



## **Versnellen proces woningbouwontwikkeling: welke maatregelen eerst?**

Advies over prioriteren van veelgenoemde ingrepen om woningbouw te versnellen

**Auteur(s):**

Damo Holt  
Hein Schouwenaars  
Koos Seerden  
Leo Snel

**In opdracht van:**

Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties

**Plaats, datum:**

Rotterdam, 13 september 2022

**Status:**

Definitief

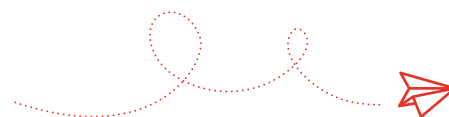
**Rebel Strategy & Development bv**

Wijnhaven 23  
3011 WH Rotterdam  
Nederland  
+31 10 275 59 95

[info@rebelgroup.com](mailto:info@rebelgroup.com)  
[www.rebelgroup.com](http://www.rebelgroup.com)



# Inhoudsopgave



<b>1. Managementsamenvatting</b>	<b>5</b>
<b>2. Inleiding</b>	<b>8</b>
2.1 Aanleiding en vraagstelling	8
2.2 Werkwijze	8
2.3 Leeswijzer	10
<b>3. Rode draden in de adviezen over het versnellen van de woningbouwproductie</b>	<b>11</b>
3.1 Personele capaciteit	11
3.2 Prioriteit	11
3.3 Project- en procesplanning	12
3.4 Het stellen van kaders, vullen van beleidsleemtes en politieke onzekerheid	13
3.5 Samenwerking, houding en gedrag	13
3.6 Omvangrijke onderzoeksopgave	13
3.7 RO instrumenten en procedure	14
3.8 Rechtbank en Raad van State	15
3.9 Stelselvraagstukken, afstemming sectorale wet- en regelgeving	15
3.10 Regie (door Rijk, door anderen)	16
3.11 Waar zit de winst? (naar verwachting van velen)	16
<b>4. Afwegingskader en analyseresultaat</b>	<b>17</b>
4.1 Afwegingskader in het kort	17
4.2 Uitwerking van het afwegingskader	17
4.3 Op welke fase(n) van het ontwikkeltraject grijpen maatregelen in?	21
4.4 Beoordeling maatregelen per categorie	22
4.4.1 Personele capaciteit	22
4.4.2 Prioriteren van inzet	22
4.4.3 Project- en procesplanning	23
4.4.4 Het stellen van kaders	24
4.4.5 Samenwerking, houding en gedrag	24
4.4.6 Onderzoeken	25
4.4.7 RO-instrumenten	25
4.4.8 Stelselvraagstukken, bredere / sectorale wet- en regelgeving	26
4.4.9 Regie (door Rijk, door anderen)	27
<b>5. Wat kan het Rijk doen om de woningbouw te versnellen?</b>	<b>28</b>
5.1 Taakverdeling Rijk versus provincies, gemeenten en andere actoren	28
5.2 Doen, deze maatregelen geven snel resultaat	28

5.3 Opstarten, deze maatregelen geven resultaat op termijn	29
5.4 Ondersteun gemeenten, provincies, regio's en andere actoren om sneller tot resultaat te komen	31
<b>6. Advies: handreiking voor een actieagenda versnellen</b>	<b>34</b>
6.1 Een actieagenda versnellen met vier thema's	34
6.2 Uitwerking van de thema's	34

# 1. Managementsamenvatting

## Aanleiding en vraagstelling

Nederland kampt met een grote en urgente woningbouwopgave. Om deze woningbouwopgave tijdig te realiseren is een versnelling van de woningbouwproductie noodzakelijk. Het Rijk werkt aan het realiseren van deze doelstelling door middel van het Programma Woningbouw, waarbinnen één van de vier actielijnen zich specifiek richt op het versnellen van processen en procedures.

Ten behoeve van de actielijn versnellen heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) Rebel<sup>1</sup> gevraagd een rapport op te stellen dat de bevindingen van beschikbare onderzoeken en adviestrajecten analyseert, hieruit de rode draden destilleert, en vervolgens de opgedane inzichten, conclusies en aanbevelingen weegt en zo tot een advies voor prioritaire voorstellen en concrete acties door het Rijk komt. De afgelopen maanden en jaren zijn vele adviezen verschenen. Deze rapportage richt zich op een afgebakende set studies en interviews die (mede) in opdracht van BZK tot stand zijn gekomen, en beperkt zich tot de fasen in het ontwikkelproces van initiatief tot omgevingsvergunning.

## Rode draden: veelgenoemde adviezen om de woningbouw te versnellen

In de literatuur wordt een groot aantal redenen voor de traagheid in de Nederlandse woningbouwproductie benoemd, en gekoppeld aan mogelijke oplossingen. Deze combinaties van problemen en oplossingen zijn gebundeld rondom een aantal thema's:

- **Personele capaciteit:** beperkte beschikbaarheid van menskracht (kwantiteit en kwaliteit)
- **Prioriteit:** verschillen in prioriteiten tussen actoren; de urgentie wordt niet overal gevoeld
- **Project en procesplanning:** de stappen die gemeenten en ontwikkelaars samen doorlopen
- **Stellen van kaders:** veel tijd gaat verloren bij het bepalen van wat de samenleving precies vraagt
- **Samenwerking, houding en gedrag:** gebrekkige vaardigheden om het snel eens te worden
- **Omvangrijke onderzoeksopgave:** toegenomen complexiteit leidt tot grote onderzoeksopgave
- **RO-instrumenten en procedure:** kiezen voor de juiste procedure en voortvarend doorlopen
- **Rechtbank en Raad van State:** capaciteitstekort bij de RvS vertraagt woningbouw
- **Systeemvraagstukken, wet- en regelgeving:** sectorale regels en wetten hebben in recente jaren (onbedoeld) sterk vertragende werking gehad op de woningbouwproductie
- **Regie (door Rijk, door anderen):** centrale regie is essentieel om ambitieuze doelstellingen te halen

Uit de literatuur blijkt dat over het algemeen de grootste potentiële tijdswinst wordt verwacht in de beginfase van een ontwikkeling: van initiatief tot de start van de bestemmingsplanprocedure of omgevingsvergunning:

- Besluitvormings- en planvormingsfase initiatief: jaren
- Procedurefase bestemmingsplan: weken/maanden
- Vergunningsfase: maanden (deels parallel aan BP)
- Fysieke bouwfase (buiten onze scope): maanden

<sup>1</sup> Rebel beantwoordt deze vraag in samenwerking met Rho Adviseurs

### Methode: hoe komen we tot prioriteiten?

Allereerst hebben we alle genoemde maatregelen ingedeeld in categorieën, waarbij de 'rode draden' uit hoofdstuk 3 de categorieën vormen. Vervolgens zijn de maatregelen gescoord, met als doel de maatregelen te identificeren die 1. Een probleem aanpakken dat in grote mate bijdraagt aan traagheid, en 2. Een groot effect kunnen hebben op het oplossen van dat probleem. Daarna hebben we per maatregel in beeld gebracht of de betreffende ingreep snel uitvoerbaar was, veel of weinig zou kosten, een positief of negatief effect zou hebben op de businesscase van betrokken partijen. En welke actor de meest aangewezen partij zou zijn om de maatregel uit te voeren, en de mate van controle van de betreffende actor over het effect van de maatregel.

Deze prioriteringsmethode heeft geleid tot een advies over welke acties en maatregelen het Rijk direct zou moeten inzetten om op korte termijn effect te hebben, en welke maatregelen het Rijk nu zou moeten opstarten om op iets langere termijn effect te hebben. Daarnaast brengt het advies in beeld welke maatregelen ook kansrijk zijn om de woningbouw te versnellen, maar niet primair binnen het handelingsdomein van de rijksoverheid liggen. Van deze maatregelen kan het Rijk actief stimuleren dat andere actoren ze uitvoeren, aangezien de verwachting is dat zij op korte of middellange termijn de woningbouwproductie kunnen stimuleren.

### Advies

De geraadpleegde literatuur en de interviews geven een beeld van de oorzaken van traagheid in de woningbouw, de mogelijkheden om te versnellen, en de rol die het Rijk hierin kan nemen. Wij adviseren een samenhangende *actieagenda versnellen* te maken die inzet op vier hoofdthema's:

1. Gecoördineerde regie op de woningbouwproductie
2. Het uitbouwen van een centraal expertisenetwerk en het implementeren van de adviezen uit dat netwerk
3. Investeren in innovatieve ontwikkelingen met een versnellingspotentieel
4. Het huiswerk van het rijk: wet- en regelgeving en uitvoeringsorganisatie

Van belang is dat we ons bewust zijn dat de uitvoering van deze thema's geen "of-of" keuze is. Echte versnelling kan pas worden bereikt wanneer de acties uit deze thema's in samenhang worden uitgevoerd.

1. **Gecoördineerde regie op de woningbouwproductie:** Het Rijk heeft met het Programma Woningbouw deze beweging reeds sterk ingezet. De versnelling van de woningbouwproductie zal erbij gebaat zijn als deze regiefunctie in de komende jaren verder versterkt en inhoudelijk uitgebouwd wordt. Dat kan door:
  1. Verder doorwerken van de regiefunctie van het rijk via provincies naar gemeenten;
  2. Bevorderen en uitbouwen van de wederkerigheid en onderlinge samenhang in de gevoerde regie;
  3. Blijvende inzet van financiële middelen en investeringen.
2. **Een centraal expertisenetwerk voor gedeelde kennis over uniforme standaarden, effectieve processen, bewezen snelle werkwijzen:** Keer op keer blijkt dat niet de procedures de tijdrovende factor zijn in de Nederlandse woningbouw, maar juist de periode die aan de procedures voorafgaat: het bepalen waar en wat er precies gebouwd moet worden, met welke kwaliteiten en onder welke voorwaarden. Dit is een deel van het proces waarop het Rijk geen directe grip heeft. Dit is bij uitstek het domein van gemeenten. Uit de literatuur komt een groot aantal acties naar voren die gemeenten zouden kunnen nemen om processen te versnellen. Het Rijk kan hierin een rol voor zichzelf vormgeven door gemeenten actief te stimuleren en door te

bevorderen dat een gedeeld beeld ontstaat wat goede standaarden, effectieve processen en werkwijzen zijn, en hoe die kunnen worden toegepast.

1. Ontwikkelen van uniforme beleidsstandaarden en kwaliteitsborging
  2. Ontwikkelen en documenteren van bewezen aanpakken, snelle werkwijzen en doorbraaktechnieken
  3. Opleiden en trainen van de sector: instroom, professionals, bestuurders en gemeenteraden
  4. Adviseren en demonstreren van effectieve en snelle procesarchitectuur
3. **Het stimuleren van innovatieve ontwikkelingen met een versnellingspotentieel.** Ontwikkelingen in digitalisering van de planvorming en industrialisering van de realisatie van woningen, herbergen nog een groot onbenut potentieel aan versnelling. Bij het centraal stellen van de woningbouwopgave als één van de kernvraagstukken in het Nederland van nu past ook een actieve rol van het Rijk bij het stimuleren van de innovatie op deze terreinen, en dan met name op het vlak van het bevorderen van de implementatie van innovatieve werkwijzen. Dit zou kunnen door:
1. Investeren in nieuwe procesarchitectuur bij gemeenten en versnelling op basis van verregaande digitalisering en parametrisch ontwerpen.
  2. Investeren in de totstandkoming van een goed werkende marktplaats waar vraag en aanbod van industrieel gebouwde woningen bijeenkomt.
4. **De huiswerkopgave voor het rijk.** En tot slot heeft het Rijk ook een aantal heel concrete huiswerkopgaven die bij uitstek (en exclusief) tot het domein van het Rijk behoren. Enerzijds gaat het daarbij om het aanpassen van wet- en regelgeving, en anderzijds om noodzakelijke ontwikkelingen in de uitvoerende taken van het Rijk.
1. **Wet- en regelgeving:**
    1. Maak het voor gemeenten mogelijk om meer 1-op-1 zaken te doen;
    2. Onderzoek de mogelijkheid van het opleggen van een bouwplicht, met onteigening als uiterste consequentie bij niet-realiseren;
    3. Bezwaar- en beroep: zorg dat nooit meer dan één ronde beroep mogelijk is;
    4. Voorkom vertraging als gevolg van dossiers als Stikstof/PAS, PFAS et cetera
    5. Zie af van het reguleren van middenhuren voor zover dit tot vertraging van projecten zal leiden
    6. Verruim de mogelijkheden voor corporaties om middenhuur te realiseren en hiervoor gunstige financiering aan te trekken. En maak dit vervolgens ook onderdeel van de prestatieafspraken
  2. **Uitvoerende taken van het Rijk:**
    1. Breid de capaciteit van de Raad van State uit
    2. Organiseer een Rijksgrondbank, in combinatie met een Rijksontwikkelbedrijf. En zet deze faciliteit en organisatie in om de als eerste genoemde regiefunctie kracht bij te zetten, door gemeenten en provincies in staat te stellen de benodigde en aangewezen locaties beschikbaar te maken voor woningbouw.

## 2. Inleiding

### 2.1 Aanleiding en vraagstelling

In het kader van de grote en urgente woningbouwopgave in ons land is het Rijk volop bezig met uitwerking van de plannen uit het Regeerakkoord voor het stimuleren van de woningproductie in het Programma Woningbouw. De realisatie van een woningbouwproject is in de praktijk een complex samenspel van vele facetten, zoals beschikbare geschikte gronden/locaties, passende plannen, marktvraag door klanten/eindgebruikers, geld, contracten, het RO-traject (inclusief omgevingsparticipatie) en een goede procesvoering oftewel realiserend vermogen.

Een van de vier actielijnen van het Programma Woningbouw richt zich op de versnelling van processen en procedures om tot woningbouw te komen. Hiertoe is een serie onderzoeken en deeltrajecten in gang gezet die tot inzichten en adviezen moeten leiden hoe de woningproductie te versnellen.

