



Rijkdienst voor Ondernemend
Nederland

Vooruit!

Handreiking voor vitale samenwerking aan versnellingstafels

1 juli 2024

Projectteam

Leontine de Koning *Expert Expertteam Woningbouw*

Arjan Schakenbos *Lid Landelijke Versnellingstafel Woningbouw*

Staf Depla *Voorzitter Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties*

Lara Brand, Rosalie Krebber & Ruud Kruip *Adviseurs Expertteam Woningbouw*

Ducky de Vries *Projectmedewerker RVO*

Foto omslag

Overijsselse woningbouwaanjagers met elkaar in gesprek over versnellingstafels, 12 juni 2024

Inleiding

In de 35 regionale woondeals zijn afspraken gemaakt over de versnelling van woningbouw. Die versnelling gaat niet vanzelf. Daarom zijn er bestuurlijke overleggen en versnellingstafels. Beide samenwerkingsvormen richten zich op het realiseren van meer woningen in minder tijd. In deze handreiking staan alleen de versnellingstafels centraal.

Iedere versnellingstafel is uniek, maar er is één gemene deler: aan tafel zitten publieke én private partijen. Wij zien drie voorwaarden om van een versnellingstafel te kunnen spreken.

1. Er moeten marktpartijen, woningcorporaties en minimaal één gemeente aan tafel zitten.
2. Er moeten planlijsten en projectplanningen worden opgesteld.
3. Er moet een gezamenlijke agenda zijn.

Versnellingstafels hebben de functie om open en constructief met elkaar in gesprek te gaan; kennis en kennissen te delen om woningbouw te versnellen. Deze samenwerkingen tussen marktpartijen, corporaties en gemeenten slagen door de focus op harde getallen én vooral door de focus op zachte elementen als begrip en vertrouwen.

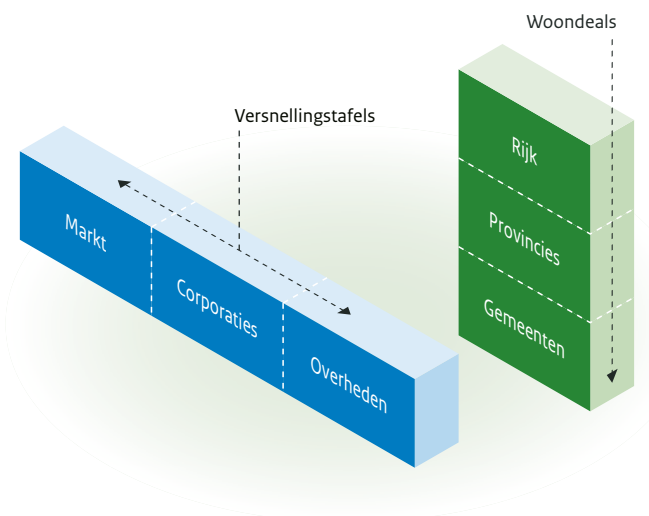
Daarnaast voeden versnellingstafels de woondeals. Zij adviseren over knelpunten en de voortgang van projecten aan de bestuurlijke overleggen woondeals. Deze laatste besluiten over aanpassing van in de woondeal afgesproken programmering.

In 2023 verscheen de handreiking “Aan Tafel!”. Hierin stond het op- en inrichten van de versnellingstafel centraal. Deze handreiking is het vervolg hierop. Met deze nieuwe handreiking hopen we de rol van de lokale en regionale versnellingstafel te verhelderen. En we geven antwoord op de vraag hoe een versnellingstafel effectief en efficiënt kan functioneren. We delen succesformules van verschillende tafels en geven concrete voorbeelden van project- en thematische doorbraken die aan de versnellingstafels zijn besproken. Deze tweede handreiking is een uitgave van het Expertteam Woningbouw van RVO in opdracht van de landelijke versnellingstafel woningbouw.

Veel tafels zijn goed op weg, en dat is bemoedigend, maar de reis is nog niet ten einde. Structurele, succesvolle publiek-private samenwerking ontstaat immers niet van vandaag op morgen. De huidige kleine successen geven echter voldoende energie om vervolgstappen te zetten op het samenwerkingspad. “Vooruit!” biedt handvatten voor de voorzitters, secretarissen en leden van lokale en regionale versnellingstafels. Deze handreiking is een menukaart. Ze schrijft niet voor hoe je samenwerking moet inrichten, maar geeft opties wat je kunt doen om een versnellingstafel binnen jouw woningbouwcontext goed te laten functioneren. Zo willen we bijdragen aan een Nederland waarin zoveel mogelijk mensen kunnen wonen in een passende woning.

