

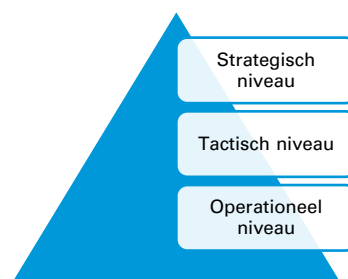
Proactief en parallel programmeren

Uitvoering regionale woondeals vraagt om betere samenwerking

De komende jaren zijn veel extra woningen nodig om de opgaven op de woningmarkt op te lossen. In de regionale woondeals zijn afspraken gemaakt om tot 2030 ruim 900.000 woningen te bouwen. Dit in een tijd van stijgende bouwkosten, capaciteitstekorten in de hele keten en stijgende hypotheekrentes. De koopkracht en het (consumenten)vertrouwen dalen mede door de hoge inflatie. De uitvoering van de woondeals staat onder druk. Onder de huidige marktomstandigheden is woningbouw alleen mogelijk door samenwerking tussen woningmarktpartners. Vraaguitval in nieuwbouw komt veelvuldig voor en veel partijen bereiden zich voor op herprogrammering van bestaande plannen. Dit zet grote druk op de uitvoerbaarheid van de woondeals.

Meer samenwerking nodig op strategisch en tactisch niveau

Het op gang houden van de bouwproductie is een gezamenlijk belang voor alle partijen. Realisatie van voldoende nieuwbouwwoningen vraagt om versnelling van planvorming én om proactief samenwerken. Met betere kennisdeling, onderlinge afstemming, ondersteuning van elkaar en hechtere samenwerking kunnen grotere en snellere stappen gezet worden. Samenwerking is nodig door de hele keten, zowel door overheden onderling (publiek – publiek) als met marktpartijen (publiek – privaat). Vooral op strategisch en tactisch niveau is veel winst te behalen. Uiteraard met passende doorwerking op operationeel niveau.



1. Strategisch: versterk gezamenlijke visie op (regionale) bouwopgave

Voor het oplossen van de woningbouwopgave is (netwerk)samenwerking en gebruik van de juiste instrumenten nodig. Hiervoor is het essentieel om alle relevante partners aan tafel te hebben en samen te werken vanuit een gezamenlijke probleemdefinitie. Een gedeeld probleem vraagt immers om een gedeelde oplossing.

Tips voor gemeenten op strategisch niveau:

- Breng ketenpartners samen: een combinatie van partijen – zoals woningcorporaties, beleggers ontwikkelaars, bouwers, overheden – is nodig om tot woningbouw te komen. Houd hierbij oog voor ieders potentiële bijdrage én belang(en).
- Werk outputgericht: bepaal gezamenlijk de stip op de horizon, bijvoorbeeld x aantal betaalbare huur- of koopwoningen of x woningen in een stedelijk woonmilieu. Deze doelstelling(en) komen voort uit een gezamenlijke visie op de woningbouwopgave.
- Bouw anticyclisch: houd zo de bouwproductie op peil. Doe dit samen met woningcorporaties en (institutionele) beleggers in de middenhuur. Dit zijn bij uitstek partijen om over conjunctuur schommelingen heen te kijken en om pieken in de markt te scheren. Zij kunnen grotere

aantallen woningen in één keer afnemen. Het starten van een bouwproject valt of staat namelijk bij de voorverkoop.



2. Tactisch: werk samen op programmaniveau (kaders en output)

Uitvoering van de regionale woondeals vraagt om samenwerking op programma niveau, niet alleen op projectniveau. Door u niet alléén te richten op individuele projecten met operationele problemen maar focus te houden op de output van de strategische doelstellingen is de impact van het totale programma groter.

