



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Thema #5

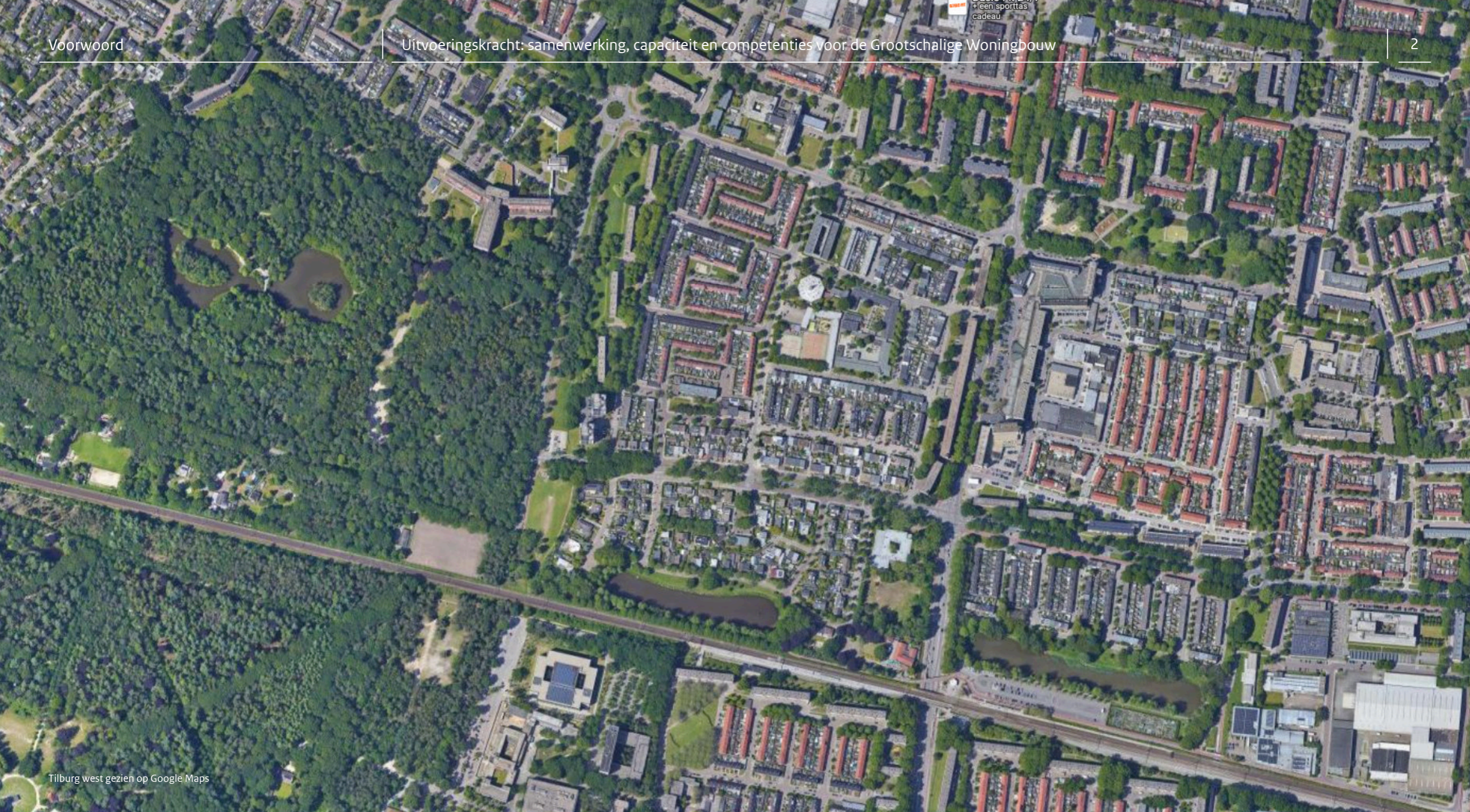
Uitvoeringskracht: samenwerking, capaciteit en competenties voor de Grootschalige Woningbouw

Datum: 23 juni 2025

Community of Practice Grootschalige Woningbouw Gebieden

Inhoud

Voorwoord	3
Actieagenda	7
Introductie op Thema 5: Uitvoeringskracht	14
Vier leervragen over Uitvoeringskracht	16
● Leervraag 1	17
● Leervraag 2	20
● Leervraag 3:	23
● Leervraag 4	27
Bijlage	31
Community of Practice: Wat is dat?	31
De ‘creatieve diamant’	32
Colofon	33



en
+ een sporttas
cadeau

Voorwoord



We, gemeenten, ministeries, marktpartijen, woningcorporaties, staan samen voor een enorme opgave om het woningtekort terug te dringen. Het bouwen in de Grootchalige Woningbouw Gebieden is een veelomvattende opgave. We willen die gebieden zodanig ontwikkelen dat ze over veertig en zelfs honderd jaar ook nog succesvol functioneren. We bouwen daarom niet alleen huizen, we werken aan nieuwe gemeenschappen in complete en duurzame wijken van de toekomst.

We hebben dan ook een historische kans om een enorme impuls te geven aan binnenstedelijke gebieden door heel Nederland. Het zijn mooie uitdagingen, veelal in de bestaande stad, waarbij zich ook nieuwe vragen aandienen en er veel maatschappelijke onderwerpen samenkomen. Hiervoor moeten we een passende oplossing vinden, naast de realisatie van woningen. Hoe houden we daarbij toch het tempo en bewaken we de kwaliteit bij deze integrale aanpak?

We werken met veel inzet en overtuiging en hebben veel te leren. Geen gebied is hetzelfde, maar vaak gaat het wel om dezelfde knelpunten. Het is daarom interessant om bij de burens te gluren, om van elkaar te leren en elkaar te helpen: hoe hebben anderen het aangepakt en welke van de oplossingen zijn voor mijn ontwikkeling toepasbaar? Alle inzichten die we halen uit de 17 Grootchalige Woningbouw Gebieden dragen uiteindelijk bij aan het versnellen van de grootchalige woningbouwopgave. De best practices uit de interdepartementale gebiedsontwikkeling willen we graag delen via de Community of Practice.

Ter leer en inspiratie, zodat wij de goede voorbeelden kunnen gebruiken om onze eigen praktijk te verbeteren.

Met deze Community of Practice organiseren we de komende twee jaar tien inspirerende bijeenkomsten. Iedere keer nemen we een ander vernieuwingsvraagstuk. Steeds weer om de snelheid en kwaliteit te borgen van de grootchalige gebiedsontwikkelingen. De serie van bijeenkomsten is bedoeld voor alle professionals die werken in een van deze 17 grootchalige woningbouwgebieden.

Op 9 april 2025 ontmoeten we elkaar in gaststad Tilburg. Na een rondwandeling aan de westzijde van de Tilburgse Kennisas, het Kenniskwartier, verdiepten we ons bij Avans Hogeschool in het onderwerp van deze Community of Practice Grootchalige Woningbouw “Uitvoeringskracht: samenwerking, capaciteit en competenties”. Deze publicatie is een uitgebreid verslag van de bijeenkomst en benoemt de acties die in gang moeten worden gezet. Ik wil de gemeente Tilburg heel hartelijk bedanken voor hun gastvrijheid en de inbreng van de thematiek.

Hettie Politiek

Directeur programma 17 Grootchalige Woningbouwgebieden

Samenvatting en actieagenda

Uitvoeringskracht

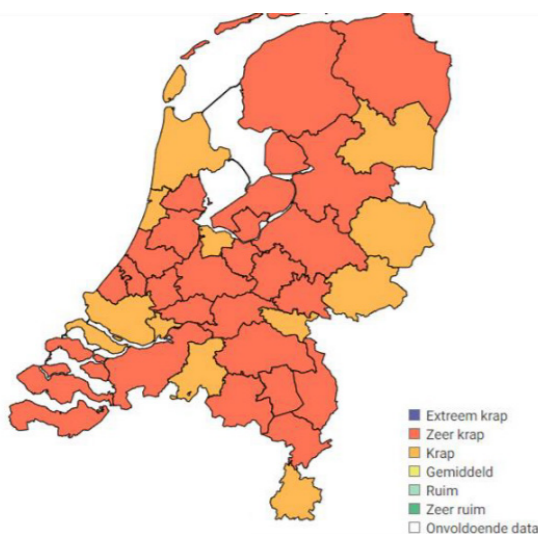
Dit is het werkboek van de 5e bijeenkomst van de Community of Practice (CoP) Grootchalige Woningbouw Gebieden, over Uitvoeringskracht: samenwerking, capaciteit en competenties voor de Grootchalige Woningbouw.

Waarom Uitvoeringskracht als thema?

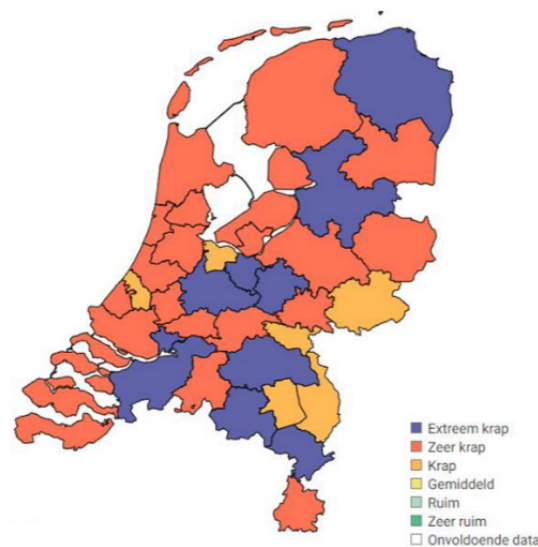
Een vier keer zo grote opgave met de helft van de mensen
De 17 Grootchalige Woningbouw Gebieden zijn unieke plekken waar wonen, werken en stedelijke voorzieningen samenkomen, veelal op binnenstedelijke locaties in plaats van aan de randen, zoals met VINEX-wijken veelal het geval was.