Deze handreiking had niet tot stand kunnen komen zonder de geïnterviewden. We willen hen bedanken voor de tijd en moeite die ze hebben genomen om hun kennis en ervaringen met ons te delen. We wensen iedereen veel leesplezier en een succesvolle implementatie van de succesformules!

Leontine de Koning, Arjan Schakenbos & Staf Depla



Figuur 1. Versnellingstafels zijn publiek-privaat samengesteld. Woondealtafels gaan over publieke afspraken zoals vastgelegd in de woondeals.

Succesformules: wat hebben versnellingstafels ontdekt?

Als basis voor deze handreiking zijn leden van een aantal regionale en lokale versnellingstafels geïnterviewd. We zagen veel positieve energie en haalden tal van goede praktijk- en leerervaringen op. De verzamelde (kleine) successen laten een enorme potentie zien! Maar vooruitgang gaat met vallen en opstaan. Doorzettings- en uithoudingsvermogen zijn dus belangrijk.

Uit de praktijkervaringen destilleerden we zeven succesformules. Deze staan voor herkenbare situaties waar versnellingstafels tegenaan lopen, maar bovenal voor de onderdelen die een versnellingstafel tot een succes kunnen maken.

1. Definieer het doel, bepaal de invloedssfeer en zoek grenzen op
2. Stel de tafel flexibel samen, maar altijd publiek-privaat
3. Investeer in het goede gesprek
4. Bepaal gezamenlijk de agenda en bewaak de opvolging van acties
5. Investeer in het begrijpen van elkaars rationaliteit
6. Borg gedeeld eigenaarschap
7. Zorg voor publiek-private monitoring



Figuur 2. De verschillende typen versnellingstafels hebben een andere schaal en andere focus. Samen zorgen ze voor versnelling.

Succesformule 1

Definieer het doel, bepaal de invloedssfeer en zoek grenzen op

Bij de op- en inrichting van veel versnellingstafels werd al duidelijk dat er uiteenlopende opvattingen bestaan over de precieze rol en concrete doelen van versnellingstafels. Uit onze interviews blijkt dat tafels die tijd en aandacht besteden aan het scherp krijgen en houden van die rol en doelen succesvoller zijn dan tafels die hier minder bij stilstaan. We pleiten daarom voor een zorgvuldige intake en agendavoorbereiding van de tafels. Dat betekent regelmatig stilstaan bij de vragen: 'Wat verwachten we?' en 'Waar hebben de partijen iets aan?'. Dat leidt tot het behoud van de juiste focus en zorgt voor urgentie en commitment.

“Een versnellingstafel kan nuttig zijn, maar wees bereid om vooraf af te spreken wat het doel moet zijn. De stappen die je vervolgens zet, moeten bijdragen aan het afgesproken doel.”

- Michel ten Hag, directeur-eigenaar Ten Hag Makelaars & Financiële dienstverleningsgroep

Een agenda met onderwerpen en thema's die de woningbouwontwikkeling kunnen versnellen én relevant zijn voor de partijen aan tafel is belangrijk. Een effectieve agenda bevat onderwerpen waar één of meerdere partijen aan tafel invloed op kunnen uitoefenen. Versnellingstafels die zich bezighouden met knelpunten binnen de eigen invloedssfeer beoordelen hun toegevoegde waarde positiever. Het flexibel aanhaken van relevante partijen (zie succesformule 2) en het adresseren van thema's in een bestuurlijk overleg of in een ander gremium dat wél invloed heeft, zorgt dat onderwerpen op de juiste plek met de juiste mensen worden besproken.

“De urgentie is overal groot, maar er is nog geen woningzoekende die zich vastplakt op de Az. Wie wordt er op het matje geroepen op het moment dat je je doelstellingen niet haalt? Woondeals, prestatieafspraken... er wordt hier niemand ontslagen, niemands baan hangt ervan af. Dus welke urgentie wordt nu écht gevoeld? Welke doelstellingen streef je na? Zit iedereen in dezelfde film?”

- Bart Kivits, directeur woningcorporatie Mooiland

Focus in de Achterhoek

De Gemeenschappelijke Regeling in de Achterhoek, die daar de Thematafel Wonen verzorgt, bereidt na zes jaar de thematafel nog steeds intensief voor. Voor de agenda zorgen ze dat scherp is welke vragen op tafel thuishoren: 'Waar ga je over?', 'Wat bespreek je met elkaar?' en 'Wat hebben de deelnemers eraan?' Zo ontstaat een gemeenschappelijke agenda met bespreekpunten die van belang zijn voor alle partijen aan tafel. Deze aanpak leverde in de Achterhoek een tienpuntenplan op dat concreet tot versnelling van de woningbouw leidt. Een van die punten is het binnen twee á drie weken beoordelen van alle kleine woningbouwprojecten uit drie gemeenten. Die beoordeling gaat over de lokale en provinciale visies op die projecten, de beleidsuitgangspunten erachter en de haalbaarheid ervan.

