




# **Vlotter aan de slag met grond voor woningbouw**



**Problemen  
en kansen rond  
ingebruikname  
grond**

**Katrin Weber en Simone Halink**




# **Vlotter aan de slag met grond voor woningbouw**

**Problemen en kansen rond ingebruikname van grond**

**Katrin Weber en Simone Halink**



[www.argumentenfabriek.nl](http://www.argumentenfabriek.nl)

 oktober 2018

### **Inhoud**

Katrin Weber

Simone Halink

### **Vormgeving**

Leonie Lous

### **In opdracht van**



## Wat staat er in dit boek?

### Introductie

5 Voorwoord

7 Inleiding

### Hoofdstuk 1

12 Hoe werkt ingebruikname van grond voor woningbouw?

### Hoofdstuk 2

16 Welke problemen kunnen zich voordoen bij ingebruikname van grond?

### Hoofdstuk 3

26 Welke kansen liggen er om ingebruikname van grond te verbeteren?

### Bijlagen

32 Stappenplan ingebruikname grond bij *actief* grondbeleid

40 Stappenplan ingebruikname grond bij *faciliterend* grondbeleid

### Tot besluit

42 De deelnemers



## Voorwoord

Nederland staat de komende jaren voor een grote woningbouwopgave, tot 2040 moeten er ongeveer een miljoen nieuwe woningen worden bijgebouwd, de helft daarvan in de Randstad. Om in die grote woningbehoefte te kunnen voorzien hebben partijen in de Nationale Woonagenda afgesproken zich in te zetten om tenminste tot 2025 75.000 woningen per jaar te bouwen. Een essentiële voorwaarde om die woningen te kunnen bouwen is dat er de komende jaren een continue stroom aan geschikte bouwlocaties tijdig beschikbaar komt.

Het proces rondom de ingebruikname van grond voor woningbouw is echter langdurig en complex, omgeven met veel wet- en regelgeving en een groot aantal uiteenlopende maatschappelijke, politieke en financiële belangen. De gemiddelde doorlooptijd van een woningbouwproject is nu tien jaar, de doorlooptijd van (inbreidings)locaties in stedelijk gebied duurt zelfs nog drie tot vier jaar langer. Een aanzienlijk

deel van die doorlooptijd heeft te maken met het proces van ingebruikname van grond voor woningbouw.

Bouwend Nederland vraagt zich af of dit proces niet beter, efficiënter en sneller kan verlopen en aan welke knoppen er gedraaid kan worden om zowel voor de korte als langere termijn verbetering te realiseren. Hierover bestaan veel verschillende meningen en inzichten. Wij hebben De Argumentenfabriek gevraagd om het denkproces over belemmeringen en kansen voor verbetering te structureren en te begeleiden. De resultaten hiervan staan in dit boek.

Met die resultaten gaan wij het gesprek aan met overheden en andere belanghebbenden om samen met hen stappen te zetten om het gronduitgifteproces te verbeteren en te versnellen.

**Maxime Verhagen**

Voorzitter Bouwend Nederland





## Inleiding

Wat zijn de problemen bij het in gebruik nemen van grond voor woningbouw. Wat kunnen we hieraan doen? Dit zijn de vragen die ten grondslag liggen aan het project waarover we in dit boek verslag doen. Om deze vragen te beantwoorden keken we zowel door de bril van overheden als die van ontwikkelende partijen. Beiden hebben hun eigen belangen om te willen bijdragen aan vlottere ingebruikname van grond om zo de grote vraag naar woningen te bedienen.

Ingebruikname van grond is een invloedrijke factor voor woningbouw, want grond is hiervoor een basisvoorwaarde. Als er geen grond beschikbaar is, het beschikbaar stellen te lang duurt of de grond niet aantrekkelijk is (door prijs, locatie, maat, fysieke kwaliteit, eigendomsverhoudingen of programmering), dan komt woningbouw niet, of met vertraging van de grond. In een tijd van grote krapte op de woningmarkt, waarbij huizenprijzen stijgen en de woningvraag groeit, is betere ingebruikname van grond

voor zowel de overheid als ontwikkelende partijen een belangrijk middel om het nijpende tekort aan woningen aan te pakken.

De manier waarop we grond in gebruik nemen is één van vele belemmerende factoren. In een aantrekkende economie, na jaren van bouwcrisis met veel faillissementen, wordt de productie van woningbouw bijvoorbeeld ook belemmerd door een tekort aan vakkundig bouw personeel en een tekort aan materiaal. Ook gemeenten hebben moeten bezuinigen op medewerkers. In dit project hebben we er echter voor gekozen ons te concentreren op ingebruikname van grond.

In opdracht van Bouwend Nederland hebben we samen met een grote groep deskundigen nagedacht over problemen rond ingebruikname van grond en kansen voor vlottere ingebruikname. De resultaten van dit denkproces staan in dit boek. Met de kansen die we hierin identificeren wil Bouwend Nederland de komende tijd aan de slag.

### **De belangrijkste begrippen op een rij**

Met **ingebruikname** van grond bedoelen we alle fases van het vaststellen van de beleidskaders voor ruimtelijke ontwikkeling tot aan de start van de bouw.

**Ontwikkende partijen** zijn partijen die woningbouw (helpen) ontwikkelen zoals marktpartijen (projectontwikkelaars, beleggers), woningcorporaties en (collectieven van) particulieren.

Overheden zijn het Rijk, provincies en gemeentes.