De behoefte aan bouwproductie stijgt de komende decennia fors, uitdagingen als verduurzaming en de toenemende kwaliteitseisen spelen een steeds grotere rol en we kampen met een afnemende personele capaciteit, zowel in de bouw als aan de publieke kant. Daarnaast is de ontwikkelcontext de afgelopen decennia sterk veranderd, waardoor het ontwikkelvak vraagt om fundamenteel andere kennis en competenties.

We moeten dus een grotere opgave te lijf met minder mensen, terwijl het vakgebied door de veranderde context ingrijpend is veranderd. Om deze uitdaging het hoofd te bieden, kan aan verschillende knoppen gedraaid worden. Deze verschillende 'knoppen' komen tot uiting in de vier leervragen.



Alle vacatures Ruimte, WO en HBO, 2022 Alle vacatures adviseur milieu, WO en HBO, 2022. Bron: Market Intelligence obv CBS, UWV en Jobdigger



Alle vacatures adviseur milieu, WO en HBO, 2022
Bron: Market Intelligence obv CBS, UWV en Jobdigger

Vier leervragen

Uit de voorgesprekken met diverse projectleiders van gemeenten, beleidsmedewerkers van het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO), landelijke kennisnetwerken en landelijke experts komen vier leervragen voor de Community of Practice bijeenkomst op 9 april 2025.

1. Hoe kunnen we met parallel plannen het planproces van zeven naar twee jaar terugbrengen?
2. Welke stappen moeten de verschillende disciplines (sociaal, wonen, economie, groen) nemen om eerder een integraal gebiedsprogramma klaar te hebben?
3. Hoe kunnen we de samenwerking tussen ontwikkelaars, woningcorporaties, overheden en andere stakeholders optimaliseren om binnenstedelijke ontwikkeling te versnellen en conflicten goed op te lossen?
4. Welke nieuwe competenties zijn nodig voor goede gebiedsontwikkeling in de grootschalige woningbouwgebieden?

1. Het planproces van 7 naar 2 jaar: parallel plannen, scheelt tot 50% capaciteit

2. Dan wel vooraf het huiswerk en de keuzes klaar: Stedelijk programmeren en prioriteren



4. Dit vraagt werven en opleiden op nieuwe competenties, nu veel tijdverlies doordat we de opgave van deze eeuw te lijf gaan met de competenties van de vorige eeuw.

3. Veel tijd winst door beter samenwerken en elkaar kennis inschakelen — tussen overheid, ontwikkelaars en corporaties.

Projectleidersbijeenkomst

De resultaten van de CoP bijeenkomst op 9 april zijn op 8 mei 2025 uitgediept in een follow-up bijeenkomst met betrokken projectleiders en experts. Tijdens deze bijeenkomst kwamen de volgende conclusies op tafel:

1. *Bewustzijn.* Iedereen is zich bewust van de noodzaak tot het verkorten van het planproces, het samenwerken met verschillende disciplines en organisaties en het benutten/ontwikkelen van nieuwe competenties, die hierbij nodig zijn om het hoofd te bieden aan het tekort aan uitvoeringskracht.
2. *Tijd en ruimte.* Er is tijd en ruimte nodig om de werkpraktijk te veranderen, om ons nieuwe methodes en manieren van samenwerking aan te leren. We kunnen op kleine schaal beginnen en dit op grote schaal uitrollen.
3. *Structurele verandering.* Om op lange termijn resultaat te boeken, is het noodzakelijk dat er programma's worden opgericht om zowel de huidige als nieuwe generaties te trainen in deze nieuwe methoden en competenties.

Hieruit zijn vervolgacties benoemd, die relevant zijn om gezamenlijk op te pakken.

→ (zie Actieagenda)



CoP bijeenkomst



Actieagenda

Hieronder staan de acties, volgend uit de CoP bijeenkomst en de follow-up bijeenkomst. In de verslagen per deelvraag verderop in dit werkboek staan veel acties voor gemeenten, woningcorporaties en projectontwikkelaars om per organisatie op te pakken.

1. Het planproces overall verkorten van 7 naar 2 jaar

Vanuit het Rijk wordt het verkorten van het planproces steeds vaker een sterke aanbeveling bij het verlenen van subsidies, onder andere voor de WBI. 'Parallel plannen' staat in het regeerakkoord. Met 'parallel plannen' is er tot 50% minder inzet van uren bij de gemeente nodig en tot 30% bij de ontwikkelaar/woningcorporatie en tot 20% bij adviseurs. Parallel plannen kan dus een oplossing zijn voor het capaciteitsprobleem. Er zijn nu enkele pilots geweest, waaronder in Tilburg, maar als we het tekort aan capaciteit echt willen helpen oplossen, gaat dit pas hout snijden als we 'parallel plannen' in veel meer gebiedsontwikkelingen gaan toepassen. Dit vraagt om het vergroten van kennis: bestaande kennis over 'parallel plannen' onder alle projectleiders en directeuren onder de aandacht brengen. Tijdens de bijeenkomst in Tilburg kwam duidelijk naar voren, dat de kennis over 'parallel plannen' in de meeste gemeenten ontbreekt. Parallel plannen vraagt heel precieze juridisch-planologische en rekenkundige kennis van het planproces. Hoe organiseren we die kennis voor alle grootschalige woningbouwlocaties? In ieder geval is een open samenwerking tussen gemeenten, woningcorporaties en ontwikkelaars randvoorwaardelijk, daar gaat het volgende punt over.

Actie 1

Het ministerie van VRO faciliteert een vervolg van ‘parallel plannen’ op de drie gebiedspilots door:

- 1. Het uitbreiden van de theorie van parallel plannen naar de Grootchalige Woningbouwgebieden;**
- 2. Het identificeren van gebieden waar net als in Tilburg tegelijkertijd kan worden gewerkt aan de randvoorwaarden en een eerste project**
- 3. Het analyseren en versnellen van de doorbraak processen.**

Het ministerie van VRO zal bij toekomstige beschikkingen de vraag om te werken met ‘parallel plannen’ een vast onderdeel maken, zodat er een stimulans is om dit in veel meer gebieden al doende te gaan leren, en te gaan sturen op een radicaal kortere doorlooptijd. Daarnaast oriënteren VNG, Aedes en NEPROM Academy zich samen met Fakton en The Positive Lab op het trainen in ‘parallel plannen’.

-
2. Stedelijk programmeren om ‘klaar’ aan de start van het project te verschijnen en geen tijd te verliezen

We kunnen in de onderlinge samenwerking de sociale, economische en andere programma’s helpen concretiseren. Een [barcode met referentienormen](#) ↗ in elke gemeente die we in één keer voor alle Grootchalige woningbouwgebieden

laten maken, inclusief gebiedsgerichte vertaling van maatschappelijke en economische ruimteclaims. Sommige gemeenten hebben dit al en kunnen als voorbeeld dienen. De gemeenten die dit nog niet hebben kunnen met het rijk de handen ineen slaan. Hoe gaan we in alle gemeenten van de Grootchalige woningbouw gebieden het tactisch gat dichten? Frontlijnsturing met integrale gebiedsbeelden en integrale gebiedsteams in elke bij de Grootchalige Woningbouwgebieden betrokken gemeente? (zie tafelverslag voor meer toelichting). We stellen voor dit onderdeel te maken van de actie voor het gezamenlijk trainingsarrangement.

Actie 2

Het ministerie van VRO maakt een inventarisatie welke gemeenten met Grootchalige woningbouw gebieden wel of geen barcode hebben, met onder andere referentienormen voor de concretisering van maatschappelijke en economische programma’s. Vervolgens kijkt de groep, die dit nog niet heeft, of het zinvol is de handen ineen te slaan en dit in één keer samen te (laten) ontwikkelen. Daarbij kunnen er lessen getrokken worden uit de ervaring van de gemeenten, die er al wel over beschikken. De G4 beschikken hierover, en Utrecht heeft hem het meest uitgewerkt. Maar ook de Gemeente Delft heeft een stadsbreed programma opgesteld, dat is vertaald naar deelgebieden en referentienormen.

3. Samenwerking woningcorporaties — marktpartijen — gemeenten

Hoe krijgen we in elke NOVEX gemeente een ontwikkelberaad, ketensamenwerking, een gezamenlijke opleiding en een structurele vorm van een gebiedscoalitie? Hoe kunnen we de leidende principes voor samenwerking van Aedes-NEPROM verder uitbreiden met het perspectief van gemeenten, in samenwerking met de VNG, en voor beleggers in samenwerking met de IVBN? En hoe kunnen we de inzichten niet alleen in het fysieke domein, maar ook in het sociale domein delen?

Actie 3

Het Ministerie van VRO roept de 17 Grootchalige woningbouw gebieden via de lopende overleggen tussen rijk en regio op om vanuit een bredere maatschappelijke gebiedscoalitie samen en over uit te wisselen.

Mede als basis voor honorering van gebiedsbudget en mobiliteitsafspraken. Deze onderwerpen vragen om al doende te leren, starten bij concrete samenwerkingen en daar de leerpunten van te delen, bijvoorbeeld via intervisie.

- Samen Slim richt zich als lopend programma volledig op nieuwe samenwerkingen, nieuwe vormen van opdrachtgeverschap en bijbehorende bekostiging. Daarbij gaat het ook om waterschappen, zorgpartijen, netbeheerders, enzovoort.
- Voor het vormen van gebiedscoalities ligt een handreiking “Samen Snel en Goed Bouwen” van het ministerie, dat in de verschillende

ontwikkefase de verschillende modellen van samenwerking uiteenzet. De vorming van een integrale publiek-privaat-maatschappelijke gebiedscoalitie staat hierbij centraal. De Erasmus Universiteit Rotterdam en Martine de Jong hebben aanvullend een programma opgezet om samenwerkingsvormen en -rollen te inventariseren waar je tussen kunt kiezen en vooral ook hoe die mee veranderen als er een nieuwe politieke werkelijkheid is of het project in een volgende fase komt.