Bepalen waar je over gaat is dus belangrijk. Tegelijkertijd is het noodzakelijk dat versnellingsstafels mogelijke knelpunten van meerdere kanten bekijken. Dat betekent ook: de grenzen van invloed opzoeken en creatieve oplossingen voor knelpunten bedenken. Soms lijkt een onderwerp te groot voor een lokale of regionale versnellingsstafel, maar kan het collectief wel degelijk een oplossing bieden. In onze interviews kwamen thema's als water en bodem sturend, netcongestie en de warmte- en energietransitie voorbij. Tafelgenoten wijzen bij deze thema's al snel naar anderen of escaleren het probleem naar een ander gremium. Door de combinatie van publieke en private expertise en een creatieve mindset is dat lang niet altijd nodig.

Doorbraak in Noordoost-Brabant

De regionale versnellingsstafel in Noordoost-Brabant deelde een voorbeeld waarbij scherp kijken naar de eigen invloedssfeer een doorbraak in een woningbouwproject betekende. Het betreffende project lag stil vanwege de stikstofnormering. De verkenning van mogelijkheden om via extern salderen tot een oplossing te komen, bood aanvankelijk geen soelaas. Door gezamenlijk (gemeente, markt en de omgevingsdienst) te onderzoeken wat wél kan, werden planologische procedures ingezet die tot een administratieve oplossing leidden. Dit kostte een jaar, maar het project kon wel door. De woningen kwamen er wél; een doorbraak.

Kortom, het samenstellen van agenda's op basis van de vraag 'wat kunnen we wel en niet zelf?' is effectief. Zo komen alle knelpunten op tafel. Knelpunten waarvoor de tafelgenoten aan de lat staan, komen op de agenda. Wat niet op tafel thuishoort, is belangrijke input voor andere gremia, zoals het bestuurlijke overleg of de landelijke versnellingsstafel woningbouw. Praktijkvoorbeelden maken daarnaast duidelijk dat het belangrijk is om uitdagingen niet direct terzijde te schuiven. De versnellingsstafel kan vaak, juist als collectief, veel meer dan gedacht. Deze eerste succesformule is dus een pleidooi om heel precies te kijken naar je invloed.

“Bepaal je eigen invloedssfeer, besteed geen tijd aan onderwerpen waar je niet over gaat en zorg dat mensen aan tafel zitten met expertise en mandaat”

- Ralf Peeters, directeur projecten Amvest

Netcongestie of personeelscapaciteit?

In de omgeving van Zutphen speelde, zo leek het, een knelpunt rond netcongestie: opgeleverde woningen van een woningcorporatie zouden twaalf maanden moeten wachten op een nutsaansluiting. De eerste conclusie was: 'netcongestie, buiten onze macht'. Bij nader inzien bleek het probleem vooral de personeelscapaciteit. Het synchroniseren van projectplanningen en -opleveringen van bouwbedrijf, woningcorporatie, gemeente en nutsbedrijven deed wonderen. Met hulp van de lokale versnellingsstafel werd het probleem binnen een paar dagen aangepakt en opgelost.

Succesformule 2

Stel de tafel flexibel samen, maar altijd publiek-privaat

De onderwerpen die op versnellingstafels komen, veranderen doordat knelpunten veranderen. Versnellingstafels krijgen gaandeweg ook een beter grip op de onderwerpen en thema's die ze kunnen beïnvloeden. Als onderwerpen veranderen, ontstaat vaak de behoefte om niet alleen met een vast kernteam te werken, maar ook een flexibele schil van partijen op te bouwen. Deze kunnen aan tafel aansluiten als de agenda daarom vraagt. In de [eerste handreiking](#) bespreken we het belang van een zorgvuldige samenstelling van de versnellingstafels en hun kernteam. In de bredere vertegenwoordiging van de private en publieke partijen die 'ertoe doen' noemden we gemeenten, grondeigenaren, woningcorporaties, ontwikkelaars, institutionele beleggers en nieuwbouwmakelaars.