We concentreren ons in dit boek op woningbouw, hiermee bedoelen we zowel sociale huurwoningen, vrijesectorhuurwoningen als koopwoningen. De woningvraag is geen vast gegeven, maar een inschatting van de hoeveelheid en kwaliteit van woningen die in de toekomst nodig zijn.

Met **bouwproject** bedoelen we het voornemen van een gemeente en ontwikkelende partij om woningen te bouwen op een specifieke locatie, als onderdeel van een (meestal groter) ontwikkelgebied. Een **(voorkeurs)locatie** is een stuk grond dat een gemeente selecteert voor het ontwikkelen van woningbouw door een ontwikkelende partij.

Betrokkenen stellen een **grondexploitatie** op voor een stedenbouwkundig plan of een bouwproject. Zij berekenen dan de kosten en opbrengsten van de grond. De kosten zijn grondaankoop, de voorbereidingen voor de bouw (bouwrijp maken), het inrichten van de openbare ruimte en de overhead-kosten. Aan de opbrengstenkant staat vooral de verkoop van bouwrijpe grond.

### Welke denkstappen hebben we doorlopen?

We hebben het vraagstuk van de ingebruikname van grond voor woningbouw behapbaar gemaakt door het in drie stukken te hakken, zie **afbeelding 1**.

**Denkstep een** is een beschrijving van het proces: Uit welke stappen bestaat ingebruikname van grond voor woningbouw? Om deze vraag te beantwoorden hebben we literatuur bestudeerd en interviews gehouden met twee deskundigen. We onderscheidden twee varianten van ingebruikname van grond:

- ❶ op basis van actief grondbeleid;
- ❷ op basis van faciliterend grondbeleid.



Afbeelding 1

Beide varianten bestaan uit vijf fases (zie pagina 14). Per fase hebben we de stappen in kaart gebracht die de betrokken partijen doorlopen bij de ingebruikname van grond. Een groep deskundigen met verschillende achtergrond heeft de concept-stappenplannen getoetst en aangescherpt. Deze deelnemers staan genoemd op pagina 42.

Aan de hand van de zo beschreven stappenplannen, inventariseerden we in **denkstep twee** met deskundigen de belangrijkste problemen die zich hierbij voordoen. Het resultaat hiervan zijn Probleemkaarten, die door ons zijn ingedeeld per fase. De belangrijkste problemen blijken zes verschillende hoofdoorzaken te hebben en ingebruikname van grond op verschillende manieren te belemmeren.

Het nadenken over verbeteringen vormde **denkstep drie**. We identificeerden kansen waarmee de betrokkenen aan de slag kunnen om de grootste problemen op te lossen. Uitgangspunt hierbij was dat we op zoek gingen naar relatief eenvoudig uit te voeren verbeteringen, waarmee betrokkenen op korte termijn zelf aan de slag kunnen. Hiernaast zochten we naar kansen om het proces van ingebruikname van grond stelselmatig te verbeteren; deze zijn gericht op de langere termijn.

### **Hoe verder?**

We beschouwen de inventarisatie van kansen als een begin om samen met alle betrokkenen te zoeken naar verbetering van ingebruikname van grond voor woningbouw. We hopen met onze beschrijving van processtappen, de probleemanalyse en een eerste kansenverkenning een goede basis te bieden voor dit verbeterproces.

Dit boek is het resultaat van het harde denkwerk van veel deskundigen. Het boek bevat een weergave van hun inzichten en meningen, het is geen door hen gedeelde visie. Het expliciteren van problemen had veel voeten in de aarde, we voerden deels verhitte discussies over de oorzaken van problemen en de haalbaarheid van verbeteringen. De betrokkenheid was groot. We danken alle deskundigen voor hun bijdrage.

**Katrin Weber, directeur**

**Simone Halink, kaartenmaker**

De Argumentenfabriek



**1**

**Hoe werkt  
ingebruikname  
van grond voor  
woningbouw?**

## Fases en twee soorten grondbeleid

Een analyse van de problemen bij ingebruikname van grond en oplossingen hiervoor moet beginnen bij een goed begrip van de huidige werkwijze. Wie doet wat wanneer om grond in gebruik te nemen? Op deze vraag geven we beknopt antwoord in dit hoofdstuk en uitgebreid in de twee bijlagen achterin dit boekje (pagina 32).

Het proces van ingebruikname bestaat uit een aantal op elkaar volgende fases zie **afbeelding 2**. Het vaststellen van beleidskaders voor ruimtelijke ontwikkeling staat aan het begin. Hierna volgen vier fases, waarin een bouwproject en de hieraan verbonden afspraken over de grond steeds concreter worden. De bouw vormt het sluitstuk.

Als we inzoomen op de praktijk, dan zien we dat binnen deze vier fases de variatie in aanpak groot is, tussen gemeentes en ook – nog kleinschaliger – tussen bouwprojecten. Leidend hierin is de keuze van een gemeente voor het soort grondbeleid dat zij wil voeren. De meeste gemeentes voeren expliciet grondbeleid,

zij kiezen in de basis voor één van de twee hoofdsmaken: **actief** of **faciliterend** beleid. Dit is echter geen gegeven. Een gemeente kan ook kiezen voor deels actief of faciliterend grondbeleid afhankelijk van, of tijdens een bouwproject.