- Het besef dat ketensamenwerking bij gebiedsontwikkeling OK is moet groeien. Hiervoor is veel verduidelijking nodig wat wel en niet mag binnen Didam. We moeten wethouders de tools geven om de angst hiervoor in de ogen te kijken en hen het comfort geven dat er mogelijkheden zijn om Didam niet te zeer als obstructie te zien en goed voortgang te blijven boeken. Didam geldt alleen als het om uitgifte van gemeentegrond gaat, terwijl samenwerking op private gronden gewoon kan. Daarnaast zijn corporaties in principe vrijgesteld van Didam en kan heel veel via die weg georganiseerd worden. Bij langjarige ketensamenwerking maken de gemeente, één of meer ontwikkelaars en één of meer woningcorporaties met elkaar meerjarige afspraken wat en hoeveel waar wanneer wordt ontwikkeld, om elkaars capaciteit effectief te benutten. Hiervoor is veel te leren van de bestaande samenwerking tussen Gemeente Den Haag, Heijmans, Staedion en Achmea RE, maar ook uit de samenwerking tussen de gemeente Tilburg, Wonen Breburg en ACT! (een initiatief van BPD Gebiedsontwikkeling en VolkerWessels) in Tilburg Noord.
- Voor de bouwnetwerken is er te leren van bestaande voorbeelden, zoals het Concilium in Zwolle (een bredere maatschappelijke samenwerking inclusief ontwikkelaars en bouwers over wat de stad nodig heeft), de Bouwsociëteit in Groningen (met bouwbedrijven, makelaars, architecten,

adviseurs en woningcorporaties, komt 10x per jaar bijeen) en het Portfolio overleg Eindhoven (Op tactisch niveau is een gezamenlijk team geformeerd met vaste vertegenwoordiging uit elk van de vier woningcorporaties en de gemeente. In dit overleg zijn de huidige IAE en het Projectenoverleg samengevoegd. Daarnaast is afgesproken om vanaf september 2023 één dag per week gezamenlijk op dezelfde locatie te werken, waardoor de kruisbestuiving en samenwerking verbeterd wordt).

Actie 4

Voor de leidende principes van samenwerking tussen marktpartijen, woningcorporaties en overheden organiseren Aedes en Neprom Gebiedsmakerssessies waar partners uit het netwerk zich bij kunnen aanmelden.

De VNG wordt nu ook aangehaakt bij dit proces. Gemeenten hebben in de afgelopen periode de versnellingstafels ingericht, waarbij kan worden aangehaakt. In de komende periode kunnen dan vervolgens ook beleggers in samenwerking met de IVBN aansluiten, en de leidende principes van fysiek naar ook sociaal (leefbaarheid) worden uitgebreid.

4. Ontwikkelen nieuwe competenties

Kunnen we een competentieboek voor de Grootchalige woningbouw gebieden uitwerken, waar gemeenten, ontwikkelaars en corporaties in de werving, coaching en training intern gebruik van kunnen maken? Kunnen we voor alle bij de Grootchalige woningbouw gebieden betrokken partners een competentiebank samenstellen? Wie in het netwerk bel je voor wat? En poolen op bovengemeentelijk niveau: kunnen en willen we dat voor het Grootchalig woningbouw programma als geheel regelen?

Actie 5

Het ministerie van VRO, Aedes en de opleiding Master City Developer (Urban Transformation) van de TU Delft en Erasmus Universiteit Rotterdam gaan samenwerken om praktische handvatten op te stellen voor de competenties, waarop je nieuwe medewerkers gebiedsontwikkeling selecteert en waarmee je hen verder ontwikkelt. Hiervoor kan geput worden uit verschillende publicaties, die genoemd worden in het Inspiratieboek, dat bij deze Community of Practice hoort. Het ministerie van VRO brengt deze kennis met de partners bijeen.

Actie 6

Een competentiebank met een pool is waardevol om samen op te zetten, zodat de leden van de Community of Practice weten wie ze in het netwerk voor welk onderwerp kunnen bellen. Dit is wellicht ook voor andere grootchalige gebiedsontwikkelingen van belang. Het ministerie van VRO gaat kijken of er bij gemeenten en partners bereidheid is om specifieke ervaringsvelden (zoals stikstof, KaderRichtlijn Water, netcongestie, kostenverhaal) en kennishouders met elkaar te delen.

5. Een overstijgend leerarrangement met bestaande programma's, toegesneden op de Grootchalige Woningbouwgebieden

Er komt uit de bijeenkomst de behoefte aan een gezamenlijk leerarrangement voor alle deelnemers. Er zijn al veel bestaande trainingsprogramma's en materialen, hoe kunnen we die bundelen? Kunnen we een peergroep van directeuren maken om dit te ondersteunen? En kunnen we leren door ministages over en weer tussen organisaties onderling?

Actie 7

Er zijn veel bestaande trainingsprogramma's en materialen in de programma's voor parallel plannen en bij MCD, Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG), Amsterdam School of Real Estate (ASRE) diverse adviesbureaus en andere partijen (zoals de brancheorganisaties) waarmee een gezamenlijk arrangement voor de Grootchalige Woningbouwgebieden is samen te stellen, een soort menukaart. Aedes sluit graag aan vanuit het netwerk gebiedsontwikkeling. Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling wil een portal maken met het onderwijsaanbod voor gebiedsontwikkeling. Het ministerie van VRO neemt het initiatief om deze partners bijeen te brengen en voor de komende jaren een arrangement samen te stellen met de volgende modules, samengesteld uit de bestaande modules:

- Versnelling van de voorbereiding (stedelijk programmeren en frontlijn-sturing): hoe doe je dat?
- Versnelling van het planproces (van 7 naar 2 jaar): hoe doe je dat?
- Versnelling van de samenwerking (de leidende principes): hoe doe je dat?
- Versnelling van de contractering / aanbesteding / implementatie: hoe doe je dat?
- Ontwikkeling en sturing van de nieuwe competenties: hoe doe je dat?

Actie 8

Het ministerie van VRO en de gemeenten met Grootchalige woningbouw gebieden hebben een directeurenoverleg. In dit overleg moet besproken worden hoe er een peergroup van directeuren gevormd kan worden. **Aan de ene kant gaat het immers om het ontwikkelen van competenties op**

de werkvloer (Actie 7) en aan de andere kant gaat het erom om daarop te sturen en daar ruimte voor te geven: sturen op competenties en samenwerking. Hiermee kan er een vorm gevonden worden voor frontlijnsturing in elke gemeente en een gezamenlijk programma van ministages tussen de organisaties onderling.

Bouw, en de Studie Bouwlab (Topversneller Woontop datagedreven) van de VNG. Een belangrijke vraag voor de Community of Practice is hoe de innovaties die nu lopen zijn op te schalen. Dat is voor zowel bedenkers, investeerders als toepassers van groot belang: dan kunnen we ook de woningbouwopgave serieus opschalen.

-
6. Extra vraag: kunnen we sneller en met minder personeelsinzet werken door data en artificial intelligence in te zetten? Niet behandeld tijdens de bijeenkomst, maar hoe is ‘Datagedreven ontwikkelen’ en werken met AI een oplossing om sneller te werken en met minder personeelsinzet een grotere opgave te bereiken?

Actie 9

Dit thema vraagt om diepere verkenning bij een volgende bijeenkomst van de Community of Practice. Het ministerie van VRO zet dit voor 2026 op deze agenda. In de Woontop is expliciet afgesproken veel nadruk te gaan leggen op stimulering van datagedreven ontwikkelen en toepassing van innovatie. Er liggen verbanden met lopende trajecten zoals [Planologic ↗](#), [DigoGo ↗](#) (proeftuin met NEPROM) en overkoepelend met het programma [Dutch Metropolitan Innovations \(DMI\) ↗](#), het Programma Innovatie en Opschaling



Introductie op Thema 5

Uitvoeringskracht

Een vier keer zo grote opgave met de helft van de mensen

De 17 Grootschalige Woningbouw Gebieden zijn unieke plekken waar wonen, werken en stedelijke voorzieningen samenkomen, veelal op binnenstedelijke locaties in plaats van aan de randen, zoals met VINEX-wijken veelal het geval was.

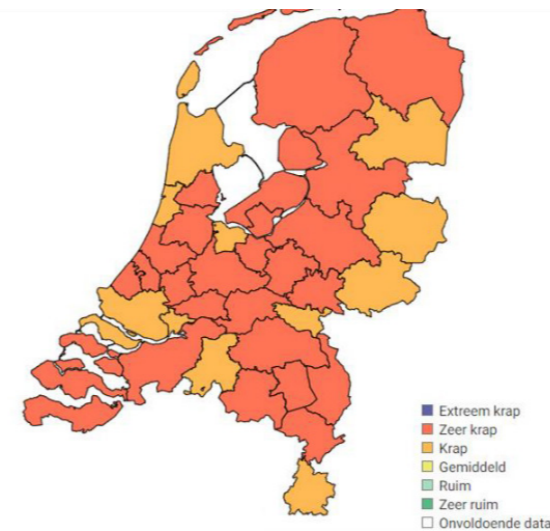
De behoefte aan bouwproductie stijgt de komende decennia fors. Er is meer nieuwbouw en gebiedsontwikkeling. Het woningtekort is enorm opgelopen en er ligt een opgave om er tot 2030 maar liefst 1 miljoen woningen bij te bouwen. Ook daarna blijft er grote behoefte aan extra woningen. Maar ook in de al bestaande gebieden is er meer beheer en onderhoud nodig door de ouder wordende (grotendeels naoorlogse voorraad) – woningen, utiliteit en infrastructuur. Daarnaast spelen de verduurzaming en de toenemende kwaliteitseisen een rol.

Tegelijkertijd hebben we steeds minder mensen om deze grotere opgave uit te voeren. De personele capaciteit aan de publieke kant en in de bouw nemen af door uitstroom (onder andere door vergrijzing). De instroom van nieuwe geschoolde arbeidskrachten neemt af.¹

¹ Bron: Opdrachtgeverschap en omgaan met capaciteitstekorten, Stedelijke Transformatie / Platform31, april 2022, presentatie prof. dr. ir. Marleen Hermans, TU Delft

Zowel markt als overheid hebben daarbij te maken met een nieuwe context. We gaan van ‘stad maken’ in weilanden, naar ‘stad zijn’, het veranderen, verdichten en transformeren van bestaande stedelijke gebieden. Dat vraagt om fundamenteel andere kennis en competenties, zowel bij overheid als markt.