In interviews onderstreepten vertegenwoordigers, die wij spraken, het belang van flexibiliteit. Tafels die de ruimte nemen om te veranderen en het doel van de versnelling voorop blijven stellen, geven de voorkeur aan een tafel met:

- De juiste expertise passend bij actuele knelpunten. Denk aan het aanhaken van zorgpartijen, een universiteit of hogeschool, netbeheerder, omgevingsdienst of waterschap;
- Een goede balans tussen (gemeentelijke) ontwikkel-/projectmanagers en beleidsmakers (van zowel de marktpartijen, corporaties als de gemeente). Dat betekent projectmanagers met mandaat, doorzettingskracht en bestuurlijke rugdekking. Maar ook beleidsmakers met inhoudelijke expertise van de lokale en regionale woningmarkt.

“De hamvraag is: hoe krijg je nu vertrouwen tussen die partijen? Als dat vertrouwen er is, dan ben je ook veel sneller geneigd dingen los te laten en aan de ander over te laten, of andersom. Het delen van succesverhalen gaat anderen overtuigen dat een ander denkspoor werkt!”

- Gino van Driessche, directeur AM Zeeland

Leefbaarheid in Terneuzen

De lokale tafel in Terneuzen is een voorbeeld van een tafel waarbij de lokale opgave de samenstelling van de tafel beïnvloedde. In Terneuzen is leefbaarheid en de herstructurering van het centrum van het grootste belang. Aan de lokale versnellingstafel namen naast de voor de hand liggende partijen ook een zorginstelling en een grote werkgever plaats zonder de focus op de bouwopgave te verliezen. Er werd geredeneerd vanuit de volgende vragen: 'Met welke vragen leven jullie op het gebied van wonen' en 'Hoe kunnen we samen tot afspraken en uitvoering komen?'. Daardoor ontstond het rapport Woontafel Terneuzen en dat forceerde een projectdoorbraak.

Succesformule 3

Investeer in het goede gesprek

De meeste impact van de versnellings tafels kennen de geïnterviewden toe aan het platform als ontmoetingsplek voor het voeren van het goede gesprek. Consequent het goede gesprek voeren, leidt tot een vitale samenwerking waarbij wederzijds vertrouwen en elkaar dingen gunnen, centraal staan. Aan deze 'open' tafels kunnen ook de 'roze olifanten', de belemmeringen in de samenwerking en voortgang die gevoelig liggen, worden besproken. Het is een groot succes van tafels als zelfs deze onderwerpen worden besproken en aangepakt. Het goede gesprek leidt ook tot verandering van houding en gedrag en meer respect voor elkaar. Daardoor ontstaat een veilige omgeving voor verandering. Deze openheid leidt niet altijd direct tot versnelling, maar draagt wel degelijk bij op de lange termijn omdat door het groeiende onderlinge vertrouwen samenwerken ook effectiever gaat.

We benadrukken dus dat transparant samenwerken werkt. Die transparantie wordt op verschillende plekken in het land verschillend ingevuld; het is geen eenheidsworst. Versnellings tafels signaleren de volgende elementen die bijdragen aan het voeren van het goede gesprek:

- er is een oprechte wens tot samenwerking en om aan de uitkomsten van het gesprek gevolg te geven;
- informatie moet open en transparant gedeeld kunnen worden;
- de intentie van de ander wordt niet betwist, maar gedrag en de impact op de ander is wel bespreekbaar;
- een positieve sfeer wordt gecreëerd en gekoesterd;
- kleine successen worden samen gevierd;
- partijen geven prioriteit aan aanwezigheid;
- mensen herkennen en erkennen elkaar;
- deelnemers aan de tafel komen halen en brengen. Ze hebben belang bij voortgang; oftewel ze hebben *skin in the game*.

“Samenwerken in de woningbouwketen is niet vanzelfsprekend, dat moet je opbouwen en onderhouden. Dat opbouwen gaat over het intermenselijke deel, over hoe en waarom we gemotiveerd zijn. Je verdiepen in de medemens, in de relatie, leidt ook tot samen effectief doorbraken in woningbouw realiseren.”

- Evert van Kooten, directeur Hegeman Groep

Versnellings tafels focussen op project- en thematische doorbraken. Daarnaast ligt er vooral bij regionale tafels nog een versnellingskans: het prioriteren en uitruilen van grootschalige woningbouwprojecten. Als een project stagneert, kan door het voeren van het goede gesprek een ander project naar voren worden gehaald. Het in openheid bespreken van stagnerende projecten blijkt in eerste instantie ongemakkelijk. Met de juiste partners aan tafel kan je het vertrouwen creëren opdat mensen sneller durven te escaleren als ze er op de werkvloer niet uitkomen. Openheid en transparantie zijn van belang; het vereist immers de vaststelling dat een project stagneert. Tafels die deze informatie delen, laten zien dat deze uitruil werkt.

