

Welke bouwlocaties houd ik aan, welke niet?

Inleiding

Meer en meer gemeenten zien noodzaak om een te ambitieuze bouwprogrammering te herijken. De onzekere woningmarkt is hier niet de oorzaak van, wel de versneller. Voor de achterliggende redenen, lees ook de artikelen [“Gemeenten betalen de prijs voor overambitieuze bouwprogramma’s”](#) en [“Laat niet alleen de rekenmachine je bouwplannen kiezen”](#)

Besluiten tot herijking is al een hele stap, die bestuurlijke bewustwording vraagt. En werkelijk kiezen is minstens zo lastig: verschillende belangen strijden om voorrang: politiek, financieel, ruimtelijk, markttechnisch, juridisch... Dat vraagt om een gedegen voorbereiding, goede belangenafweging en uiteindelijk slimme onderhandelingen. Hoe pak je dat aan?

Inhoudsopgave

Inzicht in vraag en aanbod op de woningmarkt

Toetsingskader voor locatieontwikkeling

Kennis en inzicht in plannen en projecten

Match marktkansen en plannen houdt je flexibel

Plukken van laaghangend fruit, rotte appels weggooien, en dan?

Werken in scenario's houdt je flexibel

Een schone lei, een frisse start!

Omgaan met belangen

Inzicht in vraag en aanbod op de woningmarkt

Goed inzicht in vraag en aanbod op de woningmarkt is belangrijker dan ooit, maar ook lastiger dan voorheen. De woningmarkt is omgeslagen van ‘aanbiedersmarkt’ naar ‘vragersmarkt’. Mensen hebben iets te kiezen en alleen de projecten die inspelen op een marktvrage, met een goede prijs-kwaliteitverhouding, blijken haalbaar. Zogenaamde ‘harde projecten’ blijken zacht zodra er geen vraag is; ze zijn pas hard als er iemand woont.

Marktonderzoek helpt. Maar doordat mensen zich niet altijd gedragen zoals zij zeggen, en doordat ook andere gemeenten en ontwikkelaars niet stil zitten, is de houdbaarheid van marktonderzoek beperkt. Kennis van de ‘couleur locale’ en spelers in een gemeente én aangrenzend gebied is nodig om een beter lange-termijn perspectief te schetsen voor de lokale woningmarkt.

Toetsingskader: waar wil je op sturen?

Om keuzes te maken in locaties, wil je weten welke locaties toegevoegde waarde bieden voor je gemeente. Niet alleen de marktvrage en opnamecapaciteit bepaalt dat. Het is belangrijk om vroeg vast te stellen welk toetsingskader je gebruikt om je plannen te herijken. Bijvoorbeeld:

- Ligt de focus op binnenstedelijke projecten boven uitbreidingslocaties?
- Geldt “eigen grond eerst” ?

- Krijgen extra duurzame projecten voorrang?
 - Ben je bereid om stevig te onderhandelen of hou je gevorderde projecten ongewijzigd aan?
- Deze en andere afwegingen bepalen met welke 'bril' je projecten herijkt.

Kennis en overzicht van locaties en projecten

Soms is er gedetailleerde informatie over plannen beschikbaar, in documenten of overzichten. Maar meestal zit een deel van de kennis in hoofden. Het helpt om via een of meer werksessies met projectleiders, specialisten grondzaken, beleidsmedewerkers en eventueel bestuurders gedetailleerd in beeld te brengen hoe locaties of projecten er voor staan. Naast samenstelling van de plannen, kijk je naar gewildheid en concurrentiepositie van locaties, ruimtelijke kwaliteit ben toevoeging, voorinvesteringen en winstpotentie, belangen en risico's, enzovoorts.

Plukken van laaghangend fruit, rotte appels weggoeien, en dan?

Met alle gedocumenteerde en ongedocumenteerde kennis is het mogelijk een match te maken, tussen toetsingskader en locaties en projecten. Een pragmatische aanpak is:

- Plukken van laaghangend fruit. Dit zijn projecten die voldoen aan alle of de meeste criteria uit je toetsingskader. Projecten die door moeten gaan, om welke reden dan ook.
- Weggoeien van rotte appels. Dit zijn kansloze projecten, projecten die niets toevoegen, die relatief eenvoudig uit de projectenlijst te schrappen zijn.
- Wat overblijft is fruit waarin gesneden moet worden. Projecten die met een aanpassing van het programma goede kans van slagen hebben. Projecten die in een lager tempo alsnog tot ontwikkeling komen. Projecten waarover afspraken gemaakt zijn, die niet langer houdbaar zijn (onderhandelingen aangaan). Dit is het meest complexe deel van de afweging.

Werken in scenario's houdt je flexibel

De markt snel kan veranderen. Werken met één vastgesteld toekomstbeeld, en op basis daarvan keuzes maken, brengt als risico mee dat kansrijke locaties te vroeg worden afgeschreven, of dat te rigide vastgehouden wordt aan locaties die uiteindelijk niet haalbaar blijken. Scenario's zijn een goed middel om in te blijven spelen op marktveranderingen. Scenariodenken hoeft niet complex te zijn:

- Een selectie van plannen die zeker slagen, ook bij wind tegen;
- Een reservebank van plannen, die bij rustig weer kans van slagen hebben;
- En een uitgebreide selectie die in beeld komt bij wind mee.

Een schone lei, een frisse start!

Koste wat kost vasthouden aan locaties waar al grote voorinvesteringen gedaan zijn, leidt tot patstelling. Toch is die reactie logisch, want afboeken van voorinvesteringen is pijnlijk en kan soms niet in één keer.

Afrekenen met het verleden maak echter wél de weg vrij voor een frisse start. De invulling van een locatie wordt vaak sterk gestuurd door de benodigde opbrengst. Naarmate rentelasten en voorinvesteringen oplopen, wordt het programma daarop aangepast en zodoende steeds minder marktconform. Een gemeente die weet af te boeken, schenkt zichzelf de ruimte om binnen de voorwaarden van de huidige markt een nieuw programma te maken. Een succesvol programma dat wél aansluit bij de vraag, zonder de last van het verleden. Dat vraagt om een goede onderbouwing van marktveranderingen en winstpotentie van locaties.

Omgaan met belangen

Als er afspraken gemaakt zijn met meerdere ontwikkelaars, is het riskant om direct de onderhandelingen aan te gaan. Elke ontwikkelaar heeft belang bij afschrijving van locaties, tenzij het zijn eigen is. Beter is het om de ontwikkelaars te overtuigen van het gezamenlijke belang om tot een passende programmering te komen. Op het moment dat zij zelf dit belang herkennen, is er een begin om te komen tot een herijking en herverdeling zonder slepende juridische procedures. Daar is iedereen bij gebaat. Een minder subtiele tactiek is het faseren van plannen. Daarmee blijven toezeggingen van kracht en zullen partijen op termijn zelf conclusies trekken.

Een voorbeeld van zo'n herijking is de gemeente Haren in de regio Groningen-Assen. Op regionaal niveau kwamen gemeenten onderling tot een globale herijking, op gemeentelijk niveau werkte Haren dat uit op locatieniveau. Zie het paper: ["Hoe gemeente Haren haar bouwportefeuille financieel gezond kreeg"](#)