De effecten en uitvoeringsaspecten van een groot aantal beleidsvelden komen samen bij het bouwen van woningen. Daarmee hebben vele facetten invloed op de mogelijkheden en tempo voor het realiseren van woningen. Zoals de minister in zijn brief van 14 februari zegt: “kiezen in schaarste betekent dat niet alles kan”. Kiezen en prioriteiten stellen is nodig. De beschikbaarheid van meer Rijksmiddelen is een deel van de oplossing om tot keuzes en besluiten te komen, maar hier is meer voor nodig. Gegeven de stapeling van maatschappelijke opgaven in het planproces en de veelheid aan ruimteclaims leidt vooral het komen tot besluitvorming tot voortgang of juist vertraging in de concrete gebiedsontwikkelingen. Dit betreft besluiten over zowel eerste initiatieven, plannen, contracten als RO-kaders zoals bestemmingsplannen en vergunningen.

Het Ministerie heeft Rebel gevraagd een rapport op te stellen dat de bevindingen van beschikbare onderzoeken en adviestrajecten analyseert, hieruit de rode draden distilleert, en vervolgens de opgedane inzichten, conclusies en aanbevelingen weegt en zo tot een advies voor prioritaire voorstellen en concrete acties door het Rijk komt. Acties die in een versnelling van de woningbouwopgave moeten resulteren. De studie is specifiek gericht op de fasen van het eerste idee tot aan de vergunningverlening. De bouwfase is geen onderdeel van de studie, maar zaken die daarvoor in het voortraject relevant kunnen zijn, worden deels wel benoemd.

Rebel heeft samen met Rho adviseurs invulling gegeven aan bovenstaande opgave, wat heeft geresulteerd in het voorliggende rapport.

### 2.2 Werkwijze

In overleg met BZK is een compact traject ingezet waarbij de opbrengst van uitgevoerde onderzoeken zijn verrijkt met enkele gerichte interviews en de praktijkervaringen van zowel Rebel als Rho adviseurs bij gebiedsontwikkeling. Op deze wijze is gebruikgemaakt van brede en breed gedeelde ervaringen, opgehaald vanuit overheid en markt.

Basis voor deze rapportage zijn de navolgende studies:

- *Versnellen woningbouw; Onderzoek naar kansen voor versnellen van juridische bestemmingsplanprocedures; Stec Groep in opdracht van BZK, april 2022*



- *Versnellen voorfase gebiedsontwikkeling: hoe dan? Lessen uit de praktijk.* Site Urban Development in opdracht van BZK, Aedes, G40, IPO, NEPROM, VNG, VNO-NCW, WoningbouwersNL, juni 2022
- *Voorjaarsrapportage 2022;* Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties (RVO), juni 2022

De resultaten daarvan zijn verrijkt en getoetst door interviews over:

- *Versnellen woningbouwproductie door digitalisering en parametrisch ontwerpen;* Rob Buren (VORM, Bouwlab) en Andreja Andrejevic (OMRT)
- *Versnellen woningbouwproductie door conceptueel en industrieel bouwen, aan de hand van De Bouwstroom regio Eindhoven;* Bas Sievers (Woonpartners), Jasper Ponte (Brink Groep).
- *Versnellen woningbouwproductie door gelijkschakelen processen;* Annius Hoornstra (zelfstandig stads- en gebiedsontwikkelaar)

En tot slot zijn de adviezen uit de studies en interviews aangevuld door Rebel en Rho met aanbevelingen op basis van praktijkervaring, beleidsevaluaties van eerdere interventies in de woningbouwproductie<sup>2</sup> en inbreng vanuit de sector<sup>3</sup>. De door ons toegevoegde aanbevelingen zijn in hoofdstuk 4 te herkennen doordat ze in blauw zijn afgedrukt.

De opbrengst van deze bronnen is samengevat in een aantal rode draden die te kenmerken zijn als bundels van oorzaken, aanbevelingen en oplossingsrichtingen. De rode draden beschrijven knelpunten die vertraging veroorzaken, met daaraan deels al gekoppeld de opties/maatregelen die worden voorgesteld om tot versnelling te komen.

Om deze opbrengst te vertalen tot een set prioritaire voorstellen en concrete acties voor het Rijk is een afwegingskader opgesteld. Daarbij is onderscheid gemaakt naar o.a. impact/bijdrage aan versnelling, maar zijn aanbevelingen ook getoetst op aspecten als:

#### **Invoerbaarheid naar complexiteit en tijdpad:**

- Opties voor de korte termijn, die zonder (tijdrovende) aanpassing van wetgeving en andere zaken mogelijk zijn (quick-wins);
- Opties voor de langere termijn waarbij eventuele aanpassing van wetgeving en andere aspecten noodzakelijk zijn.

#### **Uitvoerbaarheid naar betrokken/verantwoordelijke partij(en):**

- Opties die volledig binnen het Ministerie van BZK georganiseerd kunnen worden;
- Opties waarbij de medewerking/inzet van andere Ministeries of centrale overheidsinstanties (zoals bijvoorbeeld de Raad van State) noodzakelijk is;
- Opties waarbij vooral de decentrale overheden een belangrijke rol spelen;
- Opties die in essentie bij derden (zoals marktpartijen, corporaties etc.) liggen.

Aanvullend hierop is waar mogelijk ook een inschatting gemaakt van eventuele kosten van de opties/maatregelen en mogelijke effecten ervan op de businesscase.

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld: *Evaluatie Stimuleringspakket Woningbouw*; Economisch Instituut voor de Bouw, januari 2012.

<sup>3</sup> Watertorenberaad, bijeenkomst 16 februari 2022.

Op basis van het gevulde afwegingskader zijn afsluitend prioriteiten in maatregelen bepaald. Daarbij is natuurlijk vooral bezien welke rol BZK kan spelen, maar zijn ook aanbevelingen voor provincie, regio, gemeenten en marktpartijen benoemd.

### **2.3 Leeswijzer**

Hoofdstuk 3 van dit rapport bevat de rode draden die gedestilleerd zijn uit rapporten en interviews. In hoofdstuk 4 wordt het afwegingskader en het resultaat van de analyse toegelicht. Hoofdstuk 5 beschrijft wat het Rijk kan doen om de woningbouw te versnellen. En in hoofdstuk 6 werken we dit uit in een inhoudelijk advies voor een programma woningbouwversnelling.

### 3. Rode draden in de adviezen over het versnellen van de woningbouwproductie

Om in overeenstemming met het Programma Woningbouw te komen tot versnelling van de woningbouw zijn in diverse rapportages knelpunten, redenen van vertraging en mogelijke oplossingen in diverse fasen van de planontwikkeling benoemd en geanalyseerd. Deze oorzaken en oplossingen van traagheid zijn hieronder samengevat in een aantal rode draden. De rode draden zijn bundels van knelpunten en mogelijke maatregelen geordend naar diverse thema's. Deels gaat het om rode draden die effect kunnen sorteren op het hele proces (in deze studie van idee tot onherroepelijk bestemmingsplan en/of omgevingsvergunning), deels om rode draden die ingrijpen op een deel daarvan.

In de betrokken rapportages is maar heel beperkt/zijdelings ingegaan op mogelijke effecten van de invoering van de Omgevingswet. Om daar in dit advies passende aandacht aan te kunnen besteden zijn mogelijk effecten daarvan op basis van kennis en ervaring van Rho en Rebel toegevoegd in een afzonderlijk kader bij elke rode draad.

#### 3.1 Personele capaciteit

Door alle fasen en in alle onderzoeken wordt (h)erkend dat de beschikbare personele capaciteit een belangrijke reden voor vertraging is. Het gaat daarbij niet alleen om een kwantitatief probleem (aantal mensen), maar ook om gebrek aan kennis en (proces)kunde. Als belangrijke oorzaak wordt de afbouw van ambtelijke diensten met betrekking tot woningbouw in de vorige economische crisis benoemd, maar ook de toenemende complexiteit van ruimtelijke vraagstukken speelt een rol.

De personele capaciteit is overigens niet alleen een probleem bij gemeentes/overheid, ook bij omgevingsdiensten, advies- en onderzoeksbureaus en ontwikkelende partijen is sprake van onderbezetting met vertragingen als gevolg.

Meer focus op woningbouw lijkt voor gemeenten een lastige keuze met de terechte en noodzakelijke aandacht voor vele andere (maatschappelijke) vraagstukken. Wel kan de vraag gesteld worden of volkshuisvesting als specifiek vak en doel voldoende de aandacht heeft, juist ook van nieuwe instromers in het RO-domein. Dat heeft natuurlijk ook effect op de (integrale) afweging en de wijze waarop woningbouw daarin wordt meegenomen (zie ook draad 3 beleid, kaders)

Oplossingsrichtingen die worden aangegeven hebben o.a. betrekking op verbetering van de arbeidsmarktpositie, aandacht voor opleidingen en (regionale)kennisdeling. Ook worden flexpools, flexibele schillen, expertteams en (regionale) samenwerking als mogelijke oplossing benoemd.

De komst/invoering van de Omgevingswet lijkt vooral in de transitieperiode het bovenstaande probleem te vergroten. Het gaat daarbij niet alleen om "gewenningstijd" maar ook om de noodzaak om integraler en met nieuwe aspecten te komen tot een zorgvuldige afweging. Onduidelijk is of de Omgevingswet (op termijn) tot een efficiënter werkproces (inclusief minder benodigde personele inzet) zal leiden. In elk geval wordt dat de eerste jaren niet verwacht.

#### 3.2 Prioriteit

Met de vele opgaven die bij de gemeentes liggen is daarnaast de prioriteit niet altijd gericht op woningbouw. Met de decentralisatie van veel taken en bevoegdheden is een ook een uitbreiding van

noodzakelijke taken van het ambtelijk apparaat ontstaan waartegenover niet (altijd) een evenredige personele groei is gerealiseerd.

Ondanks de grote woningvraag blijkt ook lang niet overal/niet bij iedereen de urgentie te worden gevoeld. Belangrijk daarbij is ook dat een steeds bredere afweging wordt verwacht. Naast woningbouw vechten ook de energietransitie, klimaatadaptatie, de transitie van het landelijk gebied e.d. om voorrang in het ruimtelijke domein. Een afweging die in de steeds beperktere beschikbare ruimte niet eenvoudig is. Zeker als een aantal aspecten/beleidsdoelen contrair op woningbouwproductie (lijken te) staan. Ook wordt regelmatig binnen gemeentes om diverse redenen aan veel locaties/projecten tegelijk gewerkt, wat de snelheid van individuele projecten negatief beïnvloed.

Oplossingsrichtingen hangen veelal samen met (politieke) keuzes maken en prioriteiten stellen. Duidelijke keuzes en prioriteiten vanuit Provincie en Rijk kunnen gemeentes helpen om dat te doen.

De Omgevingswet gaat uit van een bredere afweging dan gebruikelijk is onder de Wro. In de basis wordt daardoor de prioritering niet eenvoudiger. Daarnaast gaat de Omgevingswet ook uit van meer decentrale bevoegdheden, terwijl meer prioritering vanuit Rijk en Provincie juist als deel van de oplossing wordt benoemd.

### 3.3 Project- en procesplanning

Vertraging en planning hangen nauw samen. Een realistische planning wordt daarbij gezien als belangrijke randvoorwaarde voor het voorkomen van vertraging. Gebrek aan ervaring en aandacht voor planning wordt vaak benoemd. Onderliggend worden zaken als mandatering, verantwoordelijkheid, prioriteit, afhankelijkheden (herkenning kritieke pad) en (on)bekendheid met mogelijkheden voor parallelschakeling van procedures benoemd. Doorontwikkeling van risicomanagement en onderzoeksmanagement worden verder als belangrijke (rand)voorwaarden voor adequate planning benoemd.

Opvallend is dat de grote vertraging veelal niet zozeer zit in het opstellen van benodigde producten, maar in de tijd die nodig is voor beoordeling, weging en (politieke) besluitvorming daarover. Het onvoldoende inspelen op het "ritme" van de politiek wordt als belangrijke reden van vertraging gezien. De sectorale en getrapte opzet en bijbehorende parafencultuur binnen (ambtelijke)organisaties en omgevingsdiensten wordt ook regelmatig benoemd. Verder worden vaak tijdrovende bovenwettelijke procedures gevolgd om bijvoorbeeld de Gemeenteraad mee te nemen bij de aan het College wettelijk toegekende en/of gemandateerde besluiten.

Oplossingen beginnen bij kennis en kunde, eventueel ingevlogen vanuit Regio, Provincie of Rijk. Maar er is ook een kritische blik nodig ten aanzien van (sectorale) bevoegdheden en interne procedures. Het instellen van specifieke projectteams/bureaus, vergelijkbaar met o.a. aanpak VINEX en Ruimte voor de Rivier projecten, met een duidelijke taakomschrijving, focus én voldoende bevoegdheden kan uitkomst bieden.

De invoering van de Omgevingswet kan, zeker voor kleinere concrete projecten, voor een versnelling zorgen, doordat de wettelijke procedure enigszins wordt verkort en vergunningen worden gecombineerd. Daarnaast zou de meer integrale benadering en toetsing in omgevingstafels ook kunnen helpen de sectorale parafencultuur te doorbreken. De eerste jaren moet echter worden bedacht dat onbekendheid, onzekerheid en gebrek aan ervaring en jurisprudentie juist vertragend kan werken in besluitvorming. Cultuurverandering vergt tijd.

### 3.4 Het stellen van kaders, vullen van beleidsleemtes en politieke onzekerheid

Veel (gemeentelijk) beleid is nog niet voldoende afgestemd op de grote woningbouwopgave. De woningvraag is wel benoemd in sectorale nota's maar vaak nog niet volledig doorgewerkt in (integrale)visies en kaders. Bijvoorbeeld op het gebied van mobiliteit, water, groen, en de inzet van instrumenten op het gebied van kostenverhaal. Focus en prestatieafspraken schieten vaak nog te kort of zijn nog in ontwikkeling, terwijl initiatieven al wel op tafel liggen. Politieke onzekerheid werkt daarbij in de hand dat initiatieven onvoldoende prioriteit krijgen.