Voor u betekent dit meer aandacht voor het tactisch niveau van de woningbouwopgave. Denken in bouwstromen bijvoorbeeld, waarin gestandaardiseerde opgaven op meerdere plekken kunnen landen. Deze bouwstroom is in veel regio's ook vooral regionaal te organiseren. Voor woningcorporaties en marktpartijen betekent dit samenwerken op een hoger schaalniveau. Het gaat om gebundelde bouwstromen en gestandaardiseerde producten en processen waarbij verschillende partijen in de keten vaker met elkaar samenwerken. Belangrijk voordeel voor alle (uitvoerende) partijen is dat er hierdoor een schaalessprong mogelijk wordt, die bijdraagt aan een stabielere productieketen en een betere betaalbaarheid.

Tips voor gemeenten op tactisch niveau:

- Borg de belangrijkste kaders en laat de rest los: wanneer de kaders, werkwijze en mandatering op orde zijn, kunnen partijen samenwerken vanuit het principe dat iedereen doet waar hij of zij het beste in is. Dit betekent voor gemeenten meer focus op visieontwikkeling en inzet van publiekrechtelijke bevoegdheden.

- Focus op totaalprogramma: kijk als gemeente over projecten heen. Belangrijk is dat het totaalprogramma aansluit bij de gewenste output. Woningbouwontwikkeling gaat dan ook vaker om het combineren van 'makkelijke' en 'moeilijke' locaties of het verevenen tussen grondexploitaties. Kortom: het een met het ander mogelijk maken.
- Zet de woningbouwvraag uit als bundel: werk met raamwerkcontracten en gestandaardiseerde producten en processen. Voor bouwers is continuïteit in productie belangrijk. Eén groot project draagt daarom bij aan stabielere oplevering.
- Kies voor een lichte en gerichte werkwijze: veel gemeenten werken nog te sectoraal waardoor een stapeling van ambities kan leiden tot stilvallende projecten. Belangrijk is om te kiezen voor een werkwijze waarin integrale keuzes sneller leiden tot een go/of no-go-beslissing. Focus op de haalbaarheid van projecten en de bijdrage aan strategische doelen. Dit kan bijvoorbeeld met een 100 dagen-aanpak of parallelle planning.

Inspiratie: parallelle planning als werkwijze

Verkort de ontwikkelingstijd van projecten door met een parallelle planning te werken. Hierbij worden in een vroeg stadium alle stakeholders betrokken en is het proces van planontwikkeling niet in serie geschakeld maar loopt deze parallel. Hierdoor kan de go/no-go-beslissing van een project en de daarbij behorende besluitvorming richting gemeenteraad substantieel worden verkort. Dit werkt door in de financiën, ambtelijke capaciteit en doorlooptijd. Bij de parallelmatige aanpak werken alle stakeholders in een open source planproces. Iedereen heeft daarbij toegang tot dezelfde informatie en reageert actief op elkaars voorstellen. Er ontstaat een flow waarbij problemen snel worden opgelost. Bij tegenvallers worden afspraken gemaakt hoe deze in te lopen. De datum start bouw verschuift niet of gaat hoogstens naar voren. Door het planontwikkelingsproces maximaal parallel te plannen is het mogelijk om de ontwikkelingstijd te verkorten van bijna zes naar bijna twee jaar. Lees [hier](#) meer over het toepassen van een parallelle planning.

3. Operationeel: neem knelpunten weg op projectniveau

Samenwerken op programma niveau draagt, naast de voordelen op doeltreffendheid, bij aan een efficiënter gebruik van mensen en middelen. Inzet hiervan kan namelijk projectoverstijgend plaatsvinden. Op operationeel niveau gaat samenwerking dan ook veelal over het oplossen van knelpunten op projectniveau waarbij verschillende partijen elkaar nodig hebben.