Achterhoek en Deventer: de condities voor het goede gesprek

In de gesprekken met de Woontafel van de Gemeenschappelijke Regeling in de Achterhoek en de lokale versnellings tafel in Deventer (Platform Wonen Deventer) kwam naar voren dat zij veel tijd en energie steken in het behalen van de voorwaarden voor het goede gesprek. In de Achterhoek voeren ze ingewikkelde gesprekken, waar soms politieke belangen meewegen. Dat vraagt kwetsbaarheid: tafelgenoten delen gevoelige informatie met elkaar. Het succes van de aanpak in Deventer en in de Achterhoek is groot omdat de samenwerking niet afhankelijk is van één persoon, maar gedragen wordt door het geheel: 'naoberschap', zoals ze dat hier noemen. De meerjarige samenwerking overleeft de verschillende stadia van de woningbouwopgave (krimp, crisis, hoogtij en stagnatie). Beide tafels geven aan dat de cultuur van de regio helpt, maar dat zij ook langjarig hebben geïnvesteerd in de relatie.

“Het gaat over beter samenwerken en vertrouwen, waar 3 O breed (Overheid, Maatschappelijke Organisaties en Ondernemers) aan tafel zitten om tot projecten te komen. Het unieke hiervan is dat wij dit vanaf het eerste moment van 'iets', een project, een kwestie, een opgave, doen en ook al vanaf het eerste moment onze overwegingen en kwetsbaarheden open op tafel leggen. Juist dát zorgt voor begrip en verbinding.”

- Hanke Struik, bestuurder woningcorporatie ProWonen

Succesformule 4

Bepaal gezamenlijk de agenda en bewaak de opvolging van acties

Publieke en private partijen hebben elkaar nodig voor versnelling. De tafels waarbij overheid, marktpartijen en corporaties samen verantwoordelijk zijn voor de agenda hebben een andere dynamiek. Bij deze tafels is eerder sprake van gedeeld eigenaarschap. Markt en corporaties gaven aan dat ze niet meedoen uit “strategische beleefdheid” maar actief inbreng leveren vanuit hun expertise. Hierdoor voelen ze zich eerder medeverantwoordelijk voor sturing op de voortgang.

“Voor de Eindhovense tafel is er een agenda commissie ingesteld zodat niet alleen de gemeente de agenda bepaalt, maar dat ook de markt en corporaties agendapunten kunnen aandragen die besproken worden. Dat schept betrokkenheid en vertrouwen.”

– Clemens Hoedjes,
directeur Heijmans Vastgoed Zuid

Een vaak uitgesproken zorg is dat versnellingstafels “praatclubjes” worden. Gezamenlijk de agenda bepalen helpt om dit te voorkomen. Zo komen alleen die knelpunten aan bod waarvoor de oplossing kan komen van één of meerdere partijen die aanwezig zijn aan de tafel (zie succesformule 1). Ook opvolging van acties voorkomt dat de versnellingstafels praatclubs worden.

Een secretaris met tijd en autoriteit kan hierin het verschil maken. Die maakt notulen, zorgt voor agenda's, definieert actiepunten, wijst in overleg verantwoordelijken toe en zit mensen achter de broek. Deze actieve opstelling van een secretaris voorkomt vrijblijvendheid en dat onderwerpen blijven “hangen” omdat niemand zich ervoor verantwoordelijk voelt.

Ook is het belangrijk dat er voldoende leden met doorzettingskracht aan tafel zitten, zo blijkt uit de gesprekken. De doorzettingskracht zit in mandaat, achtergrond en competenties. Het helpt enorm als leden van de versnellingstafel deskundig zijn op het gebied van gebiedsontwikkeling en woningbouwrealisatie. Dit geldt zowel voor publieke als private partijen.

Projectdoorbraaksessies in Holland-Rijnland

De regionale versnellingstafel Holland-Rijnland werkt met projectdoorbraaksessies op een ‘intervisiemanier’ en zorgt daarna voor opvolging. Dat betekent dat gemeente en markt aan het kernteam hun woningplannen en knelpunten presenteren. De kernteamleden en ingevlogen experts reageren hierop met een niet-bindend advies. Vaak leidt deze manier van werken tot nieuwe inzichten en perspectieven die ook uitmonden in het zetten van de stappen die horen bij het advies.

Succesformule 5

Investeer in het begrijpen van elkaars rationaliteit

Aan de tafels waar partijen projectdoorbraken hebben bereikt, was sprake van “investeren in elkaars rationaliteit”: je echt verdiepen in de wereld van de ander. Die investering is tweeledig: het gaat om ‘zachte’ aspecten als taal en cultuur en om ‘harde’ zaken als rekenmodellen, ratio’s en rendementsdefinities. Gemeenten, ontwikkelaars en woningbouwcorporaties rekenen allemaal verschillend. Partijen geven aan dat je vooral niet op de stoel van de ander moet gaan zitten. Investeren in elkaars rationaliteit levert wel inzicht in “de vraag achter de vraag”, “aan welke knoppen je kunt draaien” en “hoe diep de zakken van de ander zijn”. Dat is cruciale informatie voor projectdoorbraken.