We moeten dus een grotere opgave te lijf met minder mensen, terwijl het vakgebied door de veranderde context ingrijpend is veranderd. De opgave is nu al voelbaar in de veelheid aan vacatures, en aan de hoeveelheid werk die overal op de plank ligt. Die opgave wordt in de komende decennia nog groter. We kunnen dus niet op dezelfde voet door, willen we onze maatschappelijke doelstellingen voor woningbouw, duurzame gebiedsontwikkeling en werken aan goede gemeenschappen halen.



Alle vacatures Ruimte, WO en HBO, 2022. Bron: Market Intelligence obv CBS, UWV en Jobdigger



Alle vacatures adviseur milieu, WO en HBO, 2022. Bron: Market Intelligence obv CBS, UWV en Jobdigger

Gaststad Tilburg

De gaststad van de vijfde Community of Practice over uitvoeringskracht was Tilburg. We begonnen de bijeenkomst met een rondwandeling aan de westzijde van de Tilburgse Kennisas, het Kenniskwartier, het concentratiegebied van de toekomstige Tilburgse verstedelijking, waar volgens het huidige plan de komende jaren 8.000 woningen gebouwd gaan worden in een hoogstedelijke mix met werken, recreëren, sporten en leren. Op de ontwikkellocatie staat momenteel nog een winkelcentrum met veel verschillende eigenaren. Visievorming en planvorming gaan hier hand in hand. Het Kenniskwartier is een van de gebieden, die onderdeel zijn van de pilot 'Parallel Plannen'. Het planproces voor Kenniskwartier is teruggebracht van 6 naar 3 jaar. Dit heeft veel capaciteit bij de gemeente en samenwerkende partijen vrijgespeeld. De bijeenkomst vond plaats bij Avans Hogeschool, eveneens onderdeel van het kenniskwartier. mobiliteitshub: wat zijn de diverse mogelijkheden, wijze van inrichting en opzet, exploitatiemodellen, verevenings- en afkoopconstructies, democratische verdeling etc.

"We moeten 40% meer woningen bouwen met 50% van de capaciteit."

"De grotere stad in onze regio zuigt onze mensen weg. Wij die van de kleinere buurgemeenten."



"We doen geen sollicitatieknop meer. We vragen mensen een kopje koffie te komen drinken."

"De planeconoom ging weg, en ander werd ziek, en er lagen 30 projecten stil."

"We hebben 2012-2018 een vacaturestop gehad en missen een heel cohort."

"De context is veranderd naar binnenstedelijk. We kunnen niet op dezelfde voet door"

"Elke gemeente een Bouwsociëteit met ontwikkelaars, wethouder, hapje eten, zachte relatie"

"Vertrouwen is het woord van 2025."

"Van Tender naar Tinder"

"Goede gezamenlijke opleiding, tussen gemeente en corporaties, leidt mensen op en brengt organisatie bij elkaar"

"Van prestatie naar relatie"

"We moeten leren door ongemak heen te werken, en goed leren ruzie maken"

"Je kan wel naar buiten gericht zijn, maar het moet ook intern landen."

"Voor een veel korter planproces heb je geen enkele verandering van de regelgeving nodig." "Tijdsdruk schept een banc

"Je zegt nooit tegen een bestuurder dat iets niet kan. Maar we moeten wel keuzes maken en prioriteren."

"Beleid maken staat vaak hoger in de pikorde en wordt ook beter betaald dan uitvoering."

Gemeenten moeten veel meer doen in het slimmer omgaan met hoeveel taken je bij 1 persoon legt 'Jobcrafting'.

"Door met ontwikkel BV's te werken kunnen we oude rotten in het vak binden die anders met pensioen zouden moeten"

"We hebben de casussen. Maar hoe kom je van pilots naar mainstream?"

Enkele quotes uit de interviews ter voorbereiding op deze community of practice.

Vier leervragen over Uitvoeringskracht

De eerste stap van de ‘creatieve diamant’ (zie het proces dat we hanteren voor elke CoP in bijlage B) is om de opgaven beter in kaart te brengen. Wat zijn de leervragen waar de direct betrokkenen mee te kampen hebben? Voorafgaand aan de live bijeenkomst is een analyse gemaakt naar aanleiding van intakegesprekken met projectleiders van de Gemeente Tilburg, Platform31, Aedes, NEPROM, Twynstra Gudde, Master City Developer, Gemeente Groningen, Gemeente Haarlemmermeer, RVO en Fakton.



Kirsten van Rijen
Gemeente Tilburg



Wim Sloot
Gemeente Tilburg



Maarten Hoorn
Platform31



Job Borggreve
Aedes



Martine de Jong
Twynstra Gudde



Saskia Beer
TransformCity/MCD



Bert Popken
Gemeente Groningen



Senta Modder
Gemeente Haarlemmermeer



Mathijs van Schaik
NEPROM



Annius Hoornstra



Hans Beekenkamp
RVO



Evelyn Rademaker
Fakton



Jan Kleine
Gemeente Groningen



Maarten Georgius
Aedes

Geïnterviewden voor deze community of practice

● Leervraag 1

Hoe kunnen we met parallel plannen het planproces van zes naar twee jaar terugbrengen?

Wat is parallel plannen precies?

Met de belofte dat het planproces van zes naar twee jaar kan worden teruggebracht, klinkt parallel plannen als een oplossing voor veel verschillende problemen in de Grootchalige Woningbouwprojecten. Het is dan ook voorwaarde geworden van de subsidieaanvraag. En dat is ook logisch. Met ‘parallel plannen’ is er tot 50% minder inzet van uren bij de gemeente nodig en tot 30% bij de ontwikkelaar/woningcorporatie en tot 20% bij adviseurs. Parallel plannen kan dus een oplossing zijn voor het capaciteitsprobleem. Daarnaast is er een belangrijke bonus, dat door het korte proces de externe randvoorwaarden (zoals de marktsituatie, wetgeving en politieke kleur) minder volatiel zijn. Dit vergroot de slagingskans van projecten aanzienlijk.² Met al deze positieve uitkomsten was

er dan ook genoeg interesse voor deze leervraag.

De Community of Practice faciliteert het leren van elkaar middels een gesprek. Bij deze leervraag werd één ding overduidelijk: we moeten vooral nog leren wat parallel plannen precies is en hoe het werkt. Hoewel het onderdeel van de subsidieaanvraag is, blijkt er nog weinig inhoudelijke kennis te zijn over parallel plannen. Er ligt dan ook een belangrijke taak bij het ministerie om die kennis uit te breiden en een belangrijke verantwoordelijkheid bij de gemeente om die kennis te gaan opdoen.

Om in dit verslag over de leervraag heel diep in te gaan op wat parallel plannen precies is en hoe het moet worden toegepast, is te veel gevraagd voor dit

werkboek. Daarom alleen een korte introductie. Op de websites volkshuisvesting-nederland.nl[↗] en parallelplannen.nu[↗] is meer achtergrondinformatie te vinden om de kennis over parallel plannen snel bij te spijkeren:

Parallel plannen is een manier van werken waarbij je het traditionele, lineaire planproces loslaat en in plaats daarvan meerdere stappen tegelijk uitvoert. Waar het planproces normaal gesproken stap voor stap verloopt — eerst onderzoek, dan participatie, dan ontwerp, dan besluitvorming — doe je bij parallel plannen veel van deze stappen gelijktijdig. In de huidige praktijk duurt het ontwikkelen van een gebied vaak 6 tot 10 jaar. Dat komt omdat de verschillende stappen in het proces elkaar afwachten. Er wordt pas begonnen met het ene als het andere helemaal afgerond is. Maar dat is lang niet altijd nodig. Door kritisch naar dat proces te kijken, blijkt dat veel stappen onnodig op elkaar wachten, terwijl ze prima tegelijk kunnen plaatsvinden. Als je het proces opnieuw organiseert, kun je de doorlooptijd vaak terugbrengen naar 2 à 3 jaar — zonder in

² Versnelling woningbouw door parallel schakelen van het planproces, Fakton, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties:
[↗] [Bekijk online](#)

te leveren op kwaliteit of het naleven van wet- en regelgeving.

Parallel plannen bestaat uit zes belangrijke stappen:

1. Vroeg samenwerken: vanaf de start breng je alle betrokkenen samen – gemeente, ontwikkelaar, ontwerpers, bewoners, investeerders, etc.
2. Blijf altijd vragen: ‘Kan het eerder?’
3. Open en transparant: iedereen werkt met dezelfde informatie, reageert actief op elkaars voorstellen en denkt mee over oplossingen.
4. Focus op gezamenlijke randvoorwaarden: je organiseert het proces zó dat je de randvoorwaarden samen opstelt en gaandeweg bijstuurt als dat nodig is.
5. Besluitvorming wordt versneld: doordat iedereen vanaf het begin meedenkt en problemen samen oplost, kun je sneller een go/no-go moment bereiken, en ligt er een voorstel dat breed gedragen is.
6. Blijf risico’s signaleren, analyseren om zo tijdig bij te sturen en blijf oplossingsgericht werken.

Op www.parallelplannen.nu is ook de versnellingsapp te vinden. Een tool die een projectteam direct kan helpen bij de versnelling van de projectplanning. Tijdens de Community of Practice is men aangespoord deze tool in te vullen.

Iedere donderdag kan er ook online aangeschoven worden bij een vragenuur. Daarnaast organiseren Evelyn Rademakers en Annius Hoornstra ook diverse andere vormen om parallel plannen toe te passen op projecten: Trainingen, Hackatons, Versnellingsstafels en Webinars.

Leiderschap & Ondernemerschap

Toch was lang niet iedereen onbekend met parallel plannen en had ook een deel het al in bepaalde vormen toegepast op hun project. Zo kwam naar voren dat om parallel plannen goed te doen, er leiderschap moet worden getoond. Het moet duidelijk zijn waarom parallel plannen toegepast gaat worden en welke voordelen het oplevert voor het project en voor de verschillende belanghebbenden in het

project. Van de stedenbouwkundige tot de ontwikkelaar.