Gebrek aan beleid en (vastgestelde!) kaders leidt op projectniveau niet alleen tot onzekerheid, maar vaak ook tot enorme stapeling van ambitie die de haalbaarheid negatief beïnvloeden. Als er geen keuze is dan moet alles (een beetje), met voorspelbaar effect op de uitvoerbaarheid/snelheid. Het bereiken van een noodzakelijke keuze in de ambities kost vaak veel tijd. Daarnaast betekent het gebrek aan visie en kaders voor een locatie, dat de visievorming daarvoor een (extra) tijdrovend onderdeel wordt van de planning. Hierdoor wordt vaak ook de onderzoeksopgave extra belast.

Duidelijkheid vanuit Rijk, Provincie en Regio kunnen helpen bij keuze voor en focus woningbouw binnen het gemeentelijk beleid. Juist op het hogere schaalniveau zou de integrale afweging in eerste instantie gemaakt kunnen/moeten worden. De praktijk laat echter zien dat de hete aardappel (te) vaak wordt doorgeschoven.

De komst van de Omgevingswet is al voor veel gemeentes de aanleiding geweest voor het maken van een Omgevingsvisie. Ervaring daarmee leert echter dat bij het opstellen van deze visies wel veel nieuwe ambities ten aanzien van bijvoorbeeld klimaat en gezondheid zijn gesteld, maar concrete afspraken over bijvoorbeeld woningbouwlocaties nog ontbreken. Ook blijkt dat in de eerste generatie omgevingsvisies wel veel ambities zitten, maar de vertaling naar concrete kaders voor het omgevingsplan of programma's ontbreken. Omdat gemeenten nu echt aan de slag moeten met het omgevingsplan groeit de noodzaak om door de omgevingsvisie en programma's duidelijke kaders te stellen.

### 3.5 Samenwerking, houding en gedrag<sup>4</sup>

Het aantal actoren bij gebiedsontwikkeling is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Duidelijk is dat voor de realisering van woningbouw samenwerking van overheid en markt essentieel is. Toch blijkt die samenwerking vaak stroef te verlopen, met grote vertraging als gevolg.

Oplossingen hangen vaak nauw samen met haalbare kaders, heldere afspraken en politiek commitment. Versterken van onderling vertrouwen, teambuilding en zo nodig ingrijpen door bijvoorbeeld mediation en "dispute resolution" zijn echter minstens zo belangrijk.

Verandering in houding en gedrag is ook een belangrijke pijler onder de Omgevingswet. Het faciliteren van initiatieven staat hoog in het vaandel van de Omgevingswet ("ja mits" in plaats van "nee tenzij").

### 3.6 Omvangrijke onderzoeksopgave

De complexiteit van de ruimtelijke ordening is de afgelopen jaren sterk toegenomen met grote gevolgen voor de onderzoeksopgave. De keuze om vooral binnenstedelijk te bouwen speelt daar

<sup>4</sup> Over dit thema verwacht BZK later dit jaar nog opdracht te geven tot het maken van een separate rapportage.

zeker een rol in, maar ook buitenstedelijke locaties kennen steeds meer (onderzoeks-)uitdagingen. Gebrek aan concreet beleid en keuzes daarin maken ook dat de onderzoeksopgave toeneemt. Belangrijk is ook dat onzorgvuldigheden in onderzoek genadeloos worden afgestraft bij de Raad van State. Dit leidt ook regelmatig tot een enorm pakket aan onderzoeken om elk risico uit te sluiten.

De omvang aan onderzoek heeft natuurlijk een belangrijke relatie met de personele capaciteit, maar ook de kennis van het goed, tijdig en gefaseerd uitvoeren van onderzoek (onderzoekmanagement) blijkt regelmatig tekort te schieten. Daarbij komt dat onderzoek naar (relatief) nieuwe aspecten zoals gezondheid en klimaat nog in ontwikkeling is en regelmatig tot heel nieuwe inzichten en uitdagingen leidt.

De Omgevingswet biedt een aantal nieuwe uitdagingen maar ook kansen voor de onderzoeksopgave. Vaak worden nieuwe aspecten en integrale afweging als extra (vertragende) uitdaging gezien, maar juist het "mengpaneel" en de mogelijkheid om onderzoek uit te stellen of gefaseerd uit te voeren kunnen helpen projecten te versnellen. Wel staat de toepassing van het Mengpaneel nog in de kinderschoenen en betekent uitstel van onderzoek geen afstel, dus ook niet automatische versnelling van het totale proces.

### 3.7 RO instrumenten en procedure

Onder de Wro zijn het (postzegel)bestemmingsplan(BP), ruimtelijke onderbouwing, en de uitgebreide Wabo procedure de RO instrumenten om te komen tot gebiedsontwikkeling, waarbij de eerste nog moet worden gevolgd door een reguliere omgevingsvergunning. Uit de diverse rapportages komt naar voren dat het niet zozeer de formele procedure bij deze instrumenten is waar de grote vertraging zit, maar meer het voorbereidende werk. Toch leert de ervaring dat ook de interne besluitvorming die voorafgaat aan de wettelijk vereiste stappen in de procedure veel tijd vergt. Net als de verwerking van zienswijzen en dergelijke, vaak meer dan de wettelijke termijn. Ook wordt de kans om te versnellen door middel van de coördinatie-regeling of parallelle toetsing lang niet altijd benut.

Maatregelen voor versnelling worden vooral gezien door het verbeteren van de werkwijze en het beter gebruiken van wettelijke mogelijkheden. Daarbij moet worden gedacht aan:

- Bewuste keuze voor een instrument en de specifieke mogelijkheden daarvan (o.a. coördinatie-regeling);
- Parallel laten lopen van verschillende stappen en onderzoekmanagement
- Gebruik van standaarden en voorbeelden voor regelingen en onderbouwingen;
- Voorkomen van bovenwettelijke processtappen/besluiten;
- Proactief inspelen op het ritme van de politiek;
- Actieve houding ten opzichte van bezwaarmakers, gericht op het oplossen van hun bezwaargronden.

De invoering van de Omgevingswet staat deels op gespannen voet met de maatregelen zoals hierboven beschreven. De verkorting van de proceduretermijnen die deels door de Wet wordt mogelijk gemaakt zal zeker de eerste jaren niet opwegen tegen de vertraging door het gebrek aan gemeentelijke standaarden en de nog te maken gemeentelijke afwegingen in o.a. de bruidsschat en het toepassen van voorheen nationale regels. Het werken met standaarden/voorbeelden is ook een kanteling ten opzichte van de oorspronkelijke aanpak dat gemeenten zo veel mogelijk hun eigen maatwerk zouden maken en hun eigen planopzet. Wanneer veel gemeenten zouden werken met

eigen planopzetten (door het afschaffen van de SVBP<sup>5</sup>) werkt dit zowel vertragend voor gemeenten zelf (men moet afzonderlijk “het eigen wiel” uitvinden) als voor partijen die landelijk werken en dan te maken krijgen met veel verschillende aanpakken voor vergelijkbare ontwikkelingen. Tenslotte is er de eerste periode onzekerheid over houdbaarheid van regels bij Rechtbank en Raad van State.

### 3.8 Rechtbank en Raad van State

Steeds vaker blijken plannen ter toetsing (bezwaar en beroep) bij Rechtbank en Raad van State te komen. Dit is ook niet verwonderlijk in een steeds voller Nederland met altijd vele burens en (conflicterende) belangen. Ook is er een hardnekkig misverstand dat het “helpt” bij een verzoek tot planschade als eerst alle rechtsmiddelen zijn ingezet.

Ondanks de versnelde termijn bij de Raad van State voor woningbouwplannen van enige omvang (in principe behandeling en uitspraak binnen een half jaar) is de praktijk dat er toch vaak een extra jaar nodig is voordat vergunning kan worden verleend (uitgaande van coördinatie). Wordt er niet gecoördineerd dan is 2 á 3 jaar geen uitzondering, ook omdat de Rechtbank geen versnelde behandeling kent.

Er zijn kansen voor versnelling zoals:

- Zoveel mogelijk coördineren van besluiten;
- Door blijven onderhandelen tijdens bezwaar en beroepsfase, gericht op het bereiken van overeenstemming, bijvoorbeeld ook over eventuele schadevergoeding;
- Uitbreiding capaciteit Rechtbank/Raad van State.

De Omgevingswet kent op zich geen andere termijnen voor bezwaar en beroep. Wel is de verwachting/ervaring dat een nieuwe wet in de beginfase tot meer discussie zal leiden en dus meer/langere procedures. Daarbij komt dat de Omgevingswet meer mogelijkheden voor beleidskeuzes en specifieke normstellingen geeft die nog niet rechterlijk getoetst zijn.

### 3.9 Stelselvraagstukken, afstemming sectorale wet- en regelgeving

De woningbouwopgave staat niet op zich en wordt beïnvloed door een groot aantal (sectorale) regels en ambities. Het gaat daarbij niet alleen om afspraken binnen Nederland, maar ook Europese wetgeving en Mondiale afspraken. Naast stapeling van ambities is regelmatig ook sprake van beperkt of niet op elkaar afgestemde regelgeving, bijvoorbeeld in het domein van de sociale woningbouw (zie voorbeeld hieronder schuingedrukt)

*“Het ontstane ‘metasysteem’ is complex en versnipperd en bestaat uit het samenspel van ‘subsystemen’ en wetten zoals de Wet ruimtelijke ordening, de Woningwet<sup>6</sup>, de Huisvestingswet<sup>7</sup>, bouwregelgeving (zoals het Bouwbesluit en certificering), het woningtoewijzingsstelsel<sup>8</sup>, het toezicht op de corporatiesector, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV), het belastingstelsel en de belastingkalender, het eigendomsrecht, aanbestedingsrecht, staatssteun, bestuursrecht en de Wet Markt en Overheid.”*

<sup>5</sup> Standaard Vergelijkbare Bestemmingsplannen

<sup>6</sup> Bron: [Woningwet: regels voor woningcorporaties](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woning-verhuren/woningwet-regels-voor-woningcorporaties) (https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woning-verhuren/woningwet-regels-voor-woningcorporaties)

<sup>7</sup> Bron: [Huisvestingswet](https://vng.nl/rubrieken/onderwerpen/huisvestingswet) (https://vng.nl/rubrieken/onderwerpen/huisvestingswet)

<sup>8</sup> Bron: [Dossier woningtoewijzing](https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/dossier-woningtoewijzing) (https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/dossier-woningtoewijzing)

Ook binnen de Wro/Awb is sprake van tijdrovende dubbele procedures (beroep/hoger beroep) die mede door capaciteitsgebrek bij de Rechtbank en de Raad van State veel tijd vergen. Daarnaast helpt bijvoorbeeld de wetgeving ten aanzien van onteigening en huurbescherming niet mee. Tot slot is de wet- en regelgeving nog maar beperkt ingericht op systeem- en industriële bouw.

Er ligt een duidelijke rol voor het Rijk waar het gaat om afstemming van wetten en regels. Niet alleen binnen het Nederlandse recht, maar juist ook in gevallen waar Europese wet- en regelgeving de woningbouw raakt. Hiervoor wordt ook nadrukkelijk naar het Rijk gekeken, waarvan de signalering van een mogelijk negatief effect op de voortgang van de woningbouw wordt verwacht, maar regelmatig lijkt te ontbreken. Recentelijke voorbeelden van uitspraken van de Raad van State maken dat ook duidelijk (stikstof, beroepsmogelijkheden (Arhus-verdrag), dienstenrichtlijn, Didam-arrest etc.).

Met de Omgevingswet is wel de ambitie neergelegd om wet- en regelgeving beter op elkaar af te stemmen. Maar dat wordt eigenlijk pas concreet op het moment dat daadwerkelijk integrale omgevingsplannen worden vastgesteld. In de overgangsfase, die tot wel 10 jaar kan duren, immers alle regels gewoon nog naast elkaar.

### 3.10 Regie (door Rijk, door anderen)

Zoals al aangeven onder kaders kan regie "van boven" keuzes, prioriteiten en besluitvorming bij gemeentes eenvoudiger maken. Duidelijke en uitvoerbare prestatie- en locatieafspraken zijn daarvoor de basis. Maar ook doorvoering daarvan in planningen en ontwikkelovereenkomsten moet worden geborgd. Bij afspraken hoort niet alleen monitoring, maar ook sanctionering en effectieve en voortvarende afhandeling van geschillen.

Meer regie (van boven) is wel een omslag in (politiek) denken en sluit ook minder goed aan bij de uitgangspunten van de Omgevingswet. Ervaringen met de NOVI (en de NOVEX) tonen echter aan dat de roep om regie breed gedragen is.

### 3.11 Waar zit de winst? (naar verwachting van velen)

Acties op bovenstaande rode draden spelen allemaal een belangrijke rol bij de versnelling van de woningbouw. Vanuit de rapporten zijn de verwachtingen daarbij wel verschillend als het gaat om de werking in relatie tot de verschillende fasen van het ontwikkel- en bouwproces. Opvallend daarbij is de grote verwachting van mogelijke versnelling in de beginfasen.

- Besluitvormings- en planvormingsfase initiatief: jaren
- Procedurefase bestemmingsplan: weken/maanden
- Vergunningsfase: maanden (deels parallel aan BP)
- Fysieke bouwfase (buiten onze scope): maanden



## 4. Afwegingskader en analyseresultaat

### 4.1 Afwegingskader in het kort

De bestudeerde literatuur en de interviews leveren een groot aantal potentiële maatregelen op die het Rijk of de andere actoren kunnen nemen om de woningbouw te versnellen. Rebel en Rho hebben de maatregelen die in de studies zijn genoemd aangevuld met veelgenoemde maatregelen uit andere bronnen. Vervolgens zijn alle benoemde maatregelen geordend met behulp van het volgende afwegingskader, om tot een advies te komen:

- **Stap 1: Categoriseren** (alle genoemde maatregelen worden ingedeeld in een beperkt aantal groepen, gebaseerd op de 10 rode draden van hoofdstuk 3.
- **Stap 2: Selecteren van de maatregelen met het grootste probleemoplossend vermogen.** (Pakt het een probleem aan dat sterk bijdraagt aan traagheid? Is het een oplossing die effect heeft?)
- **Stap 3: Prioriteren:** Welke actor kan de maatregel uitvoeren? Hoe snel kan de maatregel worden ingevoerd? Wat zijn de kosten die aan een maatregel zijn verbonden? Hoeveel invloed heeft de betreffende actor op het resultaat?
- **Stap 4: Toedelen van maatregelen in 'mandjes':** Wat moet het rijk nu met prioriteit doen? Welke maatregelen moet het rijk nu opstarten om op termijn effect te bereiken? En welke maatregelen zou het rijk juist moeten stimuleren zodat andere actoren ze gaan uitvoeren?

