

**Plan van aanpak**  
Aanjaagteam Wonen Provincie Noord-Holland 2011-2015



Vastgesteld door Gedeputeerde Staten van Noord-Holland op 1 maart 2011.  
Ter kennisneming verstuurd aan Provinciale Staten van Noord-Holland.

## Inhoudsopgave

	<i>Pagina</i>
1. Inleiding	1
2. Terugblik: wat is bereikt, hoe is dit verwezenlijkt en wat kan verbeterd worden?	2
3. Vooruitblik: wat willen we bereiken (nieuw beleid) en welke extra taken vloeien daaruit voort?	3
4. Aanpak: hoe willen we dit verwezenlijken?	5
5. Uitdagingen en risico's	7
6. Sturingsinstrumenten	8
7. Conclusie	9

### 1. Inleiding

Provincie Noord-Holland heeft sinds 2004 een Aanjaagteam Wonen. Het Aanjaagteam is opgericht naar aanleiding van de sterke neergang in de woningbouwproductie in 2003 en 2004 terwijl de woningbouwafspraken 2000-2009 (nog) een forse opgave lieten zien. Het doel van het Aanjaagteam was het stimuleren en faciliteren van alle mogelijke woningbouwprojecten. Het heeft als provinciaal team een unieke positie. Het heeft immers naast de vele contacten met gemeenten, ook heel veel contacten met de marktpartijen.

Zowel aan de kant van de woningmarkt en de woningbouwopgave als aan de kant van het provinciale woonbeleid is sinds 2004 veel veranderd. De economische crisis heeft tot een stagnatie op de woningmarkt geleid. De nieuwbouw van woningen is sterk gereduceerd, verkoop in de bestaande woningmarkt stagneert, de prijzen staan onder druk en de interesse voor huurwoningen neemt toe. Deels is er sprake van uitgestelde vraag. Deels is er ook sprake geweest van te ambitieuze woningbehoeftecijfers voor de korte termijn; de lange termijnramingen lijken robuust. In het regeerakkoord 'Vrijheid en verantwoordelijkheid' (2010) lijkt voor de provincie een belangrijke taak op het terrein van wonen / het volkshuisvestingsbeleid neergelegd: de regie en de controle zullen wellicht voor een aanzienlijk deel bij de provincies worden neergelegd. Hoe dit in praktijk vorm zal krijgen, is momenteel nog onduidelijk. De marktpartijen vragen letterlijk om een regierol van de provincie. De provincie is in staat om juist in de bovenlokale afstemming aan deze regierol handen en voeten te geven. Het veranderde beleid betreft de verstedelijkingsafspraken voor de periode 2010-2020 en de Provinciale Woonvisie 'Goed wonen in Noord-Holland 2010-2020'. In deze context is het goed om de koers en organisatie van het Aanjaagteam Wonen voor de periode tot 2015 opnieuw tegen het licht te houden en waar nodig aan te passen. In 2013 zal de aanpak tussentijds geëvalueerd worden.

Voorliggend plan van aanpak begint met een terugblik met evaluatieve elementen. Vervolgens wordt ingegaan op het nieuwe beleid, waaruit nieuwe doelstellingen en taken voortkomen. Daarna wordt een werkwijze voorgesteld voor op welke manier deze doelen verwezenlijkt kunnen worden. Tot slot wordt uiteengezet welke uitdagingen en risico's hierbij een rol spelen en welke sturingsinstrumenten hiervoor voorhanden zijn. In de korte conclusie wordt een en ander samengevat.

## **2. Terugblik: wat is bereikt, hoe is dit verwezenlijkt en wat kan verbeterd worden?**

Het doel van het Aanjaagteam was de woningbouwproductie in de provincie waar mogelijk te stimuleren en knelpunten te signaleren en op te lossen. Deze taakstelling kwam voort uit de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen voor de woningbouwproductie uit de Streekplannen en het Besluit Locatiegebonden Subsidie (BLS). In de afgelopen periode (2005-2010) heeft het Aanjaagteam in verschillende samenstellingen gefunctioneerd vanuit het team Wonen binnen de sector Ruimtelijke Inrichting. Het team omvatte gemiddeld circa 1,5 fte. In 2010 bedroeg het aantal FTE's circa 1 (0,5 beleidssenioren en 0,5 beleidsmedewerker). Voor specialistische vragen schakelde het Aanjaagteam externe experts in. Het Aanjaagteam heeft allerlei acties ondernomen, die over vier sporen verliepen: maatwerkacties, faciliteren van externe partijen, communicatie en interne afstemming en samenwerking.