### **Wat is actief grondbeleid?**

De gemeente koopt grond, verkavelt de grond opnieuw en geeft de grond vervolgens uit als bouw kavels. Zij heeft bij actief bouwbeleid een risicodragende, ondernemende en sterk sturende rol in de ontwikkeling van een gebied, zoals op type en aantal woningen. Vaak pakt de gemeente ook een sturende rol in de ontwikkeling van infrastructuur en voorzieningen, zoals scholen. Nederland heeft een traditie in actief grondbeleid. Gemeentes hebben op basis van dit beleid grootschalige nieuwbouwgebieden gerealiseerd en hebben financieel voordeel behaald door winsten uit grondverkoop en erfpacht. Door de economische crisis van 2008 hebben veel

gemeentes de waarde voor hun grond moeten afwaarderen, met negatieve gevolgen voor hun begroting. In de afgelopen jaren zijn de mogelijkheden voor gemeentes om grond te kopen afgenomen, door aangescherpte regelgeving en politieke aandacht voor hun grondbeleid. Gemeentes doen meer aan risicomangement door de potentiële waarde van hun grond in de gaten te houden.

### **Wat is faciliterend grondbeleid?**

Ontwikkende partijen nemen het initiatief om eigen grond te bebouwen of hiervoor grond van particulieren te verwerven. De gemeente heeft een faciliterende, kaderscheppende rol. Zij toetst of een initiatief past binnen haar (woon)visie en planologische instrumenten, wijzigt deze indien wenselijk en verzorgt, net zoals bij actief grondbeleid, de nodige vergunningen.



Afbeelding 2



De gemeente kan minder sterk sturen op wenselijke ontwikkelingen, zoals bij het uitblijven van initiatieven voor probleemgebieden. Faciliterend grondbeleid vraagt een initiatiefrijke houding van ontwikkelende partijen en een uitnodigende houding van gemeentes. Sinds 2008 hanteren gemeentes dit beleid steeds vaker, deels uit overtuiging (minder risico, meer ruimte voor de markt, participatie), deels 'onvrijwillig', zoals door tekort aan eigen grond.

#### **En publiek-private samenwerking (PPS)?**

Bij een PPS vormen gemeente en ontwikkelende partij een gezamenlijke onderneming om een bouwproject te realiseren (Gemeenschappelijke Exploitatiemaatschappij). Een PPS is vaak een langdurige verbintenis, waarin de betrokkenen kosten, baten en risico's delen. Bij woningbouw zijn PPS-constructies ongebruikelijk, in Nederland wordt PPS vooral gebruikt voor infrastructurele projecten. In dit project hebben we de positieve kanten van PPS vooral gebruikt ter inspiratie voor verbeterkansen (zie hoofdstuk 3).

Voor de twee varianten van grondbeleid die in Nederland worden toegepast zijn de fases waarin grond in gebruik wordt

genomen dus identiek zie **afbeelding 2**, maar de stappen binnen de fases zijn afhankelijk van het soort grondbeleid. Deze stappen hebben we in kaart gebracht in de vorm van stappenplannen in de bijlage (zie pagina 32).

Met deze stappenplannen leggen we de basis om gericht problemen te inventariseren en een plek te geven in de fases van ingebruikname. Meer hierover in hoofdstuk 2.

2

**Welke problemen  
kunnen zich voordoen  
bij ingebruikname  
van grond?**

## De problemen

Tijdens het inventariseren van problemen bij de ingebruikname van grond voor woningbouw deden we een aantal observaties.

- ❶ Er zijn best veel problemen, en deskundigen zijn het niet altijd met elkaar eens of iets een probleem is en wat hiervan de oorzaak is.
- ❷ Naast de specifieke problemen per fase zijn er een aantal overkoepelende problemen.
- ❸ De problemen kunnen worden ingedeeld in zes soorten oorzaken.
- ❹ De problemen bij ingebruikname van grond hebben twee soorten gevolgen.

Hieronder lichten we deze observaties toe.

- ❶ De Probleemkaarten in dit hoofdstuk zijn niet uitputtend. Samen met de deskundigen hebben we aangestuurd op volledigheid van de belangrijkste problemen. Onze probleemanalyse volgt de regel: als een deel van de deskundigen iets als een probleem

ervaart dan is het een probleem. Consensus over de analyse was geen vereiste. We hebben bewust gekozen voor de relativerende formulering: Welke problemen kunnen zich voordoen in de verschillende fases van ingebruikname van grond? Of zij zich voordoen, en in welke mate, kan per bouwproject verschillen. De problemen zelf zijn wel stellig geformuleerd.

- ❷ De problemen zijn zo helder mogelijk per fase beschreven, dus daar waar ze zich voordoen in het proces. Het onderscheid tussen actief en faciliterend grondbeleid hebben we in de problemen opgenomen, indien relevant.

Tijdens de denksessies kwamen regelmatig grote problemen op tafel die niet zijn terug te brengen tot één fase, maar de ingebruikname van grond in algemene zin betreffen. Voor deze meer overkoepelende problemen hebben we in dit project geen oplossingen bedacht, omdat ze te ver weg staan van gemeentes en ontwikkelende partijen en dus niet door hen kunnen worden

opgelost. De overkoepelende problemen zeggen wel iets over de context waarbinnen veel van de concrete problemen ontstaan die we in dit boek signaleren. We benoemen (hieronder) daarom de vijf belangrijkste overkoepelende problemen van het grondbeleid.

**Conjuncturele schommelingen** in de economie en op de koopwoningenmarkt veroorzaken grote pieken en dalen in de investeringen in woningontwikkeling. Ontwikkelende partijen hebben veelal onvoldoende financiële capaciteit om door een crisis heen te investeren (in grond en bouw). Na een crisis kost het betrokkenen veel tijd om capaciteit op te schalen en zijn zij hiermee ook voorzichtig.