### 4.2 Uitwerking van het afwegingskader

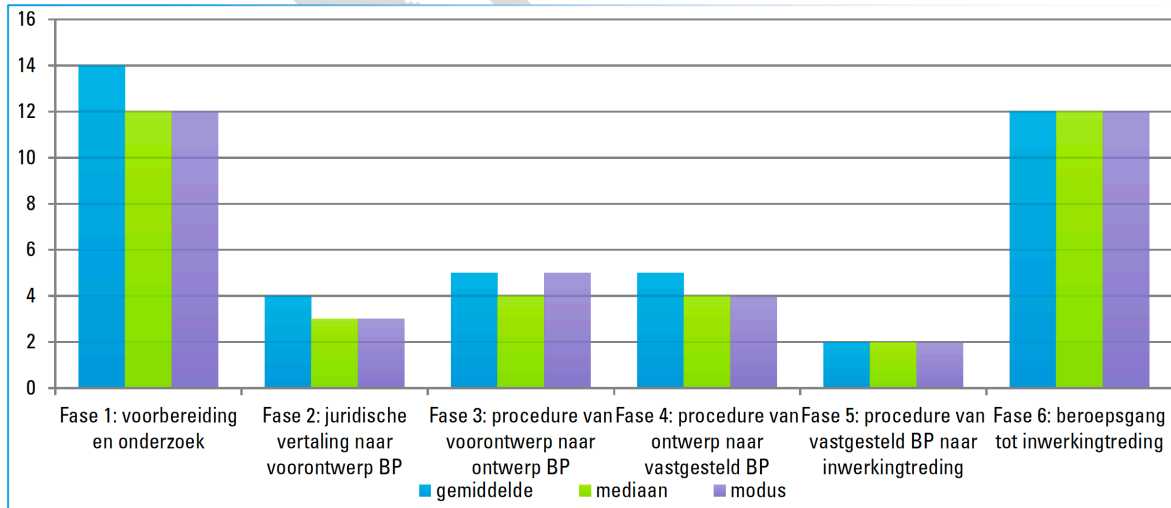
#### Selecteren van de maatregelen met het grootste probleemoplossend vermogen

Ruimtelijke projecten komen tot stand in een proces dat meerdere fasen doorloopt. In de literatuur over de versnelling van de woningbouwproductie wordt veelvuldig verwezen naar de fasen in het ontwikkeltraject. Er zijn subtiele verschillen in de wijze waarop de diverse auteurs de fasen in het ontwikkeltraject omschrijven. In deze studie sluiten we aan op de indeling van het ontwikkelproces zoals gebruikt in het 'Programma Woningbouw', hieronder weergegeven en aangevuld met een beschrijving per fase.



Uit de literatuur blijkt dat niet alle fasen in het ontwikkelproces een gelijk aandeel hebben in de traagheid. De studie van Stec legt bloot dat de meeste vertraging ontstaat in de fase voorafgaand aan de feitelijke ruimtelijke procedure, en in de fase van bezwaar en beroep.

**Figuur 1: Gemiddelde doorlooptijd in maanden per fase**



Bron: Enquête, Stec Groep (2022).

Daarnaast verschillen de in de literatuur voorgestelde maatregelen van elkaar wat betreft de mate waarin de maatregel het probleem waarop de maatregel zich richt kan oplossen. Het interessantst zijn uiteraard maatregelen die een groot probleem aanpakken en daar effectief op ingrijpen.

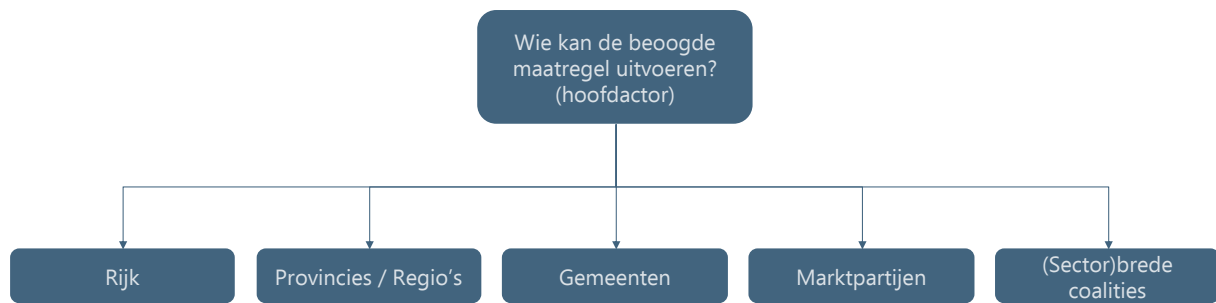
In de appendix is beschreven hoe op dit punt scores zijn toegekend aan individuele maatregelen.

### Prioritering

De literatuur over de versnelling van de woningbouwopgave bevat een groot aantal aanbevelingen, gericht op alle spelers in het veld. In stap 3 van de analyse maken we een onderverdeling in de maatregelen, zodat we een overzicht kunnen geven van de meest kansrijke maatregelen die binnen het handelingsspectrum van het rijk liggen. En daarnaast geven we een overzicht van kansrijke maatregelen die andere actoren kunnen nemen, en beschrijven we hoe het rijk dit kan beïnvloeden.

Vervolgens hebben we voor iedere maatregel in beeld gebracht hoe deze zou moeten worden uitgevoerd. Kan de maatregel snel worden ingevoerd, en is er dan ook snel effect? Of is het een maatregel die op langere termijn een bijdrage kan leveren? Wat zijn de kosten die aan de maatregel zijn verbonden? En heeft de maatregel effect op de businesscases van partijen die betrokken zijn bij de woningbouw?

Opvallend is overigens dat de literatuur weinig houvast biedt om deze vragen objectief te beantwoorden. In enkele gevallen hebben we maatregelen buiten beschouwing gelaten omdat de maatregel te weinig concreet was om hieraan op objectieve wijze scores toe te kennen. De wijze van het toekennen van scores is onderbouwd in de appendix.



### Resultaat: toedelen van maatregelen in 'mandjes'

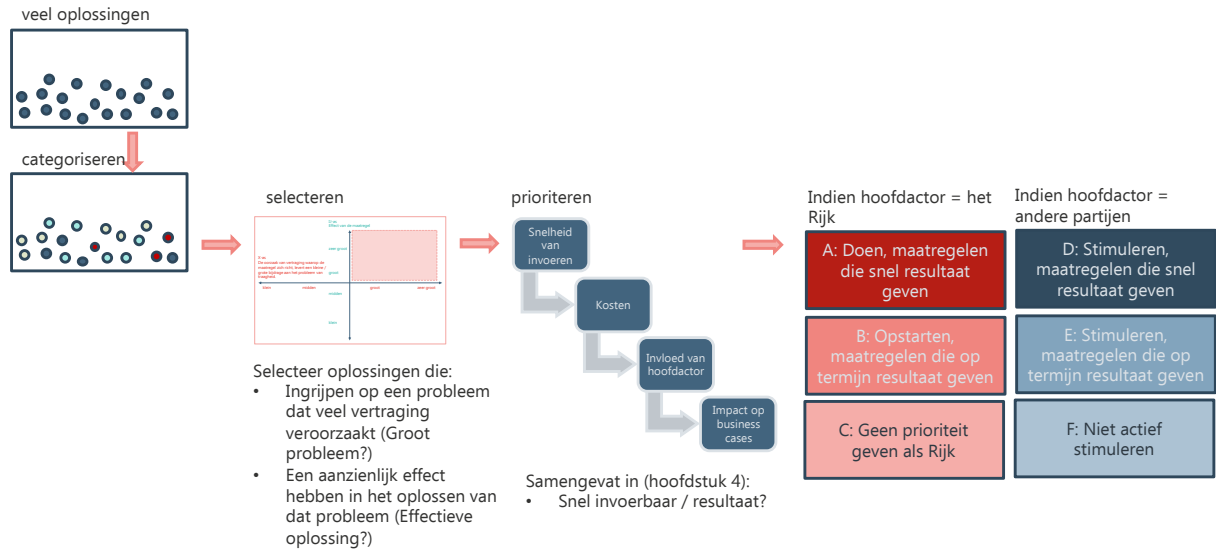
De scores zoals toegekend op basis van de hierboven beschreven methodiek zijn in hoofdstuk 4 samengevat in drie hoofdvragen:

1. Grijpt de maatregel in op een groot probleem?
2. Biedt de maatregel een effectieve oplossing?
3. Is de maatregel snel invoerbaar en levert het snel resultaat op?

Op basis hiervan, en het onderscheid tussen maatregelen die op het domein van het Rijk liggen, danwel primair op het domein van andere actoren, komen we tot een indeling van maatregelen in zes 'mandjes':

Het Rijk	Andere actoren
A. Doen, deze maatregelen leveren snel resultaat op	D. Stimuleren, deze maatregelen leveren snel resultaat op
B. Opstarten, deze maatregelen leveren op termijn resultaat op	E. Stimuleren, deze maatregelen leveren op termijn resultaat op
C. Geen prioriteit geven, deze maatregelen dragen weinig bij aan versnelling.	F. Niet actief stimuleren

### Het afwegingskader samengevat



### 4.3 Op welke fase(n) van het ontwikkeltraject grijpen maatregelen in?

Categorie maatregelen	Initiatief fase	Kaderstellende fase	Bestemmingsplan e/o omgevingsvergunning	Beschikbaar maken locatie	Realisatie
Personele capaciteit	←	→	→	- - -	→
Prioriteren van inzet	←	→			
Project- en procesplanning	←	→	→	- - -	→
Het stellen van kaders	←	→			
Samenwerking, houding en gedrag	←	→			
Onderzoek		←	→		
RO-instrumenten		←	→		
Rechtbank en Raad van State			←	→	
Systeemvraagstukken, bredere / sectorale wet- en regelgeving		←	→		
Regie (door Rijk, door anderen)		←	→		

## 4.4 Beoordeling maatregelen per categorie<sup>9</sup>

### 4.4.1 Personele capaciteit

PERSONELE CAPACITEIT		Groot probleem?	Effectieve oplossing?	Snel invoerbaar / resultaat?	SCORE (MANDJE)	Leidende actor
Maatregel						
1a	Expertise bundelen regionaal (regiotteams)	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Provincie / regio
1b	Expertise bundelen landelijk (kenniscentrum / kennispool); organiseer pilots, deel goede oplossingen	Ja	Ja	Ja, o.a. via uitbouw Expertteam	A: Doen, geeft snel resultaat	Rijk
1c	Extra expertise er bij (flexpools)	Ja	Ja	Ja, loopt al	A: Doen, geeft snel resultaat	Rijk / provincie / regio
1d	Opleiden voor instroom (vergroten capaciteit sector)	Ja	Ja	Middellange termijn	E: Stimuleren, geeft resultaat op termijn	Sectorbreed
1e	Opleiden voor zij-instroom (vergroten van de zijinstroom)	Ja	Ja	Middellange termijn	E: Stimuleren, geeft resultaat op termijn	Sectorbreed
1f	Betere arbeidsvoorwaarden	Neutraal	Neutraal	Nee	E: Stimuleren, geeft resultaat op termijn	Gemeente (mbv rijk)
1g	Laat marktpartijen meer planproducten zelf opstellen.	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente

### 4.4.2 Prioriteren van inzet

PRIORITEREN VAN INZET		Groot probleem?	Effectieve oplossing?	Snel invoerbaar / resultaat?	SCORE (MANDJE)	Leidende actor
Maatregel						
2a	Prioriteer samen met markt en corporaties locaties, projecten, en personele inzet	Ja	Ja	Ja	A: Doen (icm WBI) via kaders NOVI / NOVEX	Sectorbreed
2b	Prioriteer de inzet gemeente op de belangrijkste projecten	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren (icm versnellingsafspraken en NOVEX-gebieden) via kaders NOVI / NOVEX	Gemeente
2c	Prioriteer inzet binnen de gemeente naar domein woningbouw	Ja	Middel	Middellange termijn	E: Stimuleren, geeft resultaat op termijn	Gemeente

<sup>9</sup> De maatregelen die volgen uit de literatuur zijn in de tabellen in zwart opgenomen. De regels met blauwe tekst zijn de maatregelen die Rebel en Rho hebben toegevoegd.