Ook werd het belang van *ondernemerschap* benadrukt. Er werd geconstateerd dat overheden een stap naar voren moeten durven te nemen en risico’s moeten durven nemen. Er moeten beslissingen genomen worden om door te kunnen blijven gaan. Ook wanneer een project stil dreigt te gaan liggen door onvoorziene omstandigheden moet er besloten worden om dan op andere ontwikkelingen in het project door te werken. Ook is het nodig om projecten te tonen die nog niet af zijn. Durf te zeggen dat bepaalde zaken nog onzeker zijn en dat er nog onderzoek naar gedaan wordt en laat zien dat wanneer er terechte feedback op een project is geweest dit ook doorgevoerd is. Door proactief te werk te gaan, kunnen risico’s beperkt worden. Maak vooraf duidelijke kaders en analyses om zo de kans op verrassingen te beperken.

Prioriteren

Een manier om de risico’s te beperken, maar wel vooruitgang te boeken is door te prioriteren en door een grote ontwikkeling op te delen in kleinere ontwikkelingen. Er zijn natuurlijk projecten waar de kans op grote problemen aanwezig is, of waarvan bepaalde randvoorwaarden zo belangrijk zijn, dat het mogelijk geen zin heeft om met deze projecten te starten. Start daarom met ontwikkelingen die wel sneller van start kunnen of deel de grote ontwikkeling op in kleinere projecten. Probeer niet in één keer dat hele stadsdeel uit de grond te stampen, maar begin in kleinere blokken om zo op kleinere schaal alsnog progressie te boeken.

Maar ook de onoverkomelijke randvoorwaarden hoeven niet onoverkomelijk te zijn. Moet er bijvoorbeeld gewacht worden op een OV-verbinding, waardoor de vraag naar parkeerplaatsen toeneemt, dan is een alternatief voor een tijdelijke parkeergarage een voorbeeld waaraan kan worden gedacht om de ontwikkeling tot door te laten gaan.

Effectieve communicatie

Effectieve communicatie is heel belangrijk binnen parallel plannen. Het houdt iedereen aan boord wat ervoor zorgt dat de snelheid in het project blijft. Hoe hoger de betrokkenheid, hoe soepeler het project loopt. En je kan niet vroeg genoeg beginnen met het betrekken van alle betrokkenen, dat is de manier om het traject te laten lopen binnen de planning en om potentiële problemen proactief aan te pakken. Verzorg daarom regelmatig check-ins om alle belanghebbende op de hoogte te houden en doe dit eerlijk en transparant. Ga uit van vertrouwen. Ook bij de ontwikkelaar.

Uiteindelijk moet parallel plannen door het kortere proces en door de transparante communicatie zorgen voor meer betrokkenheid en tevredenheid. Niemand wil continu de plannen moeten aanpassen en geen bewoner wil in een jarenlang participatieplan zitten waar in het ergste geval ook niks van terug te zien is in het project (of omdat het project uiteindelijk helemaal niet doorgaat).

Conclusies leervraag 1

- De kennis over het begrip en de toepassing van parallel plannen moet worden vergroot. Daar hoort ook bij dat sommige gemeenten er al mee aan de slag zijn gegaan, maar nog de vraag hebben of ze het wel op de juiste manier toepassen.
- De overheid, maar ook de andere betrokken partijen, moet ondernemerschap tonen en *risico's* durven nemen. Neem die stap naar voren en begin met het project. Fases hoeven niet volledig te zijn om al met de volgende stap te beginnen. Met adaptiviteit en tijdelijkheid als oplossing om mogelijke problematiek op te vangen.
- Het kan! Als we de goede 'waarom' maar hebben gevonden. Parallel plannen is een grote verandering in de organisatie. Met goed *leiderschap* moet die verandering mogelijk gemaakt worden.
- Communiceer regelmatig, eerlijk en transparant om proactief problemen te ontdekken, betrokkenheid vast te houden en om het samen te doen.

● Leervraag 2

Welke stappen moeten de verschillende disciplines (sociaal, wonen, economie, groen) nemen om eerder een integraal gebiedsprogramma klaar te hebben?

Aan deze tafel hebben we drie vragen behandeld

1. Hoe zorgen we ervoor dat alle beleidsafdelingen hun huiswerk klaar hebben als het project begint? Dat de beleidsafdelingen niet dan pas gaan nadenken, met alle tijdverlies tot gevolg? Ofwel: hoe dichten we het 'tactische gat' tussen omgevingsvisie en project?
2. Wat is het ideale schaalniveau om tot integrale keuzes te komen? Welke ervaringen hebben de deelnemers daarmee? Leidt dit tot een ander organisatiemodel?
3. Hoe maken we keuzes, prioriteren we, en hoe voeren we daar het gesprek over met de politiek en de

externe partijen? Hoe zeggen we snel ja of nee?



Conclusies leervraag 2

Tactische gat

Het tactische gat tussen beleid (zoals omgevingsvisie) en projecten veroorzaakt veel tijdverlies. Als een project van start gaat, dan moet de projectleider langs alle disciplines met de vraag hoeveel vierkante meters van welk soort er in het project moeten landen. Dan beginnen de afdelingen pas na te denken over de concretisering naar gebied. Vervolgens krijgt de projectleider een ‘boodschappenlijstje’ mee dat onderling op projectniveau onverenigbaar is, en waarvoor niet echt een goed en snel afwegingsmechanisme ontstaat.

Barcode

Om het tactische gat te dichten is het nodig dat er een ‘barcode’ komt, zoals Utrecht heeft, waarin beleidsdoelstellingen naar vierkante meters worden vertaald, en gebiedsgericht worden

uitgewerkt. Delft heeft dit gedaan voor de maatschappelijke en economische programma’s. Daardoor is bij de start van het project al veel helder. Veel Grootchalige woningbouw gebieden hebben niet de beschikking over dit soort normen. In plaats van ieder voor zich, zou het veel aan de versnelling bijdragen om dit met alle betrokken gemeenten gezamenlijk te doen.

Slim samen beleid voorbereiden

Er zijn onderwerpen die beter gezamenlijk kunnen worden opgepakt. Ontwikkelaars moeten tegenwoordig een Soorten Management Plan maken, voordat ze een vergunning krijgen. Het is tijdrovend en kostbaar om dit per project te doen, terwijl een gemeente dit ook voor de gemeente als geheel mag doen, en een regio dit kan coördineren en faciliteren. Dit heeft de Provincie Utrecht gedaan, en daar heeft nu elke gemeente zo’n plan, waardoor het niet meer los per project nodig is. Er wordt

nu gewerkt aan een aanpak voor landelijke dekking. Dit zijn voorbeelden van onderwerpen die in NOVEX verband beter en landelijk kunnen worden gecoördineerd.

Beleid MET uitvoeringsprogramma en geld

Op gemeentelijk niveau moet er een cultuur ontstaan waarin nieuw beleid alleen mag worden aangenomen als er direct al twee dingen bij zitten:

- een *uitvoeringsprogramma*, want er gaat veel tijd verloren met 1) het operationaliseren van de generieke / gemeentebrede beleidsrichtingen, 2) die te voorzien van ruimteclaims, welke hoeveelheden vierkante meters zijn er extra nodig, en 3) die gebiedsgericht te vertalen
- *geld*, want er gaat ook veel tijd verloren met het zoeken naar middelen voor uitvoering, of er wordt verwacht dat de bouwprojecten dit oplossen,

wat extra druk op de business case legt; als er nog geen geld voor is moet er een agendering zijn van het nog te zoeken geld voor de middellange en langere termijn

Kompas voor Goede Groei

Als per beleidsdomein vooraf in beeld is welke ruimteclaim en wat voor soort programma waar moet komen (welke woningen waar, welke maatschappelijke voorzieningen en hoeveel waar, welke soorten werk waar etc), dan moet er nog een mechanisme zijn om afwegingen te maken. Dit vraagt allereerst een duidelijke set met kernwaarden. In Delft is hiervoor het Kompas voor Goede Groei gemaakt, wat betekent dat een project alleen verder mag als het naast wonen ook bijdraagt aan voorzieningen en openbare ruimte, om een voorbeeld te noemen.

Conclusies leervraag 2

Integrale Gebiedsbeelden en Gebiedsteams

Vervolgens is voor deze integrale afweging de gemeente als geheel al snel te groot-schalig. Het vereist goede kennis van het gebied, de initiatieven en netwerken en behoeften die daar zijn. Integrale afweging gebeurt dus bij uitstek op gebiedsniveau. Delft heeft daarom de gemeente ingedeeld in drie gebieden, elk met een logische samenhangende opgave: de binnenstad en de buurten in de dynamiek daaromheen, Delft West met vooral wonen en veel sociale huur, en Delft Zuidoost met de grootste gebiedsontwikkeling en de TU Delft campus die nu samen als Innovatiedistrict worden opgepakt. Voor elk van deze drie stadsgebieden is de barcode naar gebiedsniveau vertaald in gebiedsbeelden, die elk jaar worden geactualiseerd. Per gebied is er een team geformeerd met stedenbouw, planologie en sociaal, en afhankelijk van de opgave aangevuld met wonen en economie. Dit

gebiedsteam is verantwoordelijk gemaakt om de dagelijkse integrale afwegingen te maken, terwijl ze dicht bij de netwerken in de gebieden staan.

Frontlijnsturing

De inspiratie voor deze gebiedsteams is de theorie van Frontlijnsturing van prof Pieter Tops, die constateert dat als je goed met je netwerken buiten wilt samenwerken, dit een combinatie van strategie en uitvoering vraagt die er vaak niet is: uitvoerders worden het laagst betaald en lopen buiten, strategen worden het meest betaald en zitten vooral binnen. Met de gebiedsteams plaatsen we zoals Tops betoogt meer strategische kracht in de frontlijn, in de gebiedsteams.

Het juiste schaalniveau van integrale keuzes varieert

Sommige kwesties moeten wel op gemeentelijk of regionaal niveau worden afgewogen, zoals grote ruimtezoekers en urgente kwesties zoals huisvesting voor Oekraïners. Hiervoor is een gemeentelijk team Stedelijk Programmeren ingericht, dat op gemeentelijk niveau afweegt, versnelt en jaarlijks de programma's herijkt en weer naar de gebieden, en naar de regionale samenwerking vertaalt. Er is dus niet één 'gouden' schaalniveau voor integrale afweging, maar dit is afhankelijk van de opgave. Dus het belang van steeds in- en uitzoomen.