**De ‘makkelijke’ bouwlocaties zijn reeds bebouwd**, binnenstedelijke en transformatielocaties zijn complex en duren langer. Veel ontwikkelende partijen missen kennis en capaciteit voor het ontwikkelen van (complexe) transformatieprojecten.

**De verschuiving van actief naar faciliterend** grondbeleid gaat niet rimpelloos. Kennis over, en ervaring met faciliterend grondbeleid ontbreekt bij veel gemeentes en ontwikkelende partijen. Ontwikkelende partijen komen mensen met de juiste kennis tekort om bouwprojecten te initiëren en zijn nu, in

een aantrekkende economie, te druk om initiatieven te ontwikkelen en gemeentes bij de hand te nemen in faciliterend grondbeleid. Gemeentes investeren onvoldoende in deze tijdsintensievere vorm van grondbeleid. Bij faciliterend grondbeleid wordt woningbouw vaak maar op beperkte schaal ontwikkeld. Ontwikkelende partijen nemen vooral initiatief bij kleinschalige projecten. Gemeentes zoeken hoe ze op ruimtelijke ontwikkeling kunnen sturen nu actief grondbeleid afneemt, en hiermee hun invloed en de grondopbrengsten. Gemeentes hebben eigen ideeën voor een ontwikkeling, die vaak niet aansluiten op de initiatieven van ontwikkelende partijen.

Gemeentes worden politiek afgerekend op de **financiële baten van grondgebruik op korte termijn**, niet op de economische en maatschappelijke baten op de lange termijn. Politieke ambities zijn vaak op de korte termijn gericht, terwijl bouwen lange termijn visie nodig heeft.

Gemeentes en ontwikkelende partijen kennen elkaar wel maar **begrijpen elkaar en/of elkaars belangen niet altijd**. Dit leidt tot wederzijdse frustratie over het proces, wantrouwen en soms tot het elkaar misgunnen van grondopbrengsten.

③ Na inventarisatie met de deskundigen van de belangrijkste problemen die zich voordoen bij de ingebruikname van grond, hebben we deze ingedeeld in zes soorten probleemorzaken. In de kaarten in dit hoofdstuk zijn icoontjes opgenomen, die de problemen langs deze oorzaken rubriceren.

- V** **Verantwoordelijkheid:** partijen pakken of krijgen geen of weinig beleidsruimte.
- B** **Belangen:** partijen hebben, uiteenlopende of onderling tegenstrijdige belangen.
- C** **Coördinatie:** beleid op verschillende niveaus sluit niet aan of ontbreekt.
- I** **Investerings:** financiering lukt niet, financiële risico's zijn/lijken groot, rendement is (te) klein.
- K** **Kennis en capaciteit:** onvoldoende kennis; informatie is uiteenlopend, niet transparant, foutief of onvolledig; tekort aan medewerkers.
- P** **Politieke sturing:** besluitvorming kost veel tijd en is gericht op korte termijn; politieke voorkeuren veranderen snel.

④ Als we kijken naar de manieren waarop de zes soorten problemen de ingebruikname van grond belemmeren, zien we grofweg twee verschillende gevolgen:

- **De ingebruikname van grond verloopt inefficiënt:** een of meer problemen veroorzaken vertraging en/of extra kosten. Voor de eindafnemers worden huizen duurder dan nodig is.
- **De hoeveelheid in gebruik genomen grond is lager dan (maatschappelijk) wenselijk is:** kansen blijven onbenut, er worden minder of kleinere bouwprojecten uitgevoerd dan beoogd, met de bijbehorende maatschappelijke en economische gevolgen. Voor de eindafnemers komen minder woningen beschikbaar.

De volgende pagina's geven inzicht in de problemen per fase. Zij vormen de basis voor het denken over kansen voor verbetering in hoofdstuk drie.

### De deskundigen prioriteerden de problemen

Deze acht problemen vinden zij het meest belemmerend:

- 1 Grondbeleid vereist veel afstemming tussen provincie en gemeente, zoals het onderbouwen van woningvraag en het onderhandelen over afwijkende visies.
- 2 Grondbeleid (actief of faciliterend) is vaak een politieke keuze en kan veranderen na verkiezingen; goed grondbeleid vraagt veel expertise.
- 3 Gemeentes onderschatten soms de doorlooptijd van projecten en selecteren te weinig gebieden.
- 4 Ontwikkelende partijen en gemeentes hebben niet altijd voldoende kennis over, en begrip voor elkaars belangen en werkwijze.
- 5 Aanleg van infrastructuur door overheden en derden leidt tot vertraging vanwege de lange doorlooptijd en discussies over verdeling van kosten.
- 6 Gemeentes stellen veel eisen aan woningbouw, zoals type woningen, parkeren en duurzaamheid.
- 7 Veel gemeenten beschikken over weinig bouwlocaties, de 'rode contouren' (bebouwingsgrenzen) zijn beknellend.
- 8 Bestemmingsplannen zijn vaak inflexibel, elke programma-aanpassing vereist een wijziging en dat duurt vaak lang.