### 4.4.3 Project- en procesplanning

	PROJECT- EN PROCESPLANNING Maatregel	Groot probleem?	Effectieve oplossing?	Snel invoerbaar / resultaat?	SCORE (MANDJE)	Leidende actor
3a	Integraler werken binnen gemeentelijke organisatie (sectoren binnen projectteam)	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
3b	Heldere mandatering projectteam & projectmanager	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
3c	Werk met dedicated projectbureaus met bijzondere bevoegdheden (project-bv's)	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
3d	Publiek ontwikkelproces verhelderen (bijv. routekaarten / modellen)	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
3e	Publiek – private ontwikkelproces verhelderen (hoe werken overheid en markt samen?)	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties
3f	Privaat ontwikkelproces ondersteunen	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties
3g	Hanteer alternatieve werkprocessen (bijv. snelkookpanmethode)	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties
3h	Zet doorbraakteams / rapid response teams in, die beschikken over instrumenten om doorbraken te bereiken.	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Provincies / regio's
3i	Maak vroegtijdig een risicoanalyse (Wat ligt op kritieke pad?)	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties
3j	Stimuleer herzien procesarchitectuur gemeenten en marktpartijen op basis van vergaande digitalisering en parametrisch ontwerpen.	Ja	Ja	Ja	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk, gemeente, marktpartijen
3k	Sterke vereenvoudiging procedure gemeentelijk grondverkoop (invulformulieren)	Nee	Neutraal, competitie-element verdwijnt.	Neutraal	F: Geen prioriteit	Gemeente
3l	Processtappen waar mogelijk parallel schakelen	Ja	Ja, maar vraagt wel secuur en transparant proces	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties
3m	Werk met doorbraaktafels en adequate escalatieprocessen	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties
3n	Proactief en vroegtijdig betrekken van de gemeenteraad	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
3o	Zie af van bovenwettelijke besluitvormingsstappen door gemeenteraad (laat B&W mandaat gebruiken)	Nee	Ja	Middellange termijn, hangt samen met invulling betrokkenheid raad.	E: Stimuleren, geeft resultaat op termijn	Gemeente
3o	Stem afronden van fasen af op verkiezingsritme	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
3p	Proactief betrekken van stakeholders en adequaat omgevingsmanagement / participatie	Ja	Ja	Ja, maar beter resultaat niet gegarandeerd.	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties

#### 4.4.4 Het stellen van kaders

	HET STELLEN VAN KADERS Maatregel	Groot probleem ?	Effectieve oplossing?	Snel invoerbaar / resultaat?	SCORE (MANDJE)	Leidende actor
4a	Werk met heldere en eenduidige kaders	Neutraal	Neutraal	Middellange termijn, vergt inspanning op veel plekken	E: Stimuleren, geeft resultaat op termijn	Gemeente
4b	Voorkom ontbrekende delen in kaders (die later toegevoegd moeten worden)	Ja	Ja	Middellange termijn, vergt vaak nieuw onderzoek, beleid	E: Stimuleren, geeft resultaat op termijn	Gemeente
4c	Werk met voldoende flexibele kaders, met onderscheid tussen gebieds- (flexibeler) en kavelniveau (strikter)	Neutraal	Neutraal	Ja	F: Geen prioriteit	Gemeente
4d	Pas botsproeven toe, leg beleidsknelpunten helder op tafel, inclusief mogelijke maatwerk aanpassingen.	Ja	Ja	Ja (maatwerk mogelijk wel complex)	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
4e	Werk compensatie / salderingsprincipes concreet uit	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente ism markt en corporaties
4f	Voorkom stapeling van eisen (vs wensen): zet mengpaneel omgevingswet in voor prioritering / afweging wensen	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
4g	Stel geen bovenwettelijke eisen	Ja	Maak dit onderdeel van 4f	Zie 4f		Gemeente
4h	Stuur op consistente beleidskaders, en pas eventueel overgangsrecht toe	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
4i	Bepaal de momenten waarop afspraken bevroren worden	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties
4k	Neem incentives op voor betrekken woningcorporaties bij private planinitiatieven	Ja	Ja	Ja	A: Doen (icm regionale woondeals en landelijke prestatieafspraken)	Rijk, Gemeente

#### 4.4.5 Samenwerking, houding en gedrag

	SAMENWERKING, HOUDING EN GEDRAG Maatregel	Groot probleem?	Effectieve oplossing?	Snel invoerbaar / resultaat?	SCORE (MANDJE)	Leidende actor
5a	Werken aan onderling vertrouwen, teambuilding	Ja	Neutraal, cultuur- en gedrags- verandering en institutionele kaders mogelijk beperkend	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties
5b	Inzet op competentie- management, teamsamenstelling	Neutraal	Neutraal, gedrag wordt ook veroorzaakt door uiteenlopende prikkel	Ja	F: Geen prioriteit vanuit het rijk	Gemeente, markt en corporaties
5c	Inzet adequate mechanismen dispute resolution (bv. mediation)	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente, markt en corporaties
5d	Gebruik niet standaard de maximale termijn + verlenging in procedures	Nee	Ja	Middellange termijn, vraagt oplossen capaciteitsvraags tuk en werken aan competenties	E: Stimuleren, geeft resultaat op termijn	Gemeente



#### 4.4.6 Onderzoeken

	ONDERZOEKEN Maatregel	Groot probleem?	Effectieve oplossing?	Snel invoerbaar / resultaat?	SCORE (MANDJE)	Leidende actor
6a	Zorg voor onderliggend basis-onderzoek waar bestemmingsplan-onderzoeken op kunnen bouwen	Neutraal	Ja	Middellange termijn	F: Geen prioriteit vanuit het rijk	Gemeente
6b	Maak onderzoeken slimmer/ effectiever (via data-deling-platform, gebruik 3D-technieken, etc.)	Neutraal	Ja	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk, sectorbreed
6c	Gebruik soorten-managementplan flora & fauna	Neutraal	Ja	Ja	F: Geen prioriteit vanuit het rijk	Gemeente, markt en corporatie
6d	Beperk het aantal onderzoeken i.r.t. risico: goed is beter dan meer	Ja	Ja	Ja	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk

#### 4.4.7 RO-instrumenten

	RO-INSTRUMENTEN Maatregel	Groot probleem?	Effectieve oplossing?	Snel invoerbaar / resultaat?	SCORE (MANDJE)	Leidende actor
7a	Schakel procedures waar mogelijk parallel (bv. via coördinatie-regeling)	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
7b	Vermijd dooronderhandelen tijdens bestemmingsplanprocedure	Nee	Ja	Ja	F: Geen prioriteit vanuit het rijk	Gemeente, markt en corporaties
7c	Bevoegdheid tot dooronderhandelen door gemeente met indieners beroep bij RvS-procedures	Ja	Ja	Ja	A: Doen, geeft snel resultaat	Rijk
7d	Werk aan standaarden voor verlening omgevingsvergunning (bv. industriële woningbouw, corporatiewoning flex-woningen)	Ja	Ja	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk i.s.m. gemeente, markt en corporaties

#### 4.4.8 Systemvraagstukken, bredere / sectorale wet- en regelgeving

	SYSTEEMVRAAGSTUKKEN, BREDERE / SECTORALE WET- EN REGELGEVING Maatregel	Groot probleem?	Effectieve oplossing?	Snel invoerbaar / resultaat?	SCORE (MANDJE)	Leidende actor
8a	Werk actief aan soepeler wet- en regelgeving rondom aanbesteding/ tendering (o.a. i.v.m. Didam-arrest) -> meer opties voor 1-op-1 afspraken	Ja	Ja, als het lukt hier verandering in te brengen	Nee/ middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk
8b	Stel wetgeving op i.r.t. toepassing dispute resolution	Ja	Ja	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk
8c	Pas wetgeving aan zodat opleggen bouwplicht via RO instrument mogelijk is met als ultieme sanctie onteigening.	Ja	Ja	Middellange termijn / mogelijk problematisch	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn (onderzoeken juridische haalbaarheid i.r.t. grondrechten, internationale verdragen etc.)	Rijk
8d	Wetgeving bezwaar en beroep aanpassen naar één ronde	Ja	Ja	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk
8e	Voorkom vertragende effecten bestaande/ nieuwe sectorale EU-wet- & regelgeving (zoals v/h stikstof i.r.t. PAS)	Ja, potentieel	Neutraal/ onzeker	Nee	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk, Europese Commissie / Unie
8f	Voorkomen vertragende effecten bestaande/ nieuwe sectorale Rijks-wet- en regelgeving	Ja, potentieel	Neutraal/ onzeker	Nee	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk i.s.m. gemeenten, markt, corporaties, via koepels
8g	Zet in op systeem-omslag die industrieel bouwen bevordert, speur belemmeringen in wet- en regelgeving op en neem deze weg	Neutraal (nog relatief onbekend)	Ja, mogelijk wel	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Sectorbreed, rol Rijk i.r.t. wet- en regelgeving
8h	Stimuleer een goed werkende marktplaats voor industrieel en conceptueel bouwen, waar (de echte) vraag en aanbod bij elkaar komen	Neutraal	Ja	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk, ism markt en corporaties
8i	Zorg voor afnamegaranties voor commerciële ruimten (niet-woonfuncties) in geplande wooncomplexen. Zodat onzekerheid over commercieel programma het project niet afremt.	Nee	Ja	Middellange termijn	C: Geen prioriteit	Rijk, gemeenten
8j	Zie af van verdere regulering van middenhuren voor projecten die reeds in ontwikkeling zijn, om te voorkomen dat lagere huuropbrengsten tot vertraging leiden.	Mogelijk in de nabije toekomst	Ja	Ja	A: Doen, geeft snel resultaat	Rijk
8k	Verruim mogelijkheden toegelaten instellingen om middeldure huurwoningen te realiseren en hiervoor vermogen aan te trekken.	Neutraal	Ja	Ja	A: Doen	Rijk, corporaties

#### 4.4.9 Regie (door Rijk, door anderen)

	REGIE (DOOR RIJK, DOOR ANDEREN) Maatregel	Groot probleem?	Effectieve oplossing?	Snel invoerbaar / resultaat?	SCORE (MANDJE)	Leidende actor
9a	Wijs prioritaire locaties aan (bijvoorbeeld NOVEX-locaties)	Ja	Ja	Ja	A: Doen, geeft snel resultaat	Rijk i.s.m. provincies en gemeenten
9b	Neem meer regie op de beschikbaarheid van grond door het opzetten van een Rijksgroondbank	Ja	Ja	Ja	A: Doen, geeft snel resultaat	Rijk
9c	Versnellen door financiële stimulans zoals WBI, BLS, BWS	Ja	Ja	Ja	A: Doen (voortzetten)	Rijk
9d	Doorbouwstimulans i.v.m. stijging bouwkosten	Ja, in de nabije toekomst	Neutraal, zie evaluatie Stimuleringspakket Woningbouw 2012.	Ja	C: Geen prioriteit	Rijk
9e	Breng in regionaal verband hinderfuncties in beeld en werk proactief om deze functies te verplaatsen.	Ja	Ja	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Rijk, provincies, regio
9f	Maak concrete en wederkerige prestatie-afspraken als Rijk met gemeenten en woningcorporaties, inclusief systeem van monitoring en verantwoording	Ja	Ja	Ja, maar wijze doorvertaling naar markt is issue	A: Doen, loopt al.	Rijk i.s.m. gemeenten, corporaties
9g	Zet in op flex-woningen	Ja	Ja	Ja	A: Doen, loopt al.	Sectorbreed
9h	Organiseer sanctienering bij schending van de afspraken (obv versterkte regie)	Ja	Ja	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk
9i	Neem harde afspraken op over planning in verkoop-, anterieure cq. ontwikkel-overeenkomsten	Neutraal	Ja, maar altijd twist reden vertraging	Ja	D: Stimuleren, geeft snel resultaat	Gemeente
9j	Maak consequenties/ sanctienering mogelijk bij schending afspraken met gemeenten door marktpartijen	Ja	Ja	Nee	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk
9k	Verruim de werking van de geschillencommissie ook naar andere partijen	Ja	Ja	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Gemeente, m.b.v. Rijk
9l	Neem versnelling van de opgave incl. deadlines op in college-programma's	Neutraal	Neutraal	Middellange termijn (vlg. verkiezingen)	F: Geen prioriteit	Gemeente
9m	Voorzie Provincies van instrumenten om woningbouw op juiste plekken te bevorderen (doorzettingsmacht)	Ja	Ja	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk i.s.m. Provincies
9n	Vergroot de capaciteit bij de RvS	Ja	Ja	Middellange termijn	B: Opstarten, geeft resultaat op termijn	Rijk

## 5. Wat kan het Rijk doen om de woningbouw te versnellen?

### 5.1 Taakverdeling Rijk versus provincies, gemeenten en andere actoren

De literatuur noemt een groot aantal maatregelen om de woningbouw te versnellen. Sommige van deze maatregelen behoren tot het handelingsbereik van het rijk, maar een groot aantal ligt juist primair op het domein van gemeenten, provincies, en andere actoren in het werkveld. In de analyse hebben we in beeld gebracht hoeveel prioriteit maatregelen zouden moeten krijgen. In dit hoofdstuk, waarin we ons advies aan BZK formuleren, concentreren we ons allereerst op de zaken die het rijk zelf met prioriteit kan aanpakken, en vervolgens op de wijze waarop het rijk de andere partijen in het werkveld kan stimuleren de maatregelen met een hoge prioriteit op te pakken, die binnen hun handelingsbereik liggen. We maken het volgende onderscheid:

- Doen, deze maatregelen geven snel resultaat
- Opstarten, deze maatregelen geven resultaat op termijn
- Ondersteun gemeenten, provincies en andere actoren om de basis op orde te brengen

### 5.2 Doen, deze maatregelen geven snel resultaat

De maatregelen waarop het rijk haar eigen acties met prioriteit zou moeten richten zijn:

#### Personele capaciteit

- **Expertise regionaal bundelen in regioteams:** Formeer regioteams waarin de benodigde expertises gebundeld zijn, en op flexibele basis kunnen worden ingezet ten behoeve van prioritaire projecten in de regio.
- **Expertise bundelen in een landelijk kenniscentrum of -pool:** Verdergaande standaardisatie van *best practices* op het gebied van inhoud en processen en gebruik/toepassing van wettelijk instrumentarium kan vorm krijgen in een landelijk kenniscentrum dat actief de kennis deelt. Hierbij kan de samenwerking gevonden worden met kennisinstellingen.
- **Biedt extra expertise aan door middel van flexpools (loopt):** snelle beschikbaarheid van flexibele krachten helpt om tekort aan capaciteit (kwaliteit en/of kwantiteit) op te lossen.

#### Prioriteren van inzet

- **Prioriteer samen met markt en corporaties locaties, projecten, en personele inzet:** Het samen stellen van de prioriteiten leidt ertoe dat partijen hun energie richten op dezelfde projecten. Voor het bereiken van snelheid is een effectieve aanpak om te focussen op een beperkt aantal van de belangrijkste projecten. Minder projecten tegelijk, maar fasen sneller doorlopen. Het gaat hierbij niet alleen om het stellen van prioriteiten voor de projecten waar partijen gezamenlijk aan werken, maar ook om het stellen van prioriteiten binnen bijvoorbeeld gemeentelijke organisaties.

#### Het stellen van kaders

- **Voorkom te veel stapeling van eisen (vs wensen):** Zorg voor duidelijke kaders in de omgevingsvisies en/of programma's. Stuur op proactieve inzet van het "mengpaneel" voor milieuaspecten en gebruik dit voor prioritering / afweging wensen. Voorkom dat iedere locatie op

elk aspect een 10 moet scoren, door de weging van belangen / doelen expliciet te maken voor de specifieke locatie.