Projecten stagneren helaas ook door trage besluitvorming. Dat geldt voor gemeenten, corporaties en commerciële marktpartijen. Als een specifieke discipline binnen een organisatie vasthoudt aan het eigen toetsingskader komt er geen integrale afweging. Denk aan de gemeentelijke parkeernorm, ratio’s van de woningcorporatie of rendementseisen van de marktpartij. Gelukkig gaan veel versnellingsstafels daarover op projectniveau samen het gesprek aan. Zij delen kennis om vakspecialistische valkuilen te duiden, maken ze bespreekbaar en vinden uiteindelijk samen een oplossing met behoud van inbreng en belangen. Door te investeren in begrip van elkaars rationaliteit lukt het eerder om obstakels te identificeren en tot (project)doorbraken te komen.

“Het zijn de kleine stapjes in het netwerk, het mobiele nummer van die ander, waarmee je die woningen voor elkaar kunt krijgen. Dit is de essentie – hou het ook op de langere termijn. Je ontwikkelt relaties op het moment dat ze niet nodig zijn, zodat je elkaar op het moment dat het wel nodig is kunt bellen en het met twee woorden geregeld is.”

- Pieter Hilhorst, trekker Regionale Versnellingsstafel Noordoost-Brabant

De werkwijze bij steeds meer woningcorporaties verandert als gevolg van verdiepen “in elkaars rationaliteit”. Ze gaan vaker langdurige samenwerking aan met bouwbedrijven, vaak in bouwstromen georganiseerd. Deze langdurige samenwerking maakt ook dat de marktpartij mee kan bewegen als het tegenzit.

Kruisbestuiving in Eindhoven

Een goed voorbeeld van integrale samenwerking door verdieping in elkaars rationaliteit vonden we in de samenwerking tussen de gemeente Eindhoven en de Eindhovense corporaties. Zij zitten één dag per week bij elkaar op kantoor. Dat bevordert de kruisbestuiving. Elkaar opzoeken en in gesprek gaan bij de koffieautomaat in plaats van elkaar mailen, leidt tot meer contact en onderling begrip. Knelpunten waarin de gemeente en corporatie gezamenlijk knopen moeten doorhakken komen zo sneller op de tafel.

“Je moet elkaar kénnen om elkaar bij gedoe ook snel te kunnen vinden. Dat is misschien niet direct te vertalen tot meer woningen, indirect natuurlijk wel!”

- Jan Hoek, directeur Holland Rijnland Wonen

Vertrouwen zorgt voor voltooiing

Door langdurige en transparante samenwerking wordt de capaciteit van bouwers en toeleveranciers optimaal benut. De continuïteit zorgt voor onderling vertrouwen en biedt meer ruimte voor innovatie en flexibiliteit in de productie. Een voorbeeld hiervan is een intensief traject op de High Tech Campus van Eindhoven. Daar ging tijdens de bouw een aannemer failliet. Dankzij het opgebouwde vertrouwen wist het ontwikkelend bouwbedrijf het werk over te nemen en het bouwproject op tijd te voltooien.

Succesformule 6

Borg gedeeld eigenaarschap

De versnellingstafels vragen om een meerjarige inzet van partijen en daarmee ook om langdurige governance en bekostiging. Bij de tafels die op basis van incidentele middelen worden bekostigd, spelen voortdurend discussies over continuïteit en voortbestaan. Dat is ongunstig voor het opbouwen van een langdurige samenwerking. Een aantal tafels gebruikt het vraagstuk rond continuïteit als aanleiding voor een gesprek over publiek-private bekostiging. Een aantal versnellingstafels voerde deze vorm van bekostiging al in. In de gedeelde bekostiging komt gedeeld eigenaarschap goed tot uitdrukking. Een dergelijke bekostiging toont de commitment van alle partijen en laat zien dat zij 'skin in the game' hebben.

Bouwen ondanks RvS-procedure

Gedeeld eigenaarschap kan ook zitten in het gezamenlijk aangaan van risico's. Raad van State-trajecten vertragen de woningbouw. Het functioneren van de Raad van State is geen onderwerp dat regionaal is op te lossen. Het anders kijken naar kansen en risico's kan lokaal en regionaal wel tot versnelling leiden. Dit gebeurde in Den Bosch, waar één partij eindeloos bezwaar maakte. De versnellingstafel besloot gezamenlijk, ondanks een lopende procedure, toch te starten met de bouw. Afsproken was dat de andere partijen gezamenlijk eventuele risico's zouden dragen. In dit geval leverde het "slechts" drie maanden winst op, omdat de rechtspraak al in vergevorderd stadium zat. Bij andere projecten kan de tijdswinst oplopen tot zeker twee jaar.