Concrete voorbeelden van de acties zijn onder andere mediation, het opstellen van een projectenbank, het organiseren van snuffelstages en kennisbijeenkomsten, ondersteuning bieden bij Faseren en Dosereren en bij subsidieaanvragen en meedenken en adviseren bij andere (financiële, personele of inhoudelijke) problemen. Het Aanjaagteam heeft in de afgelopen periode met wisselend succes gefunctioneerd. Er zijn veel succesvolle maatwerkacties gepleegd, maar er zijn uiteraard ook verbeterpunten te benoemen. Geslaagde maatwerkacties vonden plaats in onder andere Hilversum, Amsterdam, Graft De Rijp, Enkhuizen, Blaricum, Hoofddorp, Zaanstad, Castricum en Purmerend. Verder is er een actieve klankbordgroep met marktpartijen opgericht en is zowel intern als extern de nodige energie besteed aan het onder de aandacht brengen van het team. Tevens is op de verzoeken door marktpartijen en gemeenten om het Aanjaagteam in te schakelen steeds gereageerd en gehandeld.

Een verbeterpunt is de continuïteit in activiteiten van het Aanjaagteam. Door personele wisselingen (intern en extern) en beperkte capaciteit, ontbreekt deze nu. Opgebouwde netwerken kunnen niet adequaat onderhouden worden, aanjaagacties worden onvoldoende gemonitord etc. In 2008 zijn alle gemeenten bezocht en is de woningmarkt in beeld gebracht. Het jaarlijks herhalen van deze activiteit zoals bedoeld was, heeft niet kunnen plaatsvinden. Juist in de huidige sterk veranderde markt is dit echter noodzakelijk. Ook is in 2009 op verzoek van marktpartijen en gemeenten een kennisbijeenkomst georganiseerd over het maken van prestatieafspraken en om de juiste exploitatieovereenkomsten af te sluiten. Het is niet gelukt om nogmaals een dergelijke bijeenkomst te organiseren. De voornaamste reden voor de verbeterpunten is capaciteitsgebrek. Het was noodzakelijk om prioriteiten te stellen.

### 3. Vooruitblik: wat willen we bereiken (nieuw beleid) en welke extra taken vloeien daaruit voort?

De ontwikkelingen in de markt vroegen om aanpassing van het woonbeleid en hieruit volgt de noodzaak van een gewijzigde doelstelling van het Aanjaagteam. Niet meer het stimuleren en faciliteren van de *kwantitatieve* woningbouw heeft prioriteit, maar de *kwalitatieve* woningbouwproductie komt op de eerste plaats. In plaats van vooral op productie, zal het aanjaagteam zich nu met name richten op vragen als: 'Voor wie bouwen we? Wat bouwen we? En waar bouwen we?'

Deze accentverschuiving staat beschreven in de in september 2010 door Provinciale Staten vastgestelde Provinciale Woonvisie 'Goed wonen in Noord-Holland' 2010-2020. In de Woonvisie worden drie speerpunten benoemd (zie figuur 1). Als uitwerking hiervan worden in 2011 Regionale Actieprogramma's Wonen (RAP's) opgesteld. De RAP's bevatten regionale afspraken over kwaliteit en kwantiteit van de woningbouwprogramma's. Het Aanjaagteam opereert vanuit het provinciale team Wonen en zal, als schakel tussen markt en overheid, een belangrijke rol spelen bij het verwezenlijken van de speerpunten uit de Woonvisie en de afspraken uit de RAP's.