#### Samenwerking, houding en gedrag

- **Richt de houding en gedrag van mensen en organisaties veel sterker op het snel overbruggen van verschillen en 'eens worden'.** De drijfveren om het beste resultaat te behalen in projecten voor de eigen organisatie of achterban zijn vaak sterk aanwezig. De gedeelde wens en een productieve houding om een tijdig resultaat te behalen zou in houding en gedrag meer op de voorgrond moeten treden.
- **Zet adequate mechanismen voor 'dispute resolution' in:** bied onderhandelende partijen een fair en doorslaggevend mechanisme voor het overbruggen van verschillen. Organiseer dat onderhandelende partijen hier snel gebruik van maken, en niet 'doormodderen'.

#### RO-instrumenten

- **Zorg dat gemeenten kunnen dooronderhandelen met indieners beroep bij Raad van State:** geef gemeenten de handvatten en de incentive om niet de zitting en uitspraak af te wachten in geval een beroep bij de Raad van State is aangetekend tegen een besluit. Maar direct met indiener beroep in gesprek te gaan en bezwaren / beroepsgronden weg te nemen.

#### Systeemvraagstukken bredere / sectorale wet- en regelgeving

- **Geef gemeenten helderheid over het kunnen aangaan van één-op-één transacties** naar aanleiding van het Didam-arrest. Bijvoorbeeld door middel van een handreiking.

#### Regie, door Rijk, door anderen

- **Maak concrete en wederkerige prestatieafspraken als Rijk met gemeenten en woningcorporaties, inclusief systeem van monitoring en verantwoording (loopt grotendeels):** Proces loopt al. Borg hierin dat niet alleen woningcorporaties zich verplichten betaalbare woningen te bouwen, maar ook dat gemeenten zich verplichten de daarvoor benodigde locaties te organiseren. Maak de prestatieafspraken art. 44 woningwet wederkerig. Niet alleen voorgenomen werkzaamheden van de toegelaten instelling, maar ook de bijdrage/prestatie die de gemeente levert ten behoeve van die werkzaamheden.
- **Zet in op flex-woningen (loopt):** Neem barrières weg voor het investeren in flexwoningen (max 15 jaar) op korte termijn, bijvoorbeeld door te stimuleren dat in plannen voor de langere termijn (waar dat passend is), ruimte wordt gereserveerd om flexwoningen na 15 jaar tijdelijke plaatsing, permanent te plaatsen op basis van een reguliere omgevingsvergunning.
- **Zet in op transformatie:** In recente jaren zijn veel eenvoudig te transformeren panden op geschikte locaties reeds naar wonen getransformeerd. Moeilijkere locaties en panden bieden de komende jaren nog potentieel om bij te dragen aan zowel permanente als tijdelijke woningen. Het Rijk kan dit aanjagen door hier actief regie op te voeren en te stimuleren (Taskforce Versnelling Tijdelijke Huisvesting).

### 5.3 Opstarten, deze maatregelen geven resultaat op termijn

Acties die het Rijk direct zou moeten opstarten of voortzetten, om op termijn de woningbouw te versnellen zijn:

### Personele capaciteit

- **Opleiden voor instroom (vergroten van de capaciteit van de sector):** Ontwikkel samen met het werkveld en onderwijsaanbieders opleidingen t.b.v. instroom van afgestudeerden in de sector.
- **Opleiden voor zijnstroom (vergroten van de zijnstroom in de sector):** Idem, maar specifiek gericht op zijnstroom vanuit andere sectoren.
- **Zorg voor concurrerende arbeidsvoorwaarden** waardoor het aantrekkelijker is om voor de overheid te werken

### Prioriteren van inzet

- **Prioriteer inzet binnen de gemeente naar domein woningbouw:** Creëer incentives waardoor gemeenten meer nadruk zullen leggen op het domein woningbouw bij het toekennen van resources in hun eigen bedrijfsvoering.

### RO-instrumenten

- **Beperk het aantal benodigde onderzoeken:** Scan vooraf de noodzaak en noodzakelijke diepgang van onderzoeken gekoppeld aan de fase van het planproces. Gebruik de mogelijkheid om onderzoeken die niet per se noodzakelijk zijn, pas uit te voeren wanneer daar concrete noodzaak toe is. Idem voor het verdiepen van noodzakelijke onderzoeken. Werk met standaarden waar mogelijk. Koppel partijen met een specifieke deskundigheid als de omgevingsdiensten, prorail etcetera aan als meewerkende partijen om zaken mogelijk te maken.

### Systeemvraagstukken bredere / sectorale wet- en regelgeving

- **Werk actief aan soepeler wet- en regelgeving rondom aanbesteding / tendering (o.a. in verband met Didam-arrest).** Organiseer meer opties en voorbeelden die direct bruikbaar zijn voor 1-op-1 afspraken die evident niet strijdig zijn met regelgeving, zodat gemeenten tempo kunnen maken zonder dat iedere transactie vraagt om juridisch advies en -discussie.
- **Stel wetgeving op over toepassen 'dispute resolution':** Zie beschrijving van 'dispute resolution' hierboven. Leg zo'n mechanisme wettelijk vast, bijvoorbeeld in regelgeving rondom grondexploitatie en kostenverhaal.
- **Stel een handreiking op voor het toepassen van privaatrechtelijke middelen om te komen tot bindende afspraken over bouwtermijnen en bouwplicht.** Zodat gemeenten maximaal beschikken over de mogelijkheden om privaatrechtelijke afspraken te maken die ertoe leiden dat woningaantallen daadwerkelijk en tijdig gerealiseerd worden. Het gaat daarbij niet alleen over bouwplichten, maar ook over het inbouwen van incentives om tijdig tot realisatie over te gaan.
- **Pas wetgeving bezwaar en beroep aan naar één ronde:** zorg ervoor dat bij alle besluiten die nodig zijn voor woningbouwprojecten, en die vatbaar zijn voor bezwaar- en beroep, maximaal 1 ronde mogelijk is.
- **Voorkom vertragende effecten bestaande / nieuwe sectorale / EU- wet- & regelgeving (zoals v/h stikstof i.r.t. PAS):** Onderzoek bestaande en nieuwe wetgeving (inclusief internationale verdragen, zoals bijv Arhus-verdrag) op bepalingen die leiden tot vertraging van woningbouwprojecten (effecttoets). Overweeg aanpassing van die bepalingen. Betrek het effect op snelheid van woningbouw bij advisering over nieuwe wetten en regels. En werk proactief aan oplossingen voor nieuwe problemen die zouden kunnen ontstaan als gevolg van nieuwe gerechtelijke uitspraken met een negatief effect op de woningbouwproductie. Wacht niet tot een

nadelige uitspraak een feit is met het werken aan een oplossing, maar ga eerder aan de slag om het gevolg te beperken. Anders kunnen we in de toekomst vergelijkbare problemen verwachten als rondom stikstof en PAS zijn opgetreden. Bijvoorbeeld rondom de kaderrichtlijn Water. Zorg dat het maatschappelijk belang van versnellen van de woningbouwproductie veel sterker op de agenda staat bij wetgevende en regelgevende organen, ook op Europees niveau.

- **Zet in op een systeemomslag die industrieel bouwen bevordert:** Speur belemmeringen in wet en regelgeving op en neem deze weg.
- **Zet een kennis en datapool op** waardoor data en onderzoeken slimmer / effectiever worden uitgevoerd (via data-deling platform, gebruik 3D technieken et cetera)

#### Regie, door Rijk, door anderen

- **Organiseer sanctienering bij schending van afspraken:** Gebruik inzet van rijksinstrumentarium om het niet nakomen van prestatieafspraken door gemeenten, woningcorporaties of marktpartijen te sanctioneren. Zoals bijvoorbeeld bij correcties op WBI-bijdragen of meer ruimte voor gemeenten om marktpartijen te sanctioneren.
- **Verruim de werking van de geschillencommissie ex artikel 44 Woningwet ook naar andere partijen:** Toepasbaar als ook andere partijen dan toegelaten instellingen prestatieafspraken aangaan.
- **Voorzie provincies van instrumenten om woningbouw op de juiste plekken te bevorderen.** Zorg voor voldoende doorzettingsmacht bij provincies.
- **Vergroot de capaciteit bij de Raad van State:** Laat het criterium van redelijke termijn voor het afdoen van bestuursrechtelijke geschillen los als onderliggende onderbouwing voor de capaciteit van de Raad van State, en stem de capaciteit in plaats daarvan af op het bereiken van minimale vertraging van de woningbouw. (Wordt reeds aan gewerkt)

## 5.4 Ondersteun gemeenten, provincies, regio's en andere actoren om sneller tot resultaat te komen

### Veel van de voorgestelde maatregelen liggen binnen bereik van gemeenten, provincies, en andere actoren

Aangezien de publieke planprocessen die leiden tot woningbouwprojecten zich grotendeels afspelen in de RO-praktijk van gemeenten, provincies en regio's, richten ook veel van de voorgestelde maatregelen zich op versnelling in die context. Het is aan de gemeenten, provincies en regio's om met deze maatregelen aan de slag te gaan (of daarin door te gaan) om de gewenste versnelling te bereiken. Onderstaand kader bevat een samenvatting van de maatregelen, gericht op gemeente, provincie of regio, die in de literatuur zijn genoemd en hoog scoorden op prioriteit. Het invoeren van deze maatregelen zal de betrokken partijen in grote mate helpen een hogere snelheid te bereiken.

### Project- en procesplanning

- Integraler werken binnen gemeentelijke organisatie (sectoren binnen projectteam)
- Heldere mandatering projectteam & projectmanager
- Publiek ontwikkelproces verhelderen (bijvoorbeeld routekaarten / modellen)
- Privaat ontwikkelproces ondersteunen
- Hanteer alternatieve werkprocessen (bijvoorbeeld snelkookpanmethode)
- Maak vroegtijdig een risicoanalyse (Wat ligt op kritieke pad)
- Schakel processen waar mogelijk digitaal
- Werk met doorbraaktafels en adequate escalatieprocessen
- Betrek proactief en vroegtijdig de gemeenteraad
- Zie af van bovenwettelijke besluitvormingsstappen door gemeenteraad (laat college van B&W mandaat gebruiken)
- Stem afronden van fasen af op verkiezingsritme
- Betrek proactief stakeholders en zorg voor adequaat omgevingsmanagement / participatie

### Het stellen van kaders

- Werk met heldere en eenduidige kaders
- Voorkom ontbrekende delen in kaders (die later toegevoegd moeten worden)
- Werk met voldoende flexibele kaders, met onderscheid tussen gebieds- (flexibeler) en kavelniveau (strikter)
- Pas 'botsproeven' toe, leg beleidsknelpunten helder op tafel, inclusief mogelijke maatwerk aanpassingen
- Werk compensatie / salderingsprincipes concreet uit
- Stuur op consistente beleidskaders, en pas eventueel overgangsrecht toe
- Bepaal de momenten waarop afspraken bevroren worden

### Samenwerking, houding en gedrag

- Werk aan onderling vertrouwen, teambuilding
- Inzet op competentie management en teamsamenstelling

### Onderzoek

- Zorg voor onderliggend basisonderzoek waar bestemmingsplan-onderzoeken op kunnen bouwen
- Gebruik soortenmanagementplan flora & fauna

### RO-instrumenten

- Schakel procedures waar mogelijk parallel (bijvoorbeeld via coördinatieregeling)
- Vermijd door onderhandelen tijdens bestemmingsplanprocedures

### Regie, door Rijk, door anderen

- Neem harde afspraken op over planning in verkoop-, anterieure- en verkoopovereenkomsten
- Neem versnelling van de opgave inclusief deadlines op in collegeprogramma's



## Hoe kan BZK bevorderen dat gemeenten, provincies en andere actoren acties ondernemen om de woningbouw te versnellen?

Naast de maatregelen die het rijk kan nemen om de woningbouw te versnellen, die genoemd zijn in 5.1.1 en 5.1.2, kan het rijk ook stappen zetten om de andere actoren ertoe te bewegen de juiste acties in gang te zetten. Wat het rijk kan doen varieert van het stellen van harde randvoorwaarden tot meer coachend optreden en simpelweg 'voordoen' (*walk the talk*) wat efficiënte en snelle werkwijzen zijn. Concreet kan dit inhouden:

- **Stel voorwaarden op het gebied van proces- & projectplanning, gekoppeld aan het ter beschikking stellen van middelen.** Bijvoorbeeld bij de NOVEX-gebieden. Het rijk kan hier als voorwaarde stellen dat projectorganisaties met een ruim mandaat worden ingezet, bijvoorbeeld in de vorm van programmabureaus en/of projectbureaus.
- **Organiseer versnellingstafels** op gemeentelijk en regionaal niveau (à la SGE). Aan deze versnellingstafels wisselen partijen 'best practices' uit, met als doel dat gemeenten toewerken naar effectievere c.q. snellere processen.
- **Gebruik het Expertteam Woningbouw om kennis en ervaring over versnellende werkprocessen breder te verspreiden (loopt):** Het expertteam komt nu regelmatig werkwijzen in processen tegen die tot een snellere doorbraak kunnen leiden. Het zou goed zijn deze doorbraaktechnieken actief breder toepasbaar te maken door ze verder te verspreiden en het gebruik door andere gemeenten te stimuleren.
- **Woningbouwcoach / woningbouwambassadeur:** Zet een woningbouwcoach in, die in een bepaalde regio zich tussen de partijen begeeft en verkent waar de knelpunten liggen en welke mogelijkheden voor versnelling er zijn. Dit kan ook een coach specifiek voor B&W/raad zijn.
- **Veranker de juiste proces- en projectplanning, door dit een vast onderdeel te maken van de werkwijze van ambtelijke capaciteit die via regiopools en flexpools ter beschikking komt van gemeenten.** Stel dus niet alleen menskracht ter beschikking, maar geef deze mensen ook de tools en training mee om in de gemeenten waarin ze aan het werk gaan impact te hebben op het versnellen van de woningbouwproductie. Gebruik projecten die op deze wijze tot stand komen als aansprekende voorbeelden.
- **Ontwikkel eenvoudig toepasbare technieken voor het afwegen van beleidsdoelstellingen binnen projecten (mengpaneel), en mechanismen voor afkoop en compensatie.** Biedt deze technieken in de vorm van handreikingen aan aan de markt, zodat een bruikbare oplossing laagdrempelig beschikbaar is voor partijen die betrokken zijn in complexe ontwikkelprocessen.