Klaar zijn als het project start, en daardoor veel tijd winnen

Met het kompas voor goede groei, de barcode, de gebiedsbeelden, de gebiedsteams (de frontlijnsturing) en het gemeentelijke

team wordt het tactische gat tussen omgevingsvisie en projecten gedicht, staat alles veel meer klaar als een project start, en kan snel op gebiedsniveau boven de projecten uit een integrale overweging worden gemaakt.

Halfjaarlijks Bouwoverleg voor keuzes

Om keuzes te maken organiseren sommige gemeentelijke aanwezigen twee keer per jaar met alle betrokken portefeuillehouders een een Bouw Overleg. In dit Bouw Overleg liggen alle lopende projecten op tafel, en de capaciteit vanuit de organisatie. Die twee worden met elkaar geconfronteerd, zodat het mogelijk is om keuzes te maken voor nieuwe projecten, of het veranderen van lopende projecten. Echt stoppen van projecten is vaak maatschappelijk en bestuurlijk moeilijk haalbaar; uitstellen of faseren zijn de goede woorden.

● Leervraag 3:

Hoe kunnen we de samenwerking tussen ontwikkelaars, woningcorporaties, overheden en andere stakeholders optimaliseren om binnenstedelijke ontwikkeling te versnellen en conflicten goed op te lossen?

Aedes en NEPROM hebben samen leidende principes opgesteld om langdurige strategische samenwerkingen tussen woningcorporaties, gemeenten en ontwikkelaars op structurele wijze vorm te geven en te verbeteren. Ze stellen dat dit nodig is om de ontwikkelopgave die voor ons ligt (jaarlijks minstens 100.000 woningen bouwen) te volbrengen. De leidende principes uit de handreiking geven een kader, maar moeten in de praktijk worden doorontwikkeld.

De zes leidende principes zijn:

1. We stellen de opgave centraal
2. We zetten in op het vertrouwen én kennen van elkaar
3. Bij elke langjarige samenwerking is 30% sociaal het uitgangspunt
4. We werken aan een gezamenlijk gebiedsbod richting gemeenten en/of het Rijk
5. We werken met kritisch vertrouwen samen en passen kwaliteitschecks toe in onze contracten
6. We werken transparant samen door aan de voorkant inzicht te bieden in elkaars financiële principes en rekenmethoden

Aan de hand van een praktijkvoorbeeld worden de leidende principes tot leven gebracht. Anouk van der Aa (Wonen-Breburg), Marcel Hermans (gemeente Tilburg), Jose van der Plas (BPD Gebiedsontwikkeling) vertellen over de langdurige samenwerking van de gemeente Tilburg, Wonenbreburg en ACT! (een initiatief van BPD Gebiedsontwikkeling en VolkerWessels) in Tilburg Noord. De kern van de samenwerking is woningbouw mogelijk maken door sociaal te investeren via een viertal doorbraak initiatieven binnen de zogeheten PACT-aanpak.

De vier partijen hebben sinds 2021 hun degen gekruist. Dat was niet altijd gemakkelijk. Elke partij heeft zijn eigen logica en besluitvormingsproces. Voor een partij als BPD is besluitvorming wat rechtlijner, maar er moet bij een dergelijk project wel ingestemd worden met een andere winst- en verliesrekening. Voor een gemeente loopt de besluitvorming ingewikkelder, er is een team van controllers die bij dergelijke projecten meekijkt.

Vooroordelen ten aanzien van het samenwerken met corporaties en ontwikkelaars:

- In een langdurige samenwerking gaat het om ambities voor de lange termijn. Eén van de partijen kan dan niet zomaar van koers veranderen. Dit komt juist vaak voor.
- De grondeigendom situatie doet er heel erg toe. Met grondeigendom kan de gemeente meer regie nemen en eisen stellen. Als dit niet zo is, welke middelen zijn er dan om ontwikkelaars bij te sturen?
- Ontwikkelaars gaan altijd voor winst-maximalisatie, het zijn geldwolven. Het traject stukt, zodra de ontwikkelaar zegt dat de business case niet rond komt, zonder dat er inzicht gegeven wordt in de rekenmethodieken. De kaarten blijven altijd tegen de borst.
- Als een ontwikkelaar of corporatie zegt dat de business case niet uit kan, dan gaat het hele project weer terug naar de tekentafel, met alle gevolgen van dien (vertrouwensbreuk,

tijdverlies, verhoogde plankosten).

- Er is een wezenlijk verschil tussen corporaties en ontwikkelaars, maar hier wordt onvoldoende bij stil gestaan. Corporaties gedragen zich soms nog te vaak als ontwikkelaar.
- Didam zegt dat we geen langdurige ketensamenwerking met ontwikkelaars of corporaties mogen aangaan.

Vooroordelen ten aanzien van het samenwerken met gemeenten:

- Ambtelijk vs politiek: Door (verwachte) verkiezingen kan het beleid voortdurend veranderen. Dit is lastig voor marktpartijen en brengt extra risico met zich mee.
- Sociaal en fysiek werken niet samen. Het is lastig navigeren voor externe partijen om te moeten schakelen met verschillende stemmen in gemeenten.
- Gemeenten hebben oeverloze discussies over taxaties.
- Vanuit de samenleving is er erg weinig vertrouwen in de overheid.

- Alles wordt intern bedacht en ‘inspraak is een democratische fopspeen’. Hierdoor is het voor marktpartijen heel moeilijk om een goed participatietraject in te richten en krijgen ze veel te maken met weerstand.
- Wanneer een gemeente de hulp vraagt aan een ontwikkelaar, dan volgt automatisch de reactie of en hoe gefinancierd moet worden.
 - Hoe worden de daadwerkelijk opgetreden risico's verdeeld?

Tips uit Tilburg Noord

In de samenwerking is er gestart met investeren in *sociaal maatschappelijke noden* in de wijk. Eerst is er oprecht opgehaald waar behoefte aan was en daar zijn snelle acties aan verbonden. Dit schiep vertrouwen en door aan de voorkant te investeren in de buurt, ontstond er een *gezamenlijk belang*. Er is een stichting opgericht, van waaruit deze activiteiten met, voor en door de buurt opgepakt konden worden. De verrekening van deze investering volgde pas later. Stadkwadraat heeft hier

met “Conto van Noord” geholpen met het mengen van de diverse geldstromen. Vanaf het begin is er open gesproken over wat wie ‘mag’ verdienen en wat geïnvesteerd moet worden in de sociaal-maatschappelijke programma's. Het moeilijkst is de financiële transparantie. Door ieders ‘huishoudboekje’ te delen ontstond er onderling begrip en kon er een *integrale business case* gemaakt worden. Uiteindelijk moeten de verschillende potjes van uitgaven en inkomsten van de verschillende partijen in balans zijn. Omdat deze in Tilburg Noord onder water stond, heeft de gemeente besloten het ‘parkeren’ uit de business case te halen. Dit is een publieke zaak en daar moet heel veel geld bij.

Hoe creëer je onderling vertrouwen? Hoe leer je elkaars taal? Belangrijk was om *in elkaars rol te kruipen* en zo samen te zoeken naar de balans tussen kwaliteit en investering. Sinds 2021 heeft dat heel veel tijd gekost, maar dat begint zich nu uit te betalen. Zorg ervoor dat je overal het gesprek over kan voeren.

Vanaf het begin is er geprobeerd een *gezamenlijk gebiedsperspectief* te formuleren. Welk programma komt er, hoe gaan we mengen en welke kleuring geeft ieder aan zijn eigen bezit? Wonen Breburg en BPD hebben daar gezamenlijk onderzoek naar gedaan met de WISE leefstijlen. Zo komt er voorbij de huurniveaus zicht op wat welke groepen zoeken en nodig hebben in hun ‘toekomstige’ buurt. Wel is ervoor gezorgd dat het vastgoed in de beheer- of leef fase gesplitst beheerd kan worden. Het is ook goed om vooraf een einde voor de samenwerking in beeld te hebben. In de complexiteit van de samenwerking, is het niet altijd helder wie welke beslissing mag nemen, hoe het mandaat geregeld is. In plaats van veel tijd te besteden aan het organiseren van dat mandaat, is het goed om gezamenlijk en persoonlijk leiderschap te tonen: in plaats van op de rem te trappen, de focus te leggen op wat *wel kan* en af en toe het *mandaat* naar je toe te trekken.

Wat is er verder nodig om de samenwerking wel te laten slagen?

- Maak een samenwerking snel concreet. Aan het begin direct urgentie en noodzaak creëren en de focus leggen bij de opgave in plaats van bij de middelen.
- Zorg ervoor dat *zorg- en welzijnsorganisaties* ook aan tafel komen vroeg in het traject: het is nodig om snel zicht te krijgen op behoeftes in een wijk.
- In Tilburg Noord was er direct een overeenkomst op hoofdlijnen met een hoge commitment van alle partijen.
- Veel partijen en projecten zijn veelkoppig: wie gaat nu eigenlijk over wat? Wie heeft mandaat? Het *mandaat* moet beter geregeld worden of projectleiders moeten soms het mandaat naar zich toe trekken. Bewust kiezen om voor het project / de ontwikkeling te gaan staan.
- De *investeringen* en de *batens* liggen niet bij elkaar — deze moeten bij elkaar gebracht worden. Zorg ervoor dat het ‘delen’ van budget makkelijk wordt.

Dat betekent budget vrijmaken voor sociaal maatschappelijke investeringen en de mogelijkheid deze te boeken en terug te vinden door daar kostencodes voor te creëren.

- In de spiegel durven kijken: wat mis ik als projectleider, maar ook als partij, wat heb ik nodig om te versnellen. Eerlijk, authentiek en nieuwsgierig naar de *sterke punten* van de andere partijen.
- Inzichtelijk maken van de *extra plankosten* bij wisselend beleid.