**Welke vier problemen kunnen zich voordoen rond de *Beleidskaders* voor ruimtelijke ontwikkeling?**

**1**

**Onduidelijke of strakke beleidskaders kunnen ingebruikname van grond vertragen of verhinderen**

- Gemeentelijke en provinciale (structuur)visies liggen niet op een lijn. **C**
- Regionale en provinciale afspraken over (toekomstige) woningbouw beperken gemeentelijke beleidsruimte. **V**
- Gemeentes zitten klem tussen beschermde gebieden die niet in aanmerking komen voor woningbouw. **V**
- Provincies kunnen gemeentes binnen een regio dwingen om hun woonprojecten onderling af te stemmen. **V**
- Gemeentes aarzelen bij afwaardering van grond angst voor de politieke en begrotingsgevolgen. **B**

**2**

**Gemeentes kunnen met hun woonvisies en bestemmingsplannen woningbouw vertragen**

- Gemeentes nemen weinig beleidsruimte voor kortetermijnaanpassingen van vastgestelde woonvisies. **V**
- Bouwplannen passen vaak niet binnen (gedetailleerde) bestemmingsplannen, wat tot wijzigingsprocedures leidt. **V**

**3**

**Beperkte kennis van grondbeleid en procedures kan ingebruikname van grond vertragen of verhinderen**

- (Kleine) gemeentes missen kennis voor goed grondbeleid, zoals voor risicomanagement. **K**
- Gemeentes missen kennis en capaciteit om de complexe administratie te voeren die grondbeleid vereist. **K**
- Gemeentes voeren faciliterend grondbeleid in de praktijk uit als 'niks doen' en besparen zo ook op personeel. **K**
- Ontwikkelande partijen missen kennis over wet- en regelgeving en procedures. **K**

**4**

**Kortetermijnbelangen van de politiek kunnen ingebruikname van grond vertragen**

- Politieke discussie over de woonvisie en de nota van uitgangspunten kan jaren duren. **P**
- De keuze van een gemeente voor een type grondbeleid is politiek gemotiveerd en wisselt na verkiezingen. **P**
- Gemeentes pakken initiatieven niet op kort voor verkiezingen of voor ze hun woonvisie herzien. **P**

**Soorten probleemorzaken**

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>V</b> Verantwoordelijkheid | <b>I</b> Investerings         |
| <b>B</b> Belangen             | <b>K</b> Kennis en capaciteit |
| <b>C</b> (beleids)Coördinatie | <b>P</b> Politieke sturing    |

**Welke vijf problemen kunnen zich voordoen in de Initiatieffase?**

**1**

**Meningsverschillen over de woningvraag kunnen leiden tot vertraging en onvoldoende plancapaciteit**

- Ontwikkelende partijen richten zich op de korte termijn woningvraag, gemeentes ook op de lange termijn.
- Gemeentes en ontwikkelende partijen verschillen van visie op toekomstige woningvraag, -types en -locaties.

B

K

**2**

**De keuze voor ontwikkelgebieden kan leiden tot onvoldoende plancapaciteit en onwenselijke locaties**

- Gemeentes preferen gebruik van hun eigen grond, dit belemmert gebruik van andere kansrijke gebieden.
- Gemeentes selecteren weinig ontwikkelgebieden omdat ze de doorlooptijd van projecten onderschatten.

B P

K

**3**

**Ontwikkelende partijen zijn vaak risicomijdend en laten ontwikkelkansen en -wensen onbenut**

- Marktpartijen ontwikkelen meer grond buiten de stad dan, zoals gemeentes wensen, binnen de stad.
- Ontwikkelende partijen tonen weinig interesse in probleemgebieden en plukjes (sociale) huurwoningen.
- Marktpartijen nemen hun grond niet in gebruik omdat dit niet rendabel of rendabel genoeg is (speculatie).
- Ontwikkelende partijen houden initiatieven klein, zoals om risico's te beperken.

B

B I

I

B I

**4**

**Gemeentes kopen minder grond dan voorheen, dit kan vlotte en grootschalige ingebruikname beletten**

- Gemeentes schuwen grondaankoop vanwege dreigende rentelasten als de woningmarkt stagneert.
- Gemeentes worden door financiële regels en onvoldoende geld in de kas beperkt in het kopen van grond.
- Gemeentes betalen voor grond vaak hoge prijzen omdat ze transparant moeten zijn over hun beleid.

I

V I

V

**5**

**(Complex) grondeigendom kan ingebruikname vertragen en, inefficiënt of onmogelijk maken**

- Complexe eigendomsverhoudingen leiden ertoe dat kopen lang duurt of dat partijen afhaken.
- Onteigeningsprocedures duren lang, beroepsmogelijkheden gaan ver en hun slaagkans is onzeker.

V

V

**Soorten probleemorzaken**

- |   |                      |   |                      |
|---|----------------------|---|----------------------|
| V | Verantwoordelijkheid | I | Investeringen        |
| B | Belangen             | K | Kennis en capaciteit |
| C | (beleids)Coördinatie | P | Politieke sturing    |



**Welke vier problemen kunnen zich voordoen in de Uitwerkingsfase?**

**1**

**Gemeentes beperken vaak de (financiële) ruimte van ontwikkelende partijen door veel eisen te stellen**

- Gemeentes stapelen veel eisen rond woningbouw, zoals type woningen, parkeerplaatsen en duurzaamheid. **V B**
- Gemeentes eisen van initiatiefnemers een bijdrage aan het Ruimtelijke Ontwikkelingsfonds. **B**

**2**

**Ontwikkelende partijen kunnen door hun houding wantrouwen wekken en ingebruikname vertragen**

- Marktpartijen hebben beperkt begrip voor maatschappelijke belangen, zoals differentiatie van woningtypes. **B**
- Marktpartijen willen zich niet langer dan de bouw commiteren aan een ontwikkelgebied (*hit & run*). **B**
- Marktpartijen investeren niet extra in bouwkwaliteit, dit kan draagvlak voor woningbouw ondergraven. **B**
- Ontwikkelende partijen innoveren terughoudend en houden vast aan hun traditionele manier van bouwen. **B K**