## 6. Advies: handreiking voor een actieagenda versnellen

### 6.1 Een actieagenda versnellen met vier thema's

De geraadpleegde literatuur en de interviews geven een beeld van de oorzaken van traagheid in de woningbouw, de mogelijkheden om te versnellen, en de rol die het Rijk hierin kan nemen. Daaruit blijkt wel dat het een veelzijdig vraagstuk is, dat vraagt om acties vanuit verschillende invalshoeken om daadwerkelijk tot een versnelling te komen. Wij adviseren een samenhangende *actieagenda versnellen* te maken die inzet op vier hoofdthema's:

1. Gecoördineerde regie op de woningbouwproductie
2. Het uitbouwen van een centraal expertisenetwerk en het implementeren van de adviezen uit dat netwerk
3. Investeren in innovatieve ontwikkelingen met een versnellingspotentieel
4. Het huiswerk van het rijk: wet- en regelgeving en uitvoeringsorganisatie

Van belang is dat we ons bewust zijn dat de uitvoering van deze thema's geen "of-of" keuze is. Echte versnelling kan pas worden bereikt wanneer de acties uit deze thema's in samenhang worden uitgevoerd.

### 6.2 Uitwerking van de thema's

De vier thema's kunnen in de actieagenda als volgt worden uitgewerkt:

1. **Gecoördineerde regie op de woningbouwproductie** (Rijk- Provincies-Regionale samenwerkingen-Gemeenten) is van groot belang om sturing te hebben op de woningbouwproductie, zowel naar aantal als naar locatie. Het Rijk heeft met het Programma Woningbouw deze beweging reeds sterk ingezet. De versnelling van de woningbouwproductie zal erbij gebaat zijn als deze regiefunctie in de komende jaren verder versterkt en inhoudelijk uitgebouwd wordt.

**REGIE:  
OVEREENSTEMMING  
OVER HOEVEEL WE  
GAAN BOUWEN EN  
WAAR WE GAAN  
BOUWEN**

1. **Doorwerken van de regiefunctie van het rijk via provincies naar gemeenten**, door de doelstellingen in de verschillende bestuurslagen verder gelijk te schakelen, dat wil zeggen: de bestuurslagen hebben een gedeeld beeld over de te maken aantallen en de locaties waar deze aantallen gebouwd worden. Deze locaties (bijv. de NOVEX locaties) krijgen vervolgens de prioriteit. Hier hoort ook bij het standaardiseren en integreren van informatiestromen (monitoring). Als het moeilijk is om overeenstemming te bereiken dan kunnen rijks doorbraakteams hier behulpzaam in zijn. En indien geen overeenstemming wordt bereikt, dan zouden het Rijk en de provincie als ultieme remedie gebruik moeten kunnen maken van hun doorzettingsmacht door middel van een aanwijzing of inzet van het rijks inpassingsplan.
2. **Bevorderen en uitbouwen van de wederkerigheid en onderlinge samenhang** in de gevoerde regie. Bijvoorbeeld door gemeenten voor te schrijven dat prestatieafspraken met toegelaten instellingen wederkerig moeten zijn, zodat niet alleen de toegelaten instellingen zich vastleggen op het realiseren van sociale huurwoningen, maar dat de gemeenten zich ook vastleggen op het ter beschikking stellen van locaties. Hetzelfde geldt voor marktpartijen: zij zullen de woningbouwopgave grotendeels moeten realiseren. Tegenover omvangrijk investeringen vanuit het rijk kan niet enkel vrijblijvendheid vanuit de markt

- staan, bijvoorbeeld over wel of niet bouwen. Marktpartijen die zich opstellen als een partner in de gedeelde opgave onder centrale regie verdienen een wezenlijk andere positie bij het selecteren van partners dan marktpartijen die primair voor de eigen doelstellingen gaan.
3. **Blijvende inzet van financiële middelen en investeringen** in infrastructuur en woningbouw (inclusief de organisatiestructuur) als stimulans en om barrières voor het realiseren van woningen weg te nemen. Het effect van deze maatregelen kan verder versterkt worden door deze te koppelen aan randvoorwaarden die gaan over het gebruik van gedeelde expertise, bewezen effectieve en snelle werkprocessen et cetera. (Zie hierna onder 2).
  4. **Een structureel sterkere positie voor woningzoekenden in de besluitvorming over woningbouw en woningbouwlocaties.** In het krachtenspel rondom toekomstige woningbouwlocaties hebben de beoogde bewoners op dit moment weinig invloed. Er is veel oog voor de gevestigde (en ook gerechtvaardigde) belangen van omwonenden, maar de mensen voor wie de woningen bedoeld zijn hebben nog te weinig een stem. Dit kan worden bevorderd door te stimuleren dat woningzoekenden zich actiever organiseren (een 'vakbond' voor woningzoekenden) en door participatieprocessen zo in te richten dat woningzoekenden meer aan bod komen. Een sterkere YIMBY tegenover de NIMBY-reflex, die in participatieprocessen nog wel eens voorkomt.
2. **Een centraal expertisenetwerk voor gedeelde kennis over uniforme standaarden, effectieve processen, bewezen snelle werkwijzen.** De grootste vertraging in de bouw van woningen ontstaat in de fase van initiatief tot aanvraag omgevingsvergunning. Keer op keer blijkt dat niet de procedures de tijdrovende factor zijn in de Nederlandse woningbouw, maar juist de periode die aan de procedures voorafgaat: het bepalen waar en wat er precies gebouwd moet worden, met welke kwaliteiten en onder welke voorwaarden. Dit is een deel van het proces waarop het Rijk geen directe grip heeft. Dit is bij uitstek het domein van gemeenten. Uit de literatuur komt een groot aantal acties naar voren die gemeenten zouden kunnen nemen om processen te versnellen. Het Rijk kan hierin een rol voor zichzelf vormgeven door gemeenten actief te stimuleren en door te bevorderen dat een gedeeld beeld ontstaat wat goede standaarden, effectieve processen en werkwijzen zijn, en hoe die kunnen worden toegepast. Hierdoor kan ervoor gezorgd worden dat gemeenten op een groot aantal aspecten niet "het wiel hoeven uit te vinden". Daarbij kan worden verder gebouwd op de basis die er al is: het expertteam Woningbouw, de Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties, de flexpools bij Provincies etcetera. Belangrijk is daarbij dat het expertisenetwerk zich ontwikkelt tot een coproductie van het Rijk, de gemeenten en provincies en kenniscentra en opleidingsinstituten in de sector. In het expertisenetwerk komt een aantal lijnen bijeen die veel genoemd worden in de adviezen over versnellen:
1. **Ontwikkelen van uniforme beleidsstandaarden en beleidsborging.** Dit draagt eraan bij dat gemeenten sneller en eenvoudiger hiaten in beleid kunnen invullen, strategische doelen kunnen vertalen naar eenduidige beleidsregels, en eenvoudiger met elkaar tot regionale afstemming en gelijkschakeling van beleidseisen kunnen komen. En vervolgens kunnen ze ook gemakkelijker ontwikkelingen die voortkomen uit dit beleid borgen in Omgevingswetinstrumenten (o.a. Programma en

**NIET STEEDS  
OPNIEUW HET WIEL  
UITVINDEN, MAAR  
KIEZEN UIT EEN  
BEPERKT AANTAL  
STANDAARDEN**

Omgevingsplan). Zeker de komende jaren moeten gemeenten en andere partijen wettelijk aan de Omgevingswet. Door concrete direct toepasbare voorbeelden en aanpakken (die als 'standaard' kunnen fungeren) uit te werken hoeven gemeenten niet steeds individueel te ontdekken wat een handige en snelle manier van werken is.

**2. Ontwikkelen en documenteren van bewezen aanpakken, snelle werkwijzen en doorbraaktechnieken.**

Om een daadwerkelijke versnelling te bereiken is het noodzakelijk dat gemeenten en marktpartijen anders gaan werken in de fasen voorafgaand aan de vergunningaanvraag. Een gemeente die een nieuw project opstart, of een gemeentelijk projectmanager die signaleert dat zijn project vertraging dreigt op te lopen, zou laagdrempelig toegang moeten hebben tot alternatieve werkwijzen en doorbraaktechnieken, die hem helpen de vaart erin te houden. Zo begint men niet ieder keer weer met het zoeken naar goede voorbeelden. Het gaat hierbij dus om het verzamelen en gemakkelijk toegankelijk maken van bewezen snelle en effectieve aanpakken en werkwijzen, die vertaald zijn in eenvoudig te verkrijgen, actiegericht advies. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een eenvoudige (getoetste) manier om met het Didam-arrest om te gaan bij grondverkoop door gemeenten.

**ALS WE ECHT  
SNELLER WILLEN  
MOETEN WE  
ALLEMAAL ANDERS  
GAAN WERKEN**

**3. Opleiden en trainen van de sector: instroom, professionals, bestuurders en gemeenteraden.**

De grote woningbouwopgave leidt onvermijdelijk tot een opleidingsbehoefte in de sector. Deels gaat het om opleiden ten behoeve van instroom en zijinstroom in de sector. Daarnaast gaat het zeker ook om het opleiden en trainen van ervaren professionals, die we dus vragen om sneller tot resultaat te komen. En tot slot verdient het ook aanbeveling om bestuurders en gemeenteraden te onderwijzen over wat zij zelf kunnen doen en nalaten om snelle bouw van woningen te bewerkstelligen. Het Rijk zou deze investering in de mensen in de sector kunnen stimuleren, door via het expertisecentrum, gebruikmakend van bestaande opleidingsinstituten in de sector, opleidingen en trainingen aan te bieden die de hierboven genoemde bewezen snelle werkwijzen en het gebruik van uniforme beleidsstandaarden onderwijzen. Deze opleidingsinspanning zou in samenwerking met de marktsector vorm moeten krijgen, zodat professionals van overheid en marktpartijen vervolgens op basis van gedeelde werkwijzen en een gezamenlijk beeld van een effectief proces aan het werk gaan. Dit proces van trainen en opleiden kan een centrale pijler zijn van het bouwen aan cultuur en houding in de sector, zowel bij de overheid als bij de marktpartijen.

**LAAT ZIEN HOE HET  
KAN EN STIMULEER  
ANDEREN OM HET  
VOORBEELD TE  
VOLGEN**

**4. Adviseren en demonstreren van effectieve en snelle procesarchitectuur.**

Tot slot zou er een direct link moeten zijn tussen de kennis en instrumenten van het expertisenetwerk, en de plekken waar namens of met geld van het rijk, mensen werken aan de woningbouwopgave. Anders gezegd: de experts van het expertteam woningbouw, accountmanagers in de uitvoering van de WBI-regeling, deels door het rijk gesubsidieerde

**HET VEEL SNELLER  
EENS WORDEN OVER  
WAT WE GAAN  
DOEN MET Z'N  
ALLEN**

flexkrachten in de Provinciale flexpools et cetera, zouden allen moeten beschikken over kennis en ervaring met de bewezen snelle werkwijzen en doorbraaktechnieken, en dit actief moeten uitdragen in hun betrokkenheid bij projecten. En op die manier bijdragen aan de verdere verspreiding van snelle procesarchitectuur.

3. **Innovatieve ontwikkelingen met een versnellingspotentieel.** Ontwikkelingen in digitalisering van de planvorming en industrialisering van de realisatie van woningen, herbergen nog een groot onbenut potentieel aan versnelling. Bij het centraal stellen van de woningbouwopgave als één van de kernvraagstukken in het Nederland van nu past ook een actieve rol van het Rijk bij het stimuleren van de innovatie op deze terreinen, en dan met name op het vlak van het bevorderen van de implementatie van innovatieve werkwijzen. Dit zou kunnen door:

1. **Investeren in nieuwe procesarchitectuur bij**

**gemeenten en versnelling op basis van verregaande digitalisering en parametrisch ontwerpen.**

Digitalisering en parametrisch ontwerpen maken het mogelijk om het proces van eerste initiatief tot aanvraag omgevingsvergunning aanmerkelijk te verkorten. Dit vraagt wel een totaal andere procesarchitectuur, waar de meeste gemeenten geen ervaring mee hebben. Het Rijk zou deze ontwikkeling kunnen versnellen, door een pilotprogramma te starten, waarin gemeenten deels gesubsidieerd (dus met een beperkt financieel risico) ervaring kunnen opdoen met deze werkwijze. De ervaring leert dat gemeenten die met deze werkwijze ervaring opdoen, vervolgens vaak daarmee doorgaan en gaandeweg meer tijdswinst boeken als gevolg van het gebruik van de mogelijkheden van digitale techniek. Door een pilotprogramma te subsidiëren kan het Rijk bijdragen aan de ontwikkeling van een markt, op basis waarvan nieuwe aanbieders kunnen ontstaan die de digitale tools en werkwijzen ontwikkelen die kunnen bijdragen aan de versnelling.

**BEWIJS DAT HET  
VEEL SNELLER KAN  
MET VOORBEELD-  
PROJECTEN**

2. **Investeren in de totstandkoming van een goed**

**werkende marktplaats waar vraag en aanbod van industrieel gebouwde woningen bijeenkomt.**

Een tweede domein van innovatie die bijdraagt aan het versnellen van de woningbouwproductie is het conceptueel en industrieel bouwen. Naast de bijdrage die industrieel bouwen kan leveren aan de versnelling kan het eveneens bijdragen aan een hogere kwaliteit van het eindproduct, lagere milieubelasting en betere arbeidsomstandigheden en hogere productiviteit in de sector. Het Rijk zou deze ontwikkeling verder kunnen stimuleren door te investeren in de totstandkoming van een goed werkende marktplaats, waar de vrager / opdrachtgever een sterkere positie heeft dan op de huidige markt, doordat het specificeren van kwaliteitseisen die de minimumeisen overstijgen, veel eenvoudiger is geworden.