#### De speerpunten uit de Provinciale Woonvisie 2010-2020

1. Verbeteren van de **afstemming tussen vraag en aanbod** voor alle consumenten, en specifiek voor de doelgroepen die minder kansen hebben op het vinden van een geschikte woning.
2. Verbeteren van de mate waarin **voorzieningen in de woonomgeving** aansluiten bij de vraag van bewoners.
3. Verbeteren van de **duurzaamheid** van het woningaanbod en de woonomgeving.

Figuur 1: Speerpunten Woonvisie 'Goed Wonen in Noord-Holland' 2010-2020

In de Woonvisie worden een aantal uitspraken gedaan over het Aanjaagteam. De belangrijkste zijn:

- Verbreding focus naar bestaande bouw naast nieuwbouw
- Inzet op kwalitatieve afstemming woningmarkt
- Bundeling en verspreiding opgedane kennis en ervaring van lokale woningbouwregisseurs
- Onderzoek naar verbreding instrumentarium: snuffelstages, projectenbank, hulp bij subsidieaanvragen en het doorrekenen van woningbouwprojecten
- Van kwantitatief naar kwalitatief aanjagen.
- Duurzaamheid van woningbouwplannen en woonomgeving bevorderen.

In het 'Plan van aanpak Regionale Actieprogramma's Wonen (RAP's) 2010-2015 in de steigers' is een afsprakenkader vastgesteld voor de RAP's. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen primaire afspraken (hard en verplicht) en maatwerkafspraken (meer optioneel). De primaire afspraken zullen in overleggen door het Aanjaagteam altijd geagendeerd worden. Het Aanjaagteam zal eveneens alle partijen informeren over taak en inhoud van de RAP's, waarmee het een bijdrage levert aan de creatie van draagvlak, het tot stand komen van de RAP's en later aan de realisatie van de in de RAP's gemaakte afspraken. Zo 'helpt' het Aanjaagteam de provinciale RAP-coördinatoren. Andersom zouden de RAP-coördinatoren, die nauw met de regio's samenwerken, eveneens het Aanjaagteam kunnen ontlasten door een signaleringsfunctie te vervullen tijdens de RAP-overleggen. Voor de RAP's worden in het voor- en najaar voortgangsgesprekken georganiseerd. Afhankelijk van de uitkomst hiervan kan het Aanjaagteam wellicht een bijdrage leveren. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor projecten die subsidie krijgen uit het Provinciaal Woonfonds en onvoldoende lopen. Het Aanjaagteam kan zich dan, naast op gemeenten, primair richten op de marktpartijen.

De afspraken in de RAP's dienen door het Aanjaagteam gemonitord te worden in de jaarlijkse Monitor Woningbouw van de provincie<sup>1</sup>. De Woonvisie spreekt hiermee duidelijk van een uitbreiding van de taken van het Aanjaagteam. Tevens zullen het bevorderen en faciliteren van duurzaam bouwen en de relatie met zorg en welzijn op de agenda van het Aanjaagteam staan. Juist in de bestaande bouw (die in Noord-Holland maar liefst 1,2 miljoen woningen omvat) kan het team op de eerder genoemde terreinen een belangrijke rol spelen. Hier is de nodige menskracht en formatieomvang voor nodig.

---

<sup>1</sup> Zie Structuurvisie, p. 83. De monitor zal bevatten: Feitelijke ontwikkelingen in vraag- en aanbodzijde, Ontwikkelingen in nationale, provinciale en regionale context en Trends in het betreffende beleidsveld.

#### 4. Aanpak: hoe willen we dit verwezenlijken?

In het voorgaande hoofdstuk zijn de doelstellingen voor het Aanjaagteam Wonen opnieuw bepaald. Voor een deel komen bestaande doelen terug, maar voor een deel worden er ook nieuwe accenten gelegd, waarmee aangesloten wordt bij de speerpunten uit de Provinciale Woonvisie. De werkwijze die voor het Aanjaagteam wordt voorgesteld om bij te dragen aan de realisatie van de speerpunten, bestaat uit vier stappen: signaleren, afwegen, interveniëren en monitoren (zie figuur 2). De stappen 'afwegen' en 'interveniëren' worden hieronder extra toegelicht.