Conclusies leervraag 3

1. Creëren van het besef dat ketensamenwerking ook bij gebiedsontwikkeling OK is! Hiervoor is veel verduidelijking nodig wat wel en niet mag binnen Didam. We moeten *wethouders* de tools geven om de angst hiervoor in de ogen te kijken en hen het comfort geven dat er mogelijkheden zijn om Didam te ontcrachten / voorbij te gaan aan Didam.
2. De leidende principes uit de handreiking van Aedes en Neprom geven een kader voor langdurige samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars. Deze moeten in de *praktijk* worden doorontwikkeld. Ook de *gemeente* als samenwerkingspartij moet meegenomen worden. In elke grootschalige woningbouwgebied moet er een clinic georganiseerd worden om de markt en overheid met elkaar in samenwerkingsstand te krijgen.
3. Erken in de samenwerking het *menselijke perspectief*:
 - a. Wees nieuwsgierig en eerlijk naar de ander
 - b. Durf voor de opgave te gaan staan, je verantwoordelijk te maken voor de opgave - Organiseer of neem mandaat
 - c. Erken elkaars kracht (en zwakte) → bijv het is ok om winst te maken, dit brengt weer een andere voortstuwende energie in de opgave
4. Voor een goede samenwerking is begrip en vertrouwen nodig. Leer elkaars taal, *gluren bij de burens*. Ministages tussen corporaties, ontwikkelaars en gemeenten om het gevoel van eigenaarschap voor opgaven binnen organisaties onderling te delen.
5. Organiseer een *peer group* voor alle directeuren van NOVEX gebieden om uit te wisselen en te leren hoe je je projectleiders rugsteun kan geven in dit soort complexe samenwerkingen.



● Leervraag 4

Welke nieuwe competenties zijn nodig voor goede gebiedsontwikkeling in de grootschalige woningbouwgebieden?

Grootschalige naoorlogse gebiedsontwikkeling vond plaats op braakliggende stukken grond, grote uitleglocaties in weilanden aan de randen van steden. Woningontwikkeling was een lineair proces, projectleiders van ontwikkelaars en gemeenten hoefden weinig rekening te houden met verschillende belangen en partijen. De huidige grootschalige woningbouwontwikkeling vindt binnenstedelijk plaats. Hier is al een samenleving, met veel verschillende partijen, personen, belangen, plannen en waarden. In deze veranderde context vraagt woningontwikkeling en het ontwikkelen van voorzieningen om andere competenties om tot complete buurten te komen. Deze competenties kunnen geworven worden, maar moeten ook ontwikkeld worden. Ze moeten onderdeel

worden van de ontwikkelpraktijk. Tijdens de Community of Practice op 9 april hebben we deze leervraag in 2 delen behandeld:

1. Wat zijn de nieuwe competenties die nodig zijn in de veranderde ontwikkelcontext?
2. Hoe gaan we deze competenties ontwikkelen en borgen binnen onze organisaties?

Tenslotte is gekeken hoe binnen de 17 Grootschalige Woningbouwlocaties samen opgetrokken kan worden om dit in de praktijk te brengen.

Welke competenties vraagt de binnenstedelijke ontwikkelcontext?

De nieuwe competenties zijn uitgevraagd op basis van persoonlijke ervaringen. Wat zien we om ons heen? Welke competenties ontbreken en in welke situaties? Hieruit kwam een lange lijst van competenties die in grote lijnen geclusterd zijn in de volgende categorieën:

De 'nieuwe ontwikkelaar' moet...

- a. **De opgave centraal stellen:** Dienstbaar zijn aan de opgaven, affiniteit hebben met de thema's en opgave, niet handelen vanuit ego, doorzettingsvermogen en resultaatgericht zijn. Een maatschappelijke passie hebben: er echt van zijn, anders nemen partners je niet serieus.
- b. **Omgevingsensitief zijn:** een groot bewustzijn van en nieuwsgierigheid naar anderen, en een open houding. Extern gericht zijn: in staat zijn grote netwerken te mobiliseren. Net zozeer ruimte kunnen geven (luisteren, je verplaatsen in de ander) als ruimte kunnen nemen (overtuigen).

- c. **Van chaos houden, creatief en innovatief zijn:** groot adaptief vermogen, flexibele instelling, controle durven loslaten en de capaciteit hebben om uit te zoomen. In de veelheid van stemmen tot vernieuwing komen.
- d. **Eigenaarschap en strategisch leiderschap:** vertrouwen hebben in je mensen, ruimte maken voor anderen en hun competenties, durf, moed en ondernemerschap. Quick wins en doorpakken zijn nodig om vertrouwen te bouwen. Een groot strategisch vermogen hebben: constant korte en lange termijn met elkaar in verband brengen, anders word je in de veelheid van invloeden gestuurd.
- e. **Disciplines en organisaties kunnen verbinden:** Coalities kunnen vormen, domeinoverstijgend mensen en partijen aan elkaar kunnen verbinden, actief de samenwerking opzoeken vanuit oprechte interesse, tegenstrijdigheden kunnen overbruggen, vertalen tussen fysiek en sociaal.

Hoe gaan we deze competenties ontwikkelen en borgen binnen onze organisaties?

Bestaande competenties benutten – de juiste mensen op de juiste plek (op het juiste moment)

De vraag kwam op in hoeverre dit echt competenties zijn die je kunt leren versus een bepaalde houding en persoonlijkheid. Niet iedereen hoeft alles te kunnen en al deze ‘competenties’ in huis te hebben. Dat is niet haalbaar en wenselijk. Het is daarentegen wel belangrijk dat de kwaliteiten en competenties van mensen zichtbaar zijn en vervolgens op de juiste plek worden ingezet.

Om hierin te slagen is bewustzijn nodig in management en leiders. Dit geldt binnen teams, maar binnen projecten. *Bewustzijn* komt in de gesprekken vaak naar voren en speelt zowel een belangrijke rol als competentie binnen de ontwikkelpraktijk als een competentie van een goede manager/leidinggevende/collega.

Om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen, is nodig:

- Inzicht in teamsamenstellingen en mensgericht te werven (in plaats van taakgericht). Een TMA-analyse kan hierbij nuttig zijn (Talent Motivatie Analyse).
- Discrepantie overbruggen directie/uitvoerend. Afstemming en bewustzijn wie waarop afgerekend wordt en wat daarvoor nodig is.
- Tijd en ruimte geven en nemen om te (willen) leren
- Leren binnen projecten, niet alleen binnen je team of organisatie
- Zorgt ook voor binding met de organisatie (= het borgen van de competenties)
- Een leergierige houding, bewust onbekwaam zijn
- Tijdig betrekken van de juiste competenties
- *Voorbeeld: ‘blauwe beroepen’ zoals planeconomen en vergunningspecialisten worden vaak laat in het proces betrokken en moeten dan ‘de boeman’ spelen. Als zij eerder betrokken worden, kunnen zij*

hun expertise van o.a. regelgeving inzetten om het planproces soepeler te laten verlopen.

Conclusies leervraag 4

In de tafelgesprekken werden verschillende ideeën en methodes benoemd om de competenties die nodig zijn bij binnenstedelijke ontwikkeling verder te ontwikkelen en te koppelen aan de ontwikkelpraktijk. De oplossingen zijn hieronder gecategoriseerd in ‘formeel’ en ‘informeel’.

- **Formeel – Trainingsprogramma**
Voor een goede samenwerking en voor implementatie als nieuwe tools als ‘Parallel plannen’ zijn (een deel van) bovenstaande competenties van belang. Hiervoor kan een trainingsprogramma ontwikkeld worden waarin gefocust wordt op de competenties i.c.m. coaching op de implementatie van parallel plannen en/of de leidende principes voor samenwerking van Aedes/NEPROM. Organisaties die hierin een rol zouden kunnen spelen zijn: Master City Developer (MCD) en Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG).

- **Formeel – Kwaliteit Kennisbank**
Een soort ‘Linkedin’ op basis van kwaliteiten en competenties, zodat je hierop (mensgericht) kan selecteren en werven in plaats van taakgericht.
- **Formeel – Poolen**
Poolen tussen organisaties en projecten. Als voorbeeld werd Oss/Den Bosch genoemd, Eindhoven/Veldhoven en Roosendaal/Breda. Hierin ging het gesprek meer richting expertise dan competenties. Ook werd geopperd dat in een andere fase van het planproces andere competenties nodig zijn. Deze fases duren maar een paar weken tot maanden. Hiermee loop je dan wel het risico dat competenties niet geborgd blijven binnen de organisatie.
- **Informeel – Snuffelstage/Intervisie**
Kennisuitwisseling door stages bij elkaar lopen, bij verschillende projecten of verschillende onderdelen van projecten om: Bewustzijn te vergroten van elkaars werkpraktijk en daarmee wederzijds begrip en meer

verbinding stimuleren en van elkaar te leren (Hoe doe jij dat?)

- **Informeel – Grootchalig Koffiedrinken**
Eén keer per maand een ‘Grootchalig Koffiedrinken’-event (online of offline) om ervaringen uit te wisselen.
- **Overig**
Vanuit regelgeving werd benoemd om vooraf minder eisen te stellen bij aanbestedingen en meer op hoofdlijnen te sturen.

Naast concrete oplossingen en tools om benodigde competenties te ontwikkelen, bleek uit de twee gespreksrondes dat het ook belangrijk is om een werkpraktijk te creëren waarin deze competenties zichtbaar worden, benut kunnen worden en tot bloei kunnen komen. Dit vraagt om bewuste keuzes in hoe (project) teams worden samengesteld, hoe leiding gegeven wordt aan teams en het maken van tijd en ruimte om te leren. Je zou kunnen zeggen dat je in ‘de oude context’ weg kwam zonder deze

competenties. Deze competenties waren niet essentieel voor het ontwikkelproces. De binnenstedelijke ontwikkel context dwingt ons deze competenties nu wel te zoeken, werven, ontwikkelen en in te zetten: in het ontwikkelproces, maar ook binnen onze organisaties.