**JAAG DE  
INNOVATIEKRACHT  
IN DE BOUW AAN  
DOOR TE LEREN VAN  
DE MAAKSECTOR**

4. **De huiswerkopgave voor het Rijk.** En tot slot heeft het Rijk ook een aantal heel concrete huiswerkopgaven die bij uitstek (en exclusief) tot het domein van het Rijk behoren. Enerzijds gaat het daarbij om het aanpassen van wet- en regelgeving, en anderzijds om noodzakelijke ontwikkelingen in de uitvoerende taken van het Rijk.

## 1. **Wet- en regelgeving:**

1. Maak voor gemeenten duidelijk hoe ze meer 1-op-1 zaken kunnen doen;
2. Onderzoek de mogelijkheid van het opleggen van een bouwplicht, met onteigening als uiterste consequentie bij niet-realiseren;
3. Bezwaar- en beroep: zorg dat nooit meer dan één ronde beroep mogelijk is;
4. Overweeg in beroepsprocedures een sneltoets op proportionaliteit en ontvankelijkheid in te voeren, zodat kansloze procedures snel zijn afgewikkeld.
5. Onderzoek de mogelijkheden om het 'schot hagel' in RvS-procedures minder te belonen door alleen bezwaargronden te honoreren die daadwerkelijk raken aan het belang van belanghebbende.
6. Voorkom vertraging als gevolg van dossiers als Stikstof/PAS, PFAS et cetera. Door enerzijds bij het maken van sectorale wet- en regelgeving, en internationale verdragen, veel alerter te zijn op het potentiële effect op de woningbouwproductie in Nederland. En anderzijds door bij dossiers die de potentie hebben om uit te groeien tot een probleem voor de woningbouwproductie (bijvoorbeeld de Kaderrichtlijn Water), vroegtijdig te werken aan oplossingen, zodat een oplossing reeds voorhanden is als het probleem ontstaat.
7. Zie af van het reguleren van middenhuren voor zover dit tot vertraging van projecten zal leiden. Dat wil zeggen: stel verdere regulering van middenhuren uit, of zorg voor een overgangsregeling die voorkomt dat projecten die reeds in gevorderde staat van ontwikkeling zijn plots onhaalbaar worden.
8. Verruim de mogelijkheden voor corporaties om middenhuur en *blijvend betaalbare koop* te realiseren en hiervoor gunstige financiering aan te trekken. En maak dit vervolgens ook onderdeel van de prestatieafspraken. Verruim de wettelijke mogelijkheden voor corporaties om potentiële ontwikkellocaties te verwerven.

**HOU DE NOODZAAK  
OM TEMPO TE  
KUNNEN MAKEN IN  
HET OOG BIJ HET  
MAKEN VAN WETTEN  
EN REGELS**

## 2. **Uitvoerende taken van het Rijk:**

1. Breid de capaciteit van de Raad van State uit
2. Organiseer een Rijksgrondbank, in combinatie met een Rijksontwikkelbedrijf. En zet deze faciliteit en organisatie in om de als eerste genoemde regiefunctie kracht bij te zetten, door gemeenten en provincies in staat te stellen de benodigde en aangewezen locaties beschikbaar te maken voor woningbouw. Een financiële ondersteuning vanuit het rijk (via een Rijksontwikkelbedrijf en Rijksgrondbedrijf) maakt inzet van het instrument van de WVG voor meer gemeenten en in meer situaties realistisch.

**ZET DE  
EXECUTIEKRACHT  
VAN HET RIJK IN  
WAAR DIT EEN  
BIJDRAGE KAN  
LEVEREN**

## Actieagenda Versnellen



### Regie op de woningbouw

- Doorwerken van de regiefunctie van het rijk via provincies naar gemeenten
- Bevorderen en uitbouwen van wederkerigheid en onderlinge samenhang
- Blijvende inzet van financiële middelen en investeringen
- Een structureel sterkere positie van woningzoekenden in besluitvorming



### Centraal expertisenetwerk

- Uniforme beleidsstandaarden en beleidsborging
- Ontwikkelen en documenteren van snelle werkwijzen en doorbraaktechnieken
- Opleiden en trainen van de sector
- Adviseren en demonstreren van effectieve en snelle procesarchitectuur



### Huiswerkopgave voor het Rijk

- Aanpassingen in wet- en regelgeving
- Preventie van vertraging door toekomstige wet- en regelgeving
- Vergroot de capaciteit van de Raad van State
- Versterk de inzet van uitvoerende taken van het Rijk (mede) gericht op woningbouw (rijksgrondbank en rijksontwikkelbedrijf)



### Innovatieve ontwikkelingen met versnellingspotentieel

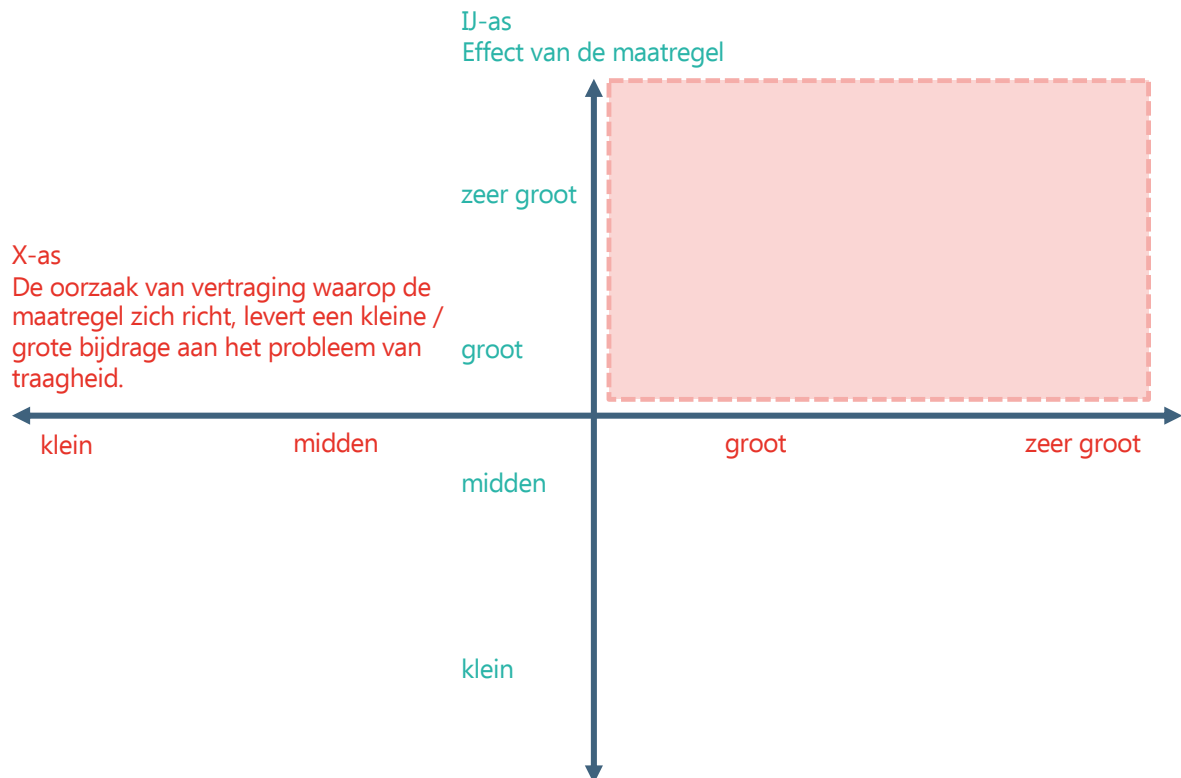
- Investeren in nieuwe procesarchitectuur op basis van digitalisering en parametrisch ontwerpen
- Doorontwikkelen marktplaats voor vraag en aanbod van industrieel en conceptueel bouwen

Figuur: het advies voor een Actieagenda Versnellen samengevat

## Appendix 1 : Toekennen van scores aan maatregelen

### Analysestep 2: identificeren van de maatregelen met het grootste probleemoplossend vermogen

In deze stap hebben we in beeld gebracht welke maatregelen het grootste probleemoplossend vermogen hebben. Dit is gevisualiseerd in onderstaande afbeelding:



Om te kunnen beoordelen of een bepaalde maatregel aangrijpt op een groot of klein probleem, is per maatregel benoemd op welk probleem deze maatregel zich richt. Van ieder probleem is daarnaast op basis van de literatuur en praktijkervaringen van Rebel en Rho een inschatting gemaakt in welke mate het probleem bijdraagt aan het probleem van traagheid.

Omvang van het probleem waarop de maatregel ingrijpt	Bijdrage aan traagheid
Zeer klein	0-1 maand
Klein	2-3 maanden
Middelgroot	3-6 maanden
Groot	6-12 maanden
Zeer groot	Groter dan 12 maanden



De volgende stap is het toekennen van een score voor de mate waarin de voorgestelde maatregel het probleem kan verhelpen. De literatuur doet weinig concrete uitspraken over de te verwachten effectiviteit van maatregelen, dus deze score is in hoge mate toegekend op basis van beredenering.

Oplossend vermogen van de maatregel	
Klein	0 - 25%
Middelgroot	25% - 50%
Groot	50% - 75%
Zeer groot	75% - 100%

Een voorbeeld van een dergelijke redenering is als volgt: Een genoemde maatregel is "stel *doorbraaktafels* in om onder tijdsdruk oplossingen en doorbraken te bereiken." Op basis van praktijkervaringen schatten we in dat dit instrument in meer dan de helft van de gevallen tot een doorbraak en versnelling van het proces leidt. Maar niet in alle gevallen: niet alle doorbraaktafels zijn succesvol. De maatregel krijgt daarom de score 'groot' op het criterium 'oplossend vermogen van de maatregel'.

In stap 1 worden dus die maatregelen geselecteerd die een relatief groot effect hebben op de factoren die in relatief grote mate bijdragen aan het probleem van traagheid. Zo ontstaat een pakket van maatregelen waarvan helder is dat het nuttig is deze maatregelen op termijn in te voeren (of tenminste de invoering daarvan af te wegen) met als doel de bouw van woningen te versnellen.

### Analysestap 3: prioriteren van de maatregelen

In de volgende stap brengen we een volgorde aan in de door te voeren maatregelen: welke maatregelen als eerste -, welke maatregelen later -, en welke in het geheel niet doorgevoerd zouden moeten worden. Daarbij maken we gebruik van de volgende criteria:



De hoogste prioriteit wordt gegeven aan maatregelen die snel kunnen worden uitgevoerd, tegen lage kosten, die een positief of neutraal effect hebben op de businesscases van partijen, en waarop de actor die aan de lat staat voor uitvoering van de maatregel, veel invloed kan uitoefenen.

Bij het criterium 'snellheid van invoeren' wordt onderscheid gemaakt in maatregelen die direct, op korte termijn, op middellange termijn en op langere termijn kunnen worden toegepast. De wijze van scoren is weergegeven in deze tabel.

<b>Snelheid van invoeren / toepassen van de maatregel</b>	
Direct	Binnen 1 jaar
Korte termijn	1 tot 2 jaar
Middellange termijn	2 tot 4 jaar
Lange termijn	5 jaar of langer

Vervolgens is het criterium 'kosten van maatregel' gescoord, waarbij sommige maatregelen een aanzienlijke investering vragen, terwijl andere juist leiden tot een directe besparing bij het toepassen ervan. De literatuur bevat geen ramingen van kosten van maatregelen of onderbouwingen daarvan, dus deze scores zijn op basis van beredeneerde inschattingen toegekend. Met een zeker abstractieniveau zodat de scores ondanks het ontbreken van een cijfermatige onderbouwing, verifieerbaar correct zijn.

<b>Kosten van de maatregel</b>	
Negatieve kosten, maatregel levert een besparing op	Besparing
Geen kosten	Nihil
Beperkte meerkosten t.o.v. huidig	Laag
Aanzienlijke extra investering	Hoog

Naast de kosten van de maatregel, is ook relevant hoe de maatregel de businesscase beïnvloedt van partijen in het veld. Daarbij speelt mee dat de traagheid van planprocessen leidt tot hoge kosten voor de partijen die in deze processen participeren. In veel gevallen loont het daarom in korte tijd een extra inspanning te leveren en de meerkosten daarvan te accepteren, aangezien deze worden goedge maakt door besparingen als de versnelling daadwerkelijk wordt bereikt. Het effect op de businesscase van partijen is als volgt gescoord:

<b>Effect van de maatregel op de businesscase van partijen</b>	
Positief, de maatregel leidt per saldo tot lagere kosten	Positief
Neutraal, de meer- en minderkosten van de maatregel heffen elkaar op	Neutraal
Negatief, de maatregel leidt per saldo tot hogere kosten	Negatief

Tot slot is een score toegekend aan de mate waarin de belangrijkste actor die een maatregel kan invoeren of toepassen, kan beïnvloeden dat de maatregel ook daadwerkelijk effectief wordt toegepast. Sommige maatregelen kan een actor voor zichzelf bepalen, en hij heeft daarover dus volledige controle. Zoals bijvoorbeeld "Stel geen bovenwettelijke eisen". Deze maatregel ligt volledig binnen de

invloedsfeer van de gemeente. Maar andere maatregelen vereisen de inspanning van meerdere partijen en zijn niet volledig beïnvloedbaar door de actor die de maatregel invoert. Een voorbeeld hiervan is "Werk aan onderling vertrouwen, teambuilding". Deze maatregel heeft de inzet van alle betrokken partijen nodig, en ligt derhalve veel minder binnen de invloedsfeer van één actor.

<b>Mate van invloed van de hoofdfactor op het effectief toepassen van de maatregel</b>	
Geen invloed	0%
Kleine invloed	Tussen 0% en 50%
Grote invloed	Tussen 50% en 100%
Complete invloed	100%

**Damo Holt**

+31 6 523 11 710  
damo.holt@rebelgroup.com

**Koos Seerden**

+31 10 201 8502  
koos.seerden@rho.nl

**Hein Schouwenaars**

+31 6 513 04 874  
hein.schouwenaars@rebelgroup.com

**Leo Snel**

+31 10 201 8650  
leo.snel@rho.nl



Wijnhaven 23  
3011 WH Rotterdam  
Nederland  
+31 10 275 59 95

info@rebelgroup.com  
www.rebelgroup.com