**3**

**Gemeentes kunnen capaciteit en slagkracht missen bij het toetsen van initiatieven, dit vertraagt ingebruikname**

- Initiatiefprojecten passen soms niet binnen de woonvisie, de gemeente moet zich dan beraden. **C**
- Gemeentes missen capaciteit om (kleine) initiatieven te behandelen. **K**

**4**

**Gemeentes kunnen veel tijd nodig hebben om een grondexploitatie vast te stellen**

- De gemeenteraad heeft veel behoefte aan uitleg over grondexploitatie. **P K**
- Negatieve (verlieslatende) grondexploitaties belemmeren de vaststelling hiervan. **P**

**Soorten probleemorzaken**

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>V</b> Verantwoordelijkheid | <b>I</b> Investerings         |
| <b>B</b> Belangen             | <b>K</b> Kennis en capaciteit |
| <b>C</b> (beleids)Coördinatie | <b>P</b> Politieke sturing    |

**Welke vier problemen kunnen zich voordoen in de Voorbereidingsfase?**

**1**

**De complexe verdeling van kosten, baten en risico's kan leiden tot wantrouwen en minder ontwikkelkans**

- Ontwikkelende partijen zijn intransparant over hun bijkomende kosten en winstmarges. K B
- De manier waarop gemeentes grondprijzen vastleggen is intransparant. K B
- Gemeentes waarderen hun grond laag, weinig of niet af. B
- Ontwikkelende partijen verlagen hun risico-opslagen niet als de markt aantrekt. B
- De verdeling van kosten en baten voor de aanleg van infrastructuur is complex en volgt geen vaste methode. K

**2**

**Planologische procedures duren lang door vele inspraakmogelijkheden en lange procestermijnen**

- Gemeentes moeten bestemmingsplanwijzigingen toetsen aan provinciale en rijkseisen. C
- Gemeentes doen steeds vaker (preventief) onderzoek tijdens vergunningsprocedures. V K
- Gemeentes maken (onnodig) gebruik van zware procedures om besluiten te publiceren. R V
- Ontwikkelende partijen nemen geen initiatief voor het verkrijgen van lokaal draagvlak. B K
- Gemeentes hebben de juridische kant van planvorming niet op orde. K

**3**

**Ontwikkelende partijen kunnen grond en ontwikkeling soms niet financieren, kansen blijven dan onbenut**

- Banken zijn terughoudend ontwikkelende partijen geld te lenen voor grondaankoop en bouw. I
- Beleggers die in huurwoningen willen investeren willen vaak het ontwikkelrisico van de grond niet nemen. I
- Sommige corporaties hebben onvoldoende investeringscapaciteit. I
- Gemeentes vragen ontwikkelende partijen de grond in één keer te betalen. I B

**4**

**Gunningsprocedures kunnen lang duren**

- Gemeentes kiezen vaak voor zware gunningsvormen als ze ook voor lichtere varianten kunnen kiezen. V

**Soorten probleemorzaken**

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>V</b> Verantwoordelijkheid | <b>I</b> Investerings         |
| <b>B</b> Belangen             | <b>K</b> Kennis en capaciteit |
| <b>C</b> (beleids)Coördinatie | <b>P</b> Politieke sturing    |

Welke twee problemen kunnen zich voordoen in de *Realisatiefase*?

1

Gemeentes en marktpartijen morrelen soms laat aan de voorwaarden, dit kost tijd en vertrouwen

- Gemeentes voegen laat in een project nog eisen toe. B P
- Ontwikkelende partijen onderhandelen achteruit om projecten financieel haalbaar of winstgevend te houden. B

2

De aanleg van nutsvoorzieningen en infrastructuur kan de ingebruikname vertragen

- De aanleg van infrastructuur vereist samenwerking van Rijk, provincie, vervoersregio en nutsbedrijven. C
- Bestaande ondergrondse infrastructuur (vooral bij binnenstedelijke projecten) leidt tot vertraging. B

#### Soorten probleemorzaken

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>V</b> Verantwoordelijkheid | <b>I</b> Investerings         |
| <b>B</b> Belangen             | <b>K</b> Kennis en capaciteit |
| <b>C</b> (beleids)Coördinatie | <b>P</b> Politieke sturing    |

3

**Welke  
kansen liggen er  
om ingebruikname  
van grond te  
verbeteren?**

## Kansen voor de toekomst

In dit hoofdstuk kijken we naar de toekomst. Nu de problemen bij de ingebruikname van grond voor woningbouw in kaart zijn gebracht, laten we zien wat eerste ideeën zijn om deze te verhelpen. Hiervoor hebben we met de deskundigen de problemen geprioriteerd (zie kader op pagina 20) en gericht nagedacht over verbeteringen. Op de kaarten hierna presenteren we voorbeelden van hoe gemeentes en ontwikkelende partijen ingebruikname van grond kunnen verbeteren. We hebben deze voorbeelden gerangschikt langs een aantal eerder genoemde oorzaken van problemen, maar nu geformuleerd als verbeterpunt. Dit zijn:

- Verantwoordelijkheid nemen en krijgen
- Beleidscoördinatie verbeteren
- Belangen stroomlijnen
- Kennis en capaciteit vergroten

We denken dat er nog veel meer kansen zijn, zoals op het gebied van investeringen (financiering, risico- en rendementsverdeling). Er valt ook nog meer inspiratie te halen uit de probleemanalyse. Overigens zijn de voorbeelden soms aanvullend op elkaar, soms sluiten ze elkaar uit.