Naast de al genoemde publicaties in het Inspiratieboek voor deze community of practice kwamen nog enkele relevante nieuwe publicaties op tafel: het net uitgegeven boek [Stedelijke Gebiedstransformatie ↗](#), en de MCD Masterscriptie [Leiderschapskwaliteiten in Gebiedsontwikkeling ↗](#) van Julienne Schreinemachers over ranking belangrijke (leiderschaps) competenties projectverantwoordelijken. Martine de Jong werkt met Rijkswaterstaat aan een Dilemma Doeboek met 30 werkvormen om met dilemma’s om te gaan die gaan over meer doen met minder mensen. Zij heeft ook een aantal competenties op een rij gezet voor samenwerken en omgaan met dilemma’s/spanningen waar we uit kunnen putten.



Bijlage

Community of Practice: Wat is dat?

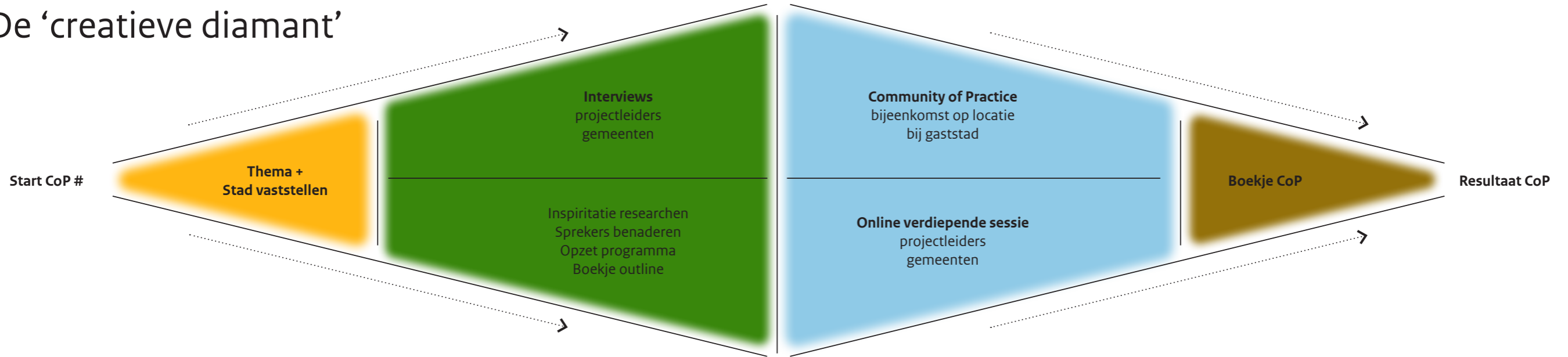
Er zijn 17 Grootchalige Woningbouw Gebieden aangewezen, waarbij het Rijk een belangrijke rol speelt. Het bouwen in deze woningbouw gebieden is vaak een complexe opgave. We bouwen niet alleen huizen, we werken aan nieuwe gemeenschappen in complete en duurzame wijken van de toekomst. En dat doen we veelal in de bestaande stad. Het zijn mooie en uitdagende opgaven, waarbij zich ook veel nieuwe vragen aandienen en maatschappelijke uitdagingen samenkomen. Hoe houden we het tempo en bewaken we de kwaliteit bij deze integrale aanpak?

Geen gebied is hetzelfde, maar vaak gaat het wel om vergelijkbare knelpunten en oplossingen. Om niet steeds het wiel opnieuw uit te moeten vinden, willen het Rijk en alle andere partners uit de 17 Grootchalige Woningbouw Gebieden van elkaar leren via een Community of Practice. Met deze Community of Practice organiseren we de komende twee jaar ca. acht inspirerende bijeenkomsten, waarin we elkaar beter leren kennen en gezamenlijke obstakels identificeren. We creëren ruimte om samen op te trekken en het gesprek aan te gaan, zodat we kunnen leren van elkaars successen en uitdagingen. Het doel is om met de Community of Practice doorbraken te bewerkstelligen; hoe vinden we zo snel mogelijk een handelingsperspectief voor de vragen en obstakels waar we tegenaan lopen om zo snel mogelijk huizen te bouwen en de kwaliteit te borgen in die 17 grootchalige woningbouwgebieden.

De serie van bijeenkomsten is bedoeld voor alle professionals die werken in een van deze 17 grootchalige woningbouwgebieden. De Community of Practice is een interdisciplinaire groep, zo voorkomen we dat we in de valkuil vallen om de dingen eenzijdig te benaderen. De Community of Practice nodigt altijd externe professionals uit om nieuwe kennis in te brengen, het blikveld te verruimen en het netwerk te vergroten.

Voor elke bijeenkomst staat één vernieuwingsvraagstuk centraal, dat kansen biedt voor de toekomst, maar ook knelpunten en vragen oplevert. We doorlopen per thema de 'creatieve diamant', bestaande uit vier stappen.

De 'creatieve diamant'



De eerste twee stappen draaien om te divergeren. We waaieren uit en halen ideeën op.

1 Per Community of Practice stellen we een thema vast en zoeken we daarbij een stad die dit thema wil hosten.

2 Voorafgaand aan iedere Community of Practice bijeenkomst analyseren we het vraagstuk en houden we voorgesprekken met betrokkenen bij het thema. Hieruit volgen de leervragen, die centraal staan in de centrale bijeenkomst. Tegelijkertijd mobiliseren we inspirerende casussen uit binnen- en buitenland en sprekers ter lering en inspiratie, zodat deze voorbeelden kunnen worden gebruikt in de eigen ontwikkelingen. Dit alles delen we vooraf in een (digitale) brochure om iedereen geïnformeerd aan de bijeenkomst te laten starten.

Stap 3 en 4 zijn er om te convergeren. We maken samen keuzes en komen tot oplossingsrichtingen:

3 De Community of Practice bijeenkomst op locatie. We leren van experts en vervolgens gaan we met elkaar in gesprek in kleinere groepen. We leren van elkaar, ontdekken gezamenlijke obstakels en kansen en formuleren de eerste oplossingsrichtingen of verdiepingsvragen. Vervolgens organiseren we een online bijeenkomst met een kleinere groep direct betrokkenen om samen conclusies te trekken, keuzes te maken en de vervolgacties te bepalen.

4 Elke Community of Practice-thema wordt afgerond met een verslag in de vorm van een brochure zoals deze. Hierin staan de benoemde vervolgacties, een introductie op het thema en het resultaat van de live en de online bijeenkomst. De opgehaalde inspiratie, kennis en ideeën vormen ook een onderdeel van het eindverslag.

Bijeenkomst 5 van de Community of Practice Grootchalige Woningbouw Gebieden

Tot nu toe zijn de volgende bijeenkomsten geweest:

1. Complexiteit van stationslocaties (Nijmegen, 22 april 2024)
2. Sociale kwaliteit (Utrecht, 3 juli 2024)
3. Mobiliteit (Zwolle, 2 oktober 2024)
4. Robuuste energiesystemen van de toekomst (Amersfoort, 5 februari 2025)
5. Uitvoeringskracht: samenwerking, capaciteit en competenties (Tilburg, 9 april 2025)

Thema: Uitvoeringskracht

Locatie: Tilburg

Datum: 16 juni 2025

Team Grootchalige Woningbouw Gebieden

Hettie Politiek (VRO)

Bas Nagtegaal (VRO)

Damo Holt (Rebel Group - VRO)

Yvette van Greuningen (VRO)

Margaret Voll (VRO)

Aanwezigen

Anouk AA (Gemeente Tilburg)

Nicole van Acker (Gemeente Brabant)

Elles Aertsen (Gemeente Brabant)

Angela Barendrecht (Gemeente Tilburg)

Judtih Bax (Gemeente Delft)

Saskia Beer

Paul Bexkens (Gemeente Oss)

Job Borggreve (Aedes)

Annemieke Branger (I&W)

Lex Brans (RVO experteam0)

Robbertjan van den Brink

(Gemeente Amersfoort)

Mirko Buining (Gemeente Den Haag)

Feddo Christ (VRO)

Joram Donkers (Gemeente Eindhoven)

Yvonen Droogendijk (Gemeente Utrecht)

Jeroen Feskens (Gemeente Veenendaal)

Jochen Geraedts (VRO)

Margreet de Geus (Gemeente Amersfoort)

Joop Hardeman (Gemeente Eindhoven)

Marcel Hermans (Gemeente Tilburg)

Marieke van den Heuvel

(Gemeente Eindhoven)

Astrid van 't Hof (SmartwayZ.NL)

Hugo Hogendorf (I&W)

Paul van Hoof (Gemeente Zwolle)

Wendy de Hoog (SKG)

Annius Hoornstra (The Positive Lab)

Arnout Hulshuis (Gemeente Ede)

Arjen Kamphuis (Gemeente Den Bosch)

Laura van Kappel

Lizet Keijzers

(Gemeente Haarlemmermeer)

Marie Kranenburg (VRO)

Mieke van Leeuwen

(Gemeente Rotterdam Oostflank)

Valerie van Lieshout (VRO)

Mariekkel van der Linde

(Gemeente Utrecht)

Luna Marchand (I&W WOMO)

Samantha Middag (VRO)
Senta Modder (Gemeente
Haarlemmermeer)
Angride Mulders Bartels
(Provincie Brabant)
Jan Nederveen (Gemeente Delft) 30
Mark van Oosterhout (Gemeente
Dordrecht)
Mariëlle Overboom (Gemeente Dordrecht)
Hans Pars (Wonenbreburg)
Hettie Politiek (VRO)
Evelyn Rademaker (Fakton)
Rijen van Kirsten (Gemeente Tilburg)
Michel Robben (Gemeente Oss)
Chantal van Rooijen
Heleen Sauer (Gemeente Arnhem)
Mathijs Schaik (Neprom)
Rene Scherpenisse (Tiwos)
Wim Sloot (Gemeente Tilburg)
Robin Spankeren (VRO)
Margaret Voll (VRO)
Aldert de Vries (Gemeente Utrecht)
Judith van Wijk (Gemeente
Haarlemmermeer)
Valerie van de Zuur

Begeleiding en redactie (STIPO)

Hans Karssenberg
Lisette van Rhijn
Roosmarie Stavenuiter
Thomas Le Gras - Bleeker