Tips voor gemeenten op operationeel niveau:

- Werk altijd met een bestuurlijk tandem en gemandateerde projectleider: één van de belangrijkste versnellers is werken met een gemandateerde ontwikkelingsorganisatie. Zodra bestuurlijke ambities duidelijk zijn kan voor verdere invulling van de plannen mandatering van gemeenteraad naar het college en bestuurlijk opdrachtgever plaatsvinden. Vervolgens geeft de bestuurlijke opdrachtgever op een spreekwoordelijk tandem het mandaat door aan een ambtelijke projectleider. Deze mag keuzes maken in het bestemmingsplanproces. Deze doorzettingsmacht gaat verder dan een projectleider als 'doorgeefluik' aan bestuurders.
- Kies vaker voor conceptbouw (in combinatie met de bouwstroom): conceptueel bouwen is een alternatief voor traditioneel bouwen, waardoor sneller, slimmer en goedkoper gebouwd kan worden. Bij conceptueel bouwen biedt de bouwer een aantal herhaalbare en flexibele bouwoplossingen aan waaruit de klant kan kiezen. Door te werken met concepten kan het hele ontwikkel- en bouwproces efficiënter en effectiever uitgevoerd worden. Door conceptueel bouwen te combineren met een bouwstroom is er maar één programma van eisen nodig voor

een groot aantal woningen. Hiermee wordt het bouw-, afstemmings- en vergunningenproces makkelijker en dus sneller.

- Richt gemeentelijke versnellingstafels in: in de woondeals is afgesproken dat partijen samen een regionale versnellingstafel inrichten waaraan afspraken gemaakt worden om specifieke projecten te versnellen en thematische knelpunten op te lossen. Op gemeenteniveau is het essentieel dat versnellingstafels gaan over concrete projecten en dat alle relevante partners aan tafel zitten. Bij voorkeur ook met (deels) nieuwe partners die insteken op innovatieve concepten op het grensvlak van wonen en zorg en partijen die buiten de traditionele bouwpartners om komen tot conceptbouw.
- Monitoring: sturen op programmaniveau vraagt om goede monitoring. In hoeverre komen plannen tot uitvoering en in welke mate draagt dit in totaliteit bij aan de gewenste output? Monitor daarom gemeente (of stads)breed welke woningbouwplannen (mogelijk in een aangepaste vorm) wel of niet doorgaan. Blijf daarbij aandacht houden voor de goede mix en hanteer het use it or lose it principe om druk op de uitvoering te houden.

Inspiratie: 100 dagen-aanpak als werkwijze

Om te komen tot echte versnelling kunnen gemeenten en (markt)partijen samenwerken volgens een 100 dagen-aanpak. Deze aanpak verkort de initiatieffase van een woningbouwplan aanzienlijk. Zo wordt in de gemeente Veldhoven in 100 dagen toegewerkt naar een projectovereenkomst. De kracht van hun werkwijze zit in slimmer organiseren en maken van keuzes. Zo is er bijvoorbeeld één aanjager met mandaat aangesteld. Aan de voorkant wordt gekozen welke plannen prioriteit krijgen op basis van aantal woningen en de bijdrage aan gemeentelijke doelstellingen. Er wordt niet ingeleverd op kwaliteit. De gemeente heeft zeven kwaliteitsambities vastgesteld. Ieder project moet op twee van deze ambities excelleren. De andere ambities moeten een basiskwaliteit hebben. De ontwikkelaar mag zelf bepalen op welke ambities hij extra inzet. Hierin laat de gemeente zoveel mogelijk los binnen de gestelde kaders. Door deze werkwijze is de jaarlijkse woningbouwproductie in de gemeente Veldhoven verhoogd van 200 naar 320 woningen. Lees [hier](#) meer over de 100 dagen-aanpak en andere tactische versnellingsmogelijkheden.

Onderzoek en advies over wonen, werken en leefomgeving

Heeft u vragen over wat deze inzichten betekenen voor uw Volkshuisvestelijke opgaven. Neem contact op met:

Lotte Huiskes
l.huiskens@stec.nl

Esther Geuting
e.geuting@stec.nl

Maartje Lucassen
m.lucassen@stec.nl