken te reageren. Ook moeten redelijke termijnen worden gehanteerd, zodat een planproces binnen een jaar kan worden afgerond. Bij uitloop moeten zaken immers vaak weer opnieuw worden gedaan of geactualiseerd. Denk aan de Laddertoets of flora- en faunaonderzoek.

Samenwerking opnemen in overeenkomsten

Veel van bovengenoemde zaken zijn te voorkomen wanneer partijen in hun intentieovereenkomsten en andere formele stukken ook afspraken over samenwerking opnemen. Bij veel bouwprojecten, zeker bij binnenstedelijke transformatieopgaven, werken partijen vaak jaren met elkaar samen om tot resultaat te komen. Belangrijk spelregels om een dergelijke ontwikkeling van de grond te krijgen zijn:

- partijen werken open en transparant met elkaar;
- partijen wisselen alle relevante informatie met elkaar uit;
- partijen werken waar nodig samen op basis van duidelijke afspraken over ieders taak en rol (met name de rol van de provincie verdient soms verduidelijking, vooral in relatie tot grote stedelijke regio's);
- partijen leggen bij overeenstemming afspraken en/of interpretaties schriftelijk vast.

Competenties vergroten via bijscholing

Er zijn meerdere deeltijdopleidingen en trainingsinstituten gespecialiseerd in ruimtelijke ordening, die scholing aanbieden op het gebied van projectmanagement, projectontwikkeling, vastgoedrekenen, vastgoedbeheer, communicatie etc. Een laagdrempelige mogelijkheid die ook zonder tussenkomst van een opleidingsinstituut kan is een uitwisselingsstage tussen samenwerkingspartners. Het mes snijdt dan aan twee kanten, omdat dit ook gelijk meer empathie en begrip zal kweken tussen partijen die beide belang hebben bij een gebiedsontwikkeling. Specifiek voor gemeenten, provincies en omgevingsdiensten kan een goede oplossing ook een intern projectmanagementbureau zijn, waar gespecialiseerde vakmensen hun kennis en ervaring inzetten op verschillende projecten.

Adviezen aan ontwikkelaars en bouwbedrijven

- Richt je met nieuwe ontwikkelingen op de lange termijnbehoefte. Dat geeft meer zekerheid en maakt je plan interessanter voor de gemeente en je afnemers.
- Denk portefeuillegewijs en regionaal: wat doet jouw eigen bedrijf of wat doen je concurrenten nog meer in de regio?
- Krijg inzicht in de woningmarktbehoefte van de gemeente en de provinciale raming.
- Vergroot je conceptkracht met integrale gebiedsontwikkeling en maak dankbaar gebruik van lokale smaakmakers.
- Betrek aspirant afnemers tijdig. Ze geven je de beste markttoets denkbaar.
- Zorg voor politiek draagvlak met een lijst van geïnteresseerden en/of meedenkers (zie ook vorig punt).
- Betrek omwonenden en ze zullen inzien dat zij uiteenlopende belangen hebben.
- Knip bij tegenslag je plan op en breng het deel met de minste planologisch-juridische complexiteit alvast in ontwikkeling. Start parallel daaraan de procedures voor het andere plan op. Dit vergroot het geloof in de locatie én brengt je cash flow op gang.
- Maak eisen, verwachtingen en planning vooraf helder en neem deze samenwerkingsafspraken op in (intentie-) overeenkomsten.
- Zorg voor voldoende competentie in je bedrijf via bijscholing en/of uitwisselingsstages met samenwerkingspartners.

Adviezen aan gemeenten, omgevingsdiensten en provincies

- Besef dat een provinciale woningbehoefteraming niet kaderstellend is, maar richtinggevend.
- Stop met puur getalsmatig verdelen van de woningbouwprogrammering en ga inhoudelijke discussie aan over de toegevoegde waarde van ieder plan.
- Zorg voor actueel inzicht in harde en zachte plannen, haal er de bezem door (deprogrammeren) en creëer via tijdelijk overprogrammeren ruimte voor nieuwe initiatieven.
- Benut zoveel mogelijk de coördinatierегeling bij het doorlopen van de procedures.
- Bedenk bij onderzoeksverzoeken: zijn ze echt vereist en zijn ze nu al nodig of later?
- Maak globalere bestemmingsplannen, die omwonenden wel de gewenste kaders geven, maar de initiatiefnemers nog veel ruimte laat om het project geleidelijk te realiseren. Werk met globale bouwregels: in de sfeer van één bouwvlak, één bebouwingspercentage en één bouwhoogte.
- Maak je organisatie vertrouwd met CPO, bijv. via een werksessie of interne tool.
- Maak deelname aan eventuele collectiviteit op CPO-terrein verplicht, ook voor toekomstige kopers.
- Maak eisen, verwachtingen en planning vooraf helder en neem deze samenwerkingsafspraken op in (intentie-)overeenkomsten.
- Zet beschikbare competenties beter in, via een intern projectmanagementbureau.

Adviezen aan CPO's

- Bedenk wat je bindt en wat je met elkaar wil doen op het terrein / in het complex.
- Regel niet meer dan nodig is. "Alleen wat kan, samen wat moet".
- Overweeg bij financieringsproblemen om gestapeld en gefaseerd te financieren: start indien mogelijk met enkele woningen starten en bouw van daaruit verder.
- Start in dat geval op een zodanige plek dat de rest van het gebied eventueel tegen marktprijzen door de gemeente voor commerciële woningbouw benut kan worden. Dit vermindert het risico.
- Lijkt het te complex te worden, huur dan professionele begeleiding in of overweeg samenwerking met een bouwer of architect in Semi-Particulier Opdrachtgeverschap (SPO).
- Spreek een vergoeding af over vrijwilligerswerk.