	Signaleren	Afwegen	Interveniëren	Monitoren
<b>Wie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RAP-coördinatoren (regio's/gemeenten)</li> <li>- Aanjaagteam (markt, projectontwikkelaars en corporaties)</li> <li>- Accountmanagers BOSE</li> <li>- Projectleiders (bijv. van OV-knooppunten)</li> <li>- Partijen zelf (e-mailadres Aanjaagteam)</li> </ul>	Aanjaagteam	Aanjaagteam	Aanjaagteam
<b>Wat?</b>	Waar liggen knelpunten en kansen voor de woningbouw? Welke zijn dat?	Kan het Aanjaagteam een rol vervullen? Is dit gewenst vanuit het provinciaal beleid? Hoeveel prioriteit moet aan het verzoek toegekend worden?	Welke interventie kan het best toegepast worden? Wellicht kan – op verzoek van de gemeente – de Taskforce Ruimtelijke winst iets betekenen?	Welke acties zijn gerealiseerd? Wat is er bereikt? Welke nazorg kunnen we bieden?
<b>Hoe?</b>	Tijdens ambtelijke en bestuurlijke regionale en lokale overleggen, tijdens periodieke bezoeken/bijeenkomsten en	Op basis van prioriteringslijst.	Bemiddelen, faciliteren, adviseren, meedenken, stimuleren, specifieke kennis inbrengen.	Bijv. dmv jaarlijkse nieuwsbrief (om interne en externe bekendheid te vergroten)

Figuur 2: Voorgestelde werkwijze voor het Aanjaagteam

Vanwege de beperkte capaciteit kan niet op alle speerpunten volledig ingezet worden. Prioriteiten stellen is noodzakelijk. Er wordt zodoende voorgesteld om als prioriteringsmethode een lijst met beleidsspeerpunten te hanteren en op basis hiervan een afweging te maken. Als de RAP's zijn vastgesteld (naar verwachting eind 2011), zal het Aanjaagteam zich in eerste instantie richten op het aanjagen van de realisatie van de primaire afspraken uit de RAP's. Daarnaast zal gestuurd worden op de speerpunten van de Woonvisie en ander beleid. Het Aanjaagteam brengt zodoende prioritering aan in zijn acties op basis van speerpunten van het provinciale

beleid. Indien een verzoek ter bemiddeling bijdraagt aan realisatie van de RAP-afspraken en veel speerpunten van het provinciale beleid, komt het eerder in aanmerking voor hulp door het Aanjaagteam. Indien een verzoek het provinciale beleid in mindere mate ten goede komt, geeft het Aanjaagteam minder prioriteit aan het direct ondernemen van acties voor dit verzoek. Onder de speerpunten van de beleidsvelden vallen:

*Primaire afspraken RAP's:*

- een regionaal kwantitatief woningbouwprogramma met hierin opgenomen hoeveel woningen welke gemeente gaat bouwen;
- aandeel betaalbare woningen per gemeente;
- aandeel nulredenwoningen per gemeente;
- voorzieningen in de woonomgeving;
- duurzaamheid.

*Overig beleid:*

- CPO
- doelgroepen die minder kans hebben op het vinden van een geschikte woning
- binnenstedelijk/ISV
- OV-knooppunten
- cultuurhistorie en aardwerken
- monumenten
- Taskforce Ruimtwinst
- adhoc-zaken (innovatieve en creatieve projecten)

Om tot een goede afweging te komen, wordt, indien er dilemma's zijn, uiteraard intern afstemming gezocht.

Bovenstaande betekent dat het Aanjaagteam geen prioriteit geeft aan:

- interveniëren bij plannen die buiten Bestaand Bebouw Gebied (BBG) plaatsvinden;
- interventieprojecten die minder dan 2 punten van de voorgenoemde lijst raken;
- interveniëren bij plannen die zichzelf (financieel) kunnen redden / waar geen echt probleem is.