Een deel van de kansen is laaghangend fruit, andere kansen zijn ingrijpender en behoeven stelselwijzigingen. We dagen de betrokken partijen uit het laaghangende fruit te plukken en samen aan de slag te gaan met het verbeteren van de ingebruikname van grond.

# Wat zijn voorbeelden van verantwoordelijkheid die ingebruikname van grond kan verbeteren?

## Procedures verlichten

### Door lichtere selectieprocedures kunnen gemeentes en ontwikkelende partijen efficiënter werken

- Gemeentes gunnen meer bouwprojecten '1-op-1', in plaats van via aanbestedingen.
- Gemeentes stellen minder eisen aan tenders, zoals een plan van aanpak in plaats van een uitgewerkt plan.
- Gemeentes selecteren een marktpartij naast prijs en kwaliteit ook op (vertrouwen in) proces en langetermijneffecten.

## Fysieke en beleidsruimte vergroten

### Rijk en provincies kunnen gemeentes meer fysieke en beleidsruimte geven voor meer woningbouw

- Het Rijk scherpt het onteigeningsinstrument aan.
- Het Rijk versoepelt wetgeving voor gemeentelijk grondbeleid (zoals het Besluit Begroting en Verantwoording).
- Provincies leggen groene contouren (beschermd gebied) in plaats van rode contouren (bouwgebied) vast.
- Provincies sturen op minimale in plaats van maximale woningaantallen.
- Provincies tonen aan waarom een gemeente niet boven het afgesproken maximum mag bouwen.
- Provincies sturen alleen op woningen buiten het stedelijk gebied, hierbinnen zijn gemeentes verantwoordelijk.
- Het Rijk schaft de ladder van duurzame verstedelijking af.

### Gemeentes kunnen zichzelf meer (beleids)ruimte gunnen, voor meer woningbouw

- Gemeentes maken ruimte in hun woonvisie om goede onverwachte initiatieven te kunnen faciliteren.
- Gemeentes flexibiliseren hun bestemmingsplannen.
- Gemeentes beslissen situationeel welk grondbeleid (actief of faciliterend) past bij de opgave.
- Gemeentes bepalen een klein aantal ontwikkelvoorwaarden en leveren maatwerk voor complexe locaties.

## Lef tonen

### Gemeentes kunnen zich duidelijker en minder risicovol opstellen, dit bespaart tijd en geld

- Als grondeigenaren onteigening afwijzen en zelf bouwen, stellen gemeentes een realisatietermijn.
- Gemeentes schrappen (onnodige) onderzoeken tijdens vergunningsprocedures.

# Wat zijn voorbeelden van *belangenafstemming* die ingebruikname van grond kan verbeteren?

## Cultuur verbeteren

### Door (meer) inzicht te bieden in belangen kunnen partijen onderling vertrouwen vergroten

- Gemeentes en ontwikkelende partijen expliciteren hun belangen bij een (groot) ontwikkelgebied.
- Ontwikkelende partijen bieden gemeentes inzicht in hun marges.
- Gemeentes laten ontwikkelende partijen zien op welke maatschappelijke doelen ze ontwikkelvoorwaarden baseren.
- Gemeentes pakken bewonersinspraak snel en doortastend op, ze luisteren en leggen doelen uit.

## Belangen stroomlijnen

### Partijen kunnen zich langduriger aan elkaar verbinden voor meer en betere woningbouw

- Gemeentes en ontwikkelende partijen vormen samen een visie op een (groot) ontwikkelgebied.
- Gemeentes en ontwikkelende partijen brengen samen maatschappelijke effecten van ontwikkelingen in kaart.
- Gemeentes en ontwikkelende partijen vormen voor een complex gebied een ontwikkelentiteit.

### Partijen kunnen financiële en maatschappelijke doelen combineren voor meer en betere woningbouw

- Gemeentes ondersteunen een initiatief mits de ontwikkelende partij óók investeert in een probleemgebied.
- Ontwikkelende partijen en beleggers ontwikkelen en beheren gebieden samen (integrale gebiedsexploitatie).

### Partijen kunnen financiële randvoorwaarden voor vlotte ingebruikname van grond verbeteren

- Het Rijk levert instrumenten om infrastructuurkosten voor complexe ontwikkelgebieden tussen partijen te verrekenen.
- Het Rijk laat gemeentes hun grond afwaarderen naar potentiële marktwaarde, en niet naar huidige (landbouw)waarde.
- Gemeentes spreken met ontwikkelende partijen af of en hoe zij bijdragen aan het Fonds Ruimtelijke Ontwikkeling.
- Gemeentes leggen tijdig een beperkt aantal voorwaarden vast voor de ontwikkeling van een gebied.

## Procedures stroomlijnen

### Partijen kunnen elkaar meer ontzorgen en hierdoor efficiënter samenwerken

- Gemeentes en ontwikkelende partijen stellen samen een besluitvormingsplanning voor een bouwproject op.
- Ontwikkelende partijen ondersteunen gemeentes bij het verkrijgen van draagvlak bij bewoners.
- Ontwikkelende partijen helpen bij procedures, zoals door een concept-bestemmingsplan of -raadsvoorstel aanleveren.
- Gemeentes vormen 'mandaatgroepen', die initiatieven beoordelen en bij positief oordeel doorpakken.
- Gemeentes vereenvoudigen processen van afdelingen die één bouwproject behandelen, praktijkgericht.