Voor het borgen van commitment zijn de juiste personen in de juiste rollen belangrijk. Uit de interviews blijkt dat een onafhankelijke voorzitter zonder direct belang een open tafel, en daarmee een goed gesprek, kan bewaken. Dan ontstaat eerder een klimaat waarin partijen open met elkaar spreken over zichtbare en 'onzichtbare' knelpunten. 'Onzichtbare' knelpunten zijn de punten die iedereen wel kent en waar in het 'roddelcircuit' over wordt gesproken, maar die niet snel 'officieel' op tafel komen. Een onafhankelijk voorzitter kan ook de balans tussen overheid en markt bewaken en druk op de voortgang houden.

Wanneer de versnellingstafel langere tijd functioneert is een roulerende voorzitter een optie. Een roulerende voorzitter vanuit de eigen geledingen draagt bij aan commitment en gedeeld eigenaarschap en past bij het aangaan van meerjarige samenwerkingen (succesformule 3). De secretaris kan zorgen dat verantwoordelijkheden nagekomen worden (succesformule 4), daarom is een vaste secretaris waardevol.

We hoorden regelmatig dat de beschikbare tijd van de voorzitter en/of secretaris een zorgpunt is. Een goed functionerende versnellingstafel heeft een voorzitter, secretaris, communicatie en planningsmedewerker nodig die gezamenlijk zo'n veertig tot zestig uur per week erin steken. Holland Rijnland, Arnhem, Deventer en de Achterhoek regelden dit bijvoorbeeld structureel, door mensen hiervoor aan te stellen en vrij te maken.

Goed gesprek = waterlijn laten zakken
Onzichtbare wordt zichtbaar



Figuur 3 Een goede voorzitter maakt (on)zichtbare knelpunten bespreekbaar en schept een sfeer waarin gezegd kan worden wat gezegd moet worden.

Succesformule 7

Zorg voor publiek-private monitoring

Om als lokale of regionale versnellingstafel te kunnen sturen op woningbouwproductie en om het goede gesprek over knelpunten en mogelijke oplossingen daarvoor te voeren, is een realistisch beeld van de planning en inzicht in knelpunten noodzakelijk. Dat betekent eerst en vooral een goede monitoring. Omdat het bij versnellingstafels nadrukkelijk gaat om publiek-private samenwerking, betekent dit ook publiek-private monitoring. Een publiek-private planmonitor maakt inzichtelijk:

- of er genoeg plannen zijn om de afgesproken aantallen binnen de afgesproken termijn te realiseren;
- of de planning realistisch is en wat redenen voor vertraging zijn;
- welke thematische knelpunten er mogelijk zijn;
- welke plannen mogelijk versneld kunnen worden ter compensatie van plannen die naar het oordeel van de tafel de planning niet kunnen halen.

Het inrichten van een monitor kan een opgave lijken, maar als je twee belangrijke punten in ogenschouw neemt, kom je een heel eind. Bepaal ten eerste welke informatie nodig is. Kijk daarna in hoeverre de bestaande interbestuurlijke monitoring (publiek-publiek) je aan data kan helpen om te sturen in het prioriteren en versnellen van de lokale woningbouwopgave (publiek-private monitoring).

“Bij het werken met een heuse ontwikkelplanning met mijlpalen stel je andere vragen en stuur je op oplossingen. Als dreigt dat een mijlpaal niet gehaald wordt, wil ik weten waarom, zodat er iets aan gedaan kan worden.”

– Annius Hoornstra, voorzitter regionale versnellingstafel Holland-Rijnland

Bij het bepalen van de benodigde informatie moet er aandacht zijn voor de belangen van de verschillende partijen. Alleen als partijen overtuigd zijn van de waarde van monitoring zullen zij investeren in het aanleveren van data voor die monitoring. Let op dat de discussie niet verzandt in de keuze voor een systeem, focus op de gewenste input en output. Voorbeelden zijn:

- Een overzicht van grote woningbouwprojecten in de regio. Bijvoorbeeld vanaf twaalf woningen. Voor die regio's waar de meeste projecten juist kleinere projecten zijn, is een andere keuze misschien logischer.
- Kenmerken van de projecten zoals: het aantal woningen dat het project telt, welke kernspelers erbij betrokken zijn, wat de planning is en wat belangrijke knelpunten zijn.
- Mijlpalen van het project. Hierbij is het verstandig om te kiezen voor een combinatie tussen publieke en private mijlpalen (inclusief corporaties). Denk bij publieke mijlpalen aan zaken als het vaststellen van een wijziging van het omgevingsplan of het verlenen van een bouwvergunning. Private mijlpalen gaan bijvoorbeeld over het tekenen van een intentie- of anterieure overeenkomst of de start van de woningverkoop.