In de periode waarin de RAP's nog niet zijn vastgesteld, zal het Aanjaagteam prioriteren op basis van het overige vigerende beleid, zoals de Provinciale Woonvisie en de Structuurvisie. Hieruit volgt dat het Aanjaagteam zal inzetten op activiteiten binnen BBG. Ook zal het team zich met name richten op kleinere projecten (< 150 woningen), niet de hoogste prioriteit geven aan activiteiten voor CPO en vooral inzetten op het aanjagen van transformatie van bestaande bouw (boven nieuwbouw). Voor de overige verzoeken werkt het Aanjaagteam volgens het principe 'wie het eerst komt, het eerst maalt'. Als het takenpakket vol is, gaat het team niet in op verzoeken die binnenkomen. Elk halfjaar wordt de takenlijst doorgenomen en geschoond en worden zo nodig knopen doorgehakt in overleg met de verantwoordelijk gedeputeerde Wonen.

Het Aanjaagteam kan interveniëren met de volgende activiteiten.

#### A. Maatwerkacties

- Mediation
- Second opinion (bijv. grondexploitatie of programmatisch)
- Projectenbank: afstemmen vraag en aanbod locaties en projecten

#### B. Kwaliteitsimpuls woningbouwprojecten (nieuwbouw en bestaand)

- (C)PO
- Wonen en zorg
- Duurzaamheid
- Bestaande voorraad
- Transformatie naar wonen (functiewisseling)
- Binnenstedelijk bouwen

En daarboven via kennisontwikkeling en expertise

- Organiseren snuffelstages tussen private en publieke partijen
- Coördinatie/uitwisseling lokale woningbouwregisseurs
- Organiseren van kennis- en netwerkbijeenkomsten op provinciaal en/of regionaal niveau
- Organiseren van klankbordgroep marktpartijen

Het Aanjaagteam is vanzelfsprekend niet alleen reactief, maar wil en moet juist proactief bezig zijn. Voorwaarde voor de inzet van het Aanjaagteam is dat alle betrokken partijen open (gaan) staan voor bemiddeling door het team. De eigen provinciale organisatie hoort ook bij die partijen. Voor het contact met andere partijen kunnen ook de klankbordgroepen, die per regio gevormd worden in het kader van de RAP's, worden benut. Hierin zitten onder meer corporaties en projectontwikkelaars.

## 5. Uitdagingen en risico's

De grootste uitdaging voor het Aanjaagteam voor de komende periode ligt in het faciliteren van woningbouwprojecten met het doel de gehele woningvoorraad beter te doen aansluiten op de komende behoefte. Met nieuwbouwprojecten wordt jaarlijks slechts tussen de 0,5 en 1 % aan de voorraad toegevoegd; in de bestaande voorraad is dus veel te winnen. Het grootste deel van de bestaande woningvoorraad is echter in particuliere handen.

Het Aanjaagteam draagt mede zorg voor het bevorderen van de realisatie van de afspraken in de RAP's. Dit is een wisselwerking tussen het Aanjaagteam en de provinciale regiocoördinatoren Wonen. De uitdaging is dat de onderlinge afstemming en weging goed moet zijn. Beide teams moeten elkaar versterken en ondersteunen. Een beperking is de capaciteit en het geld, waardoor de vraag veel groter is dan het aanbod dat geleverd kan worden. Bij de tussentijdse evaluatie van de RAP's 2010-2015 (in 2013) zal dit punt worden meegenomen.



## 6. Sturingsinstrumenten

### 6.1 Financiën

Er is binnen de provinciale begroting structureel €175.000,- op jaarbasis beschikbaar tot 2020. Op dit budget drukken niet de provinciale medewerkers van het Aanjaagteam Wonen. Het budget kan ingezet worden voor bijvoorbeeld mediation, plan-economische toetsing, inhuren van experts of het aanvragen van een second-opinion.

### 6.2 Organisatie en bemensing

Het Aanjaagteam maakt deel uit van het “netwerk stedelijk” binnen de sector Ruimtelijke Inrichting. Op deze manier wordt een optimale afstemming met de Woonvisie, RAP's, monitoring, het CPO-beleid, taskforce ruimtewinst en de accountmanagers ruimte gewaarborgd.