**Wat zijn  
voorbeelden van  
*beleidscoördinatie*  
die ingebruikname  
van grondkan  
verbeteren?**

**Woningbouwbeleid  
afstemmen**

**Het Rijk kan rijksbreed woningbouwbeleid herintroduceren, voor continue en grootschalige wonigbouw**

- Het Rijk formuleert met belanghebbenden een langetermijn visie op woningvraag en ruimtelijke ontwikkeling.
- Het Rijk maakt prestatieafspraken met regio's en gemeentes over woningbouw, zo nodig met financiële steun.
- Het Rijk benoemt sleutelprojecten voor probleemgebieden en faciliteert de realisatie hiervan.

**Gemeentes en provincies kunnen de regionale woningmarkt samen krachtiger aansturen**

- Regio's leggen bouwlocaties en woningaantallen zelf vast en mogen hier gemotiveerd van afwijken.
- Gemeentes en provincies stemmen hun structuurvisies (beter) op elkaar af.

**Beleidsstukken  
afstemmen**

**Gemeentes kunnen hun beleidsstukken en hiermee vergunningsprocessen optimaliseren**

- Gemeentes brengen het aantal stukken over ruimtelijke ontwikkeling terug, zoals visies en notas.



**Wat zijn  
voorbeelden van  
kennis en capaciteit  
die ingebruikname  
van grond kunnen  
verbeteren?**

**Kennis en capaciteit  
bundelen**

**Partijen kunnen kennis en capaciteit met elkaar delen en hierdoor prettiger en efficiënter samenwerken**

- Provincies bieden (kleine) gemeentes kennisondersteuning in grondbeleid.
- Gemeentes bundelen kennis en capaciteit regionaal, incidenteel of structureel (regio-organisatie of -gemeente).
- Gemeentes en ontwikkelende partijen wisselen kennis uit over grondbeleid en uitvoering, zoals door stages.
- Gemeentes en ontwikkelende partijen werken gebruiksklare modellen uit voor vormen van faciliterend grondbeleid.
- Gemeentes en ontwikkelende partijen definiëren samen de woningvraag als vertrekpunt voor ontwikkeling.

**Investeren in  
opleiding**

**Partijen kunnen investeren in kennis van (eenvoudigere) processen, dit bespaart tijd en geld**

- Ontwikkelende partijen bieden medewerkers opleidingen om het kennisniveau over procedures te verhogen.
- Gemeentes investeren in kennis over goede gunningspraktijken.

4

**Bijlagen**

## Stappenplannen

In deze bijlage geven we de processtappen weer die betrokken partijen doorlopen bij ingebruikname van grond. We onderscheiden hierbij twee soorten grondbeleid die van invloed zijn op de stappen: actief en faciliterend grondbeleid. Voor beschrijvingen van deze twee beleidsvormen vanaf pagina 34.

De stappenplannen geven de meest gebruikelijke werkwijze weer. In de praktijk variëren de processtappen per gemeente en per bouwproject en bestaan er mengvormen van beleid. Voor een verdere beschrijving van actief en faciliterend grondbeleid, verwijzen we naar pagina 13-15.



Afbeelding 2

**Uit welke  
stappen bestaat  
ingebruikname  
van grond bij *actief*  
grondbeleid?**




### Beleidskaders bij *actief* grondbeleid

#### Van nationale structuurvisie tot prestatieafspraken

- De gemeente handelt op grond van een gemeentelijke, een provinciale en een nationale structuurvisie.
- De gemeente heeft een bestemmingsplan voor het gemeentegebied.
- De gemeente voert grondbeleid, ze kiest onder andere voor actief en/of faciliterend grondbeleid.
- De gemeenten en provincie gebruiken bij stedelijke ontwikkeling de ladder voor duurzame ontwikkeling.
- De gemeente heeft een woonvisie en sluit prestatieafspraken met woningcorporaties.



	 <b>Initiatiefase bij <i>actief</i> grondbeleid</b>			
	<p><b>Van woningvraag tot stedenbouwkundig plan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Het college van B en W selecteert een onderdeel van de woningvraag om hiervoor aanbod te ontwikkelen.</li> <li>○ De gemeente kiest een aantal locaties voor deze woningvraag.</li> <li>○ De gemeente vestigt een voorkeursbesluit op de potentiële locaties indien het geen eigen grond betreft.</li> <li>○ De gemeente verwerft de grond voor de voorkeurslocaties.</li> <li>○ De gemeente toetst locaties op haalbaarheid, door een ruwe begroting en een ruimtelijke verkenning te maken.</li> <li>○ De gemeente kiest een locatie en stelt hiervoor een stedenbouwkundig plan en ontwikkelstrategie op.</li> </ul>			

		 <b>Uitwerkingsfase bij <i>actief</i> grondbeleid</b>		
		<p><b>Van uitgangspunten naar grondexploitatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De gemeente legt het stedenbouwkundig plan vast in een nota van uitgangspunten.</li> <li>○ De gemeente stelt de grondexploitatie op, inclusief verwachte opbrengsten door grondverkoop of erfpacht.</li> <li>○ De gemeenteraad stelt de grondexploitatie vast.</li> </ul>		

			 <b>Vorbereidingsfase bij <i>actief</i> grondbeleid</b>	
			<p><b>Van bestemmingsplanwijziging tot grondoverdracht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De gemeente stelt het stedenbouwkundig plan vast en wijzigt zo nodig het bestemmingsplan.</li> <li>○ De gemeente werkt het programma uit voor de woningbouw, en voor de openbare ruimte en infrastructuur.</li> <li>○ De gemeente stelt grondprijs en realisatiedatum voor de woningbouw vast.</li> <li>○