Er zijn al verschillende soorten monitoring. Voor de interbestuurlijke monitor (publiek-publiek) die voor de woondeals wordt gebruikt, is de interbestuurlijke landelijke monitor voortgang woningbouw (LMVW) van belang. Het gaat daarbij om publieke, interbestuurlijke monitoring. In deze monitor ligt de focus op aantallen woningen per project inclusief allerlei projectkenmerken en wordt er aan gewerkt (ook) mijlpalen toe te voegen die van initieel plan tot uitvoering lopen. Bij versnellingstafels kan de monitoring minder uitgebreid zijn en ligt het voor de hand de focus ook meer bij knelpunten te leggen en het behalen van mijlpalen, zodat daar het gesprek aan de versnellingstafel goed over gevoerd kan worden.

De interbestuurlijke monitor is gebaseerd op afspraken tussen Rijk, provincies en gemeenten waarvan de eerste reeds in 2021 gemaakt zijn. Het is een getrappt systeem voor en door overheden (verticaal georganiseerd), waarbij alle gemeenten data leveren aan provincies. Op hun beurt geven provincies die data weer door aan een landelijke beheerder.

Een publiek-private monitor kan profiteren van de projectlijsten van gemeenten. De lijst van niet-vertrouwelijke projecten komt in ieder geval beschikbaar en kan dus ook door de versnellingstafels gebruikt worden. Voor de planlijsten van de vertrouwelijke projecten die in de interbestuurlijke monitor zitten geldt dat de regionale versnellingstafel daar afzonderlijk bij de gemeenten om zal moeten vragen. Met deze informatie, al dan niet inclusief de vertrouwelijke informatie, kan de publiek-private monitor een goede start maken. Private partners kunnen die informatie vervolgens verrijken met extra informatie. Publiek gaat over de publieke parameters en privaat gaat over de private parameters.

Ook geldt dat een goed gesprek tussen gemeenten, corporaties en marktpartijen (horizontaal georganiseerd) over de inschatting van de planning van projecten ertoe kan leiden dat gemeenten hun planning voor de interbestuurlijke monitoropgaven wijzigen. Zo ontstaat een nuttige wisselwerking tussen deze twee monitors en een completer totaalbeeld over de status van de woningbouwopgave en mogelijke knelpunten die versnelling in de weg staan.

“Wij stellen: als je jouw project escaleert, heb je kans op een doorbraak. Dat werkt over het algemeen inspirerend.”

– Jelle Beemsterboer, gedeputeerde
Provincie Noord-Holland

Vooruit!

De woningbouwopgave is groot en er is voor iedereen iets te winnen. We wensen alle partijen daarom veel succes, maar ook plezier, bij het zoeken en vinden van nieuwe samenwerkingen tussen de publieke en private sector. En we hopen dat dit veel energie en successen mag opleveren zoals we tot nu toe al zagen! Gebruik de succesformules die passen bij jouw versnellingstafel om effectief versnelling te organiseren. Vergeet niet om lessen, successen en nieuwe vragen met ons te delen. Dan stellen we die mogelijk in de volgende handreiking aan de orde. Veel dank alvast!

Mogelijk heb je naar aanleiding van het lezen van deze handreiking vragen. Neem dan contact op met het Expertteam Woningbouw van RVO via woningbouw@rvo.nl. Het Expertteam Woningbouw helpt bij het beantwoorden van woningbouwvragen. Ook kunnen we je in contact brengen met versnellingstafels die resultaat boekten door het werken met deze succesformules.

Meer weten?

Aan Tafel!, Handreiking regionale versnellingstafels
Expertteam Woningbouw
Versnellen woningbouwprocessen

Deze handreiking is een uitgave van het Expertteam Woningbouw van RVO,
in opdracht van de landelijke versnellingstafel woningbouw.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
Prinses Beatrixlaan 2 | 2595 AL Den Haag
Postbus 93144 | 2509 AC Den Haag
T +31 (0) 88 042 42 42
E woningbouw@rvo.nl
www.rvo.nl/expertteamwoningbouw

Publicatienummer RVO-108-2024-HL-DUZA
Datum: 1 juli 2024