Op basis van de nieuwe speerpunten zijn een aantal basiskenmerken of competenties voor de werkwijze van het Aanjaagteam Wonen opgesteld. De competenties zijn van belang voor de interne bezetting, maar ook voor eventuele externe deskundigen die bij het team worden betrokken. Bij de selectie van deskundigen zal hier ook op gestuurd worden.

- *Extern gericht*  
Om optimaal te functioneren moet het team beschikken over een sterk externe focus. Dit betekent dat het zich richt op alle stakeholders in het woningbouwproces en via interactie met hen probeert knelpunten op te lossen. De stakeholders zijn corporaties, ontwikkelaars, aannemers, zorgpartijen, gemeenten, andere provincies, Rijk, koepelorganisaties zoals Aedes, Bouwend Nederland, Neprom etc.
- *Snel handelen*  
Inherent aan de aard van het Aanjaagteam zal snel gereageerd moeten worden wanneer knelpunten worden aangedragen of geconstateerd. Daarna zal ook bij het zoeken naar oplossingen snelheid centraal staan, uiteraard altijd in balans met kwaliteit. Dit vergt een proactieve werkwijze, waarbij het Aanjaagteam altijd dynamisch en snel op de woningmarkt handelt en niet altijd de help-vraag afwacht.
- *Vroegtijdig signaleren*  
Door vroegtijdig knelpunten te signaleren (onder andere door de koppeling met de Monitor Woningbouw en de zorgmonitor) kunnen knelpunten gemakkelijker weggenomen worden. Dit pleit voor een periodieke ronde langs alle relevante partijen door het Aanjaagteam.
- *Voelsprietten*  
Om vroegtijdig te kunnen signaleren zal het Aanjaagteam moeten beschikken over ‘voelsprietten’ in het veld. Kennis van en contacten met de markt zijn hierbij essentieel. Ook het interne netwerk van het team is hierbij van belang. Denk daarbij aan de rol die bestuurders kunnen spelen bij het signaleren van kansen en knelpunten. Kortom: netwerken en netwerken onderhouden zijn essentiële randvoorwaarden.
- *Netwerken*  
Het opbouwen en versterken van een netwerk bij alle relevante partijen die deel uitmaken van de Noord-Hollandse woningmarkt is een basisactiviteit voor het Aanjaagteam Wonen. Vanuit het netwerk worden ontwikkelingen in de markt gevolgd, wordt kennis vergaard en worden acties uitgezet om knelpunten op te lossen.

- *Onafhankelijkheid*  
Om succesvol te opereren zal het Aanjaagteam Wonen het vertrouwen moeten hebben van alle betrokken partijen, zowel intern als extern. Dit vertrouwen kan alleen worden opgebouwd door het innemen van een onafhankelijke positie. Het toepassen van hoor en wederhoor is hierbij essentieel. Het kan zelfs zo zijn dat de provinciale organisatie of het provinciaal beleid zelf onderdeel van een knelpunt is. Ook dan zal het Aanjaagteam zijn onafhankelijke positie moeten handhaven. Deze positie zal intern ook door het management gedragen moeten worden.
- *Tussen de partijen staan*  
Het Aanjaagteam staat tussen de partijen. Alle belangen worden even zwaar meegewogen in het oordeel. Daarom is het ook belangrijk dat alle betrokken partijen bij maatwerkacties de rol van het Aanjaagteam onderschrijven. Hiertoe zullen spelregels worden opgesteld die door alle relevante partijen onderschreven moeten worden.

## **7. Conclusie**

Uit de veranderingen in de markt en daardoor in het beleid volgt dat het Aanjaagteam een andere doelstelling en extra taken krijgt. Het Aanjaagteam dient aan te sluiten bij de speerpunten uit de Provinciale Woonvisie en de afspraken in de RAP's en zodoende de focus te verschuiven van kwantitatief naar kwalitatief aanjagen. Dit houdt onder meer in dat ook zorg, voorzieningen in de omgeving en duurzaamheid op de agenda staan. Daarnaast dient het Aanjaagteam de afspraken in de RAP's te monitoren. Uiteraard blijven de taken uit de voorgaande periode staan en zal het Aanjaagteam ook in de komende periode faciliteren, stimuleren, adviseren, kennis delen en in actie komen met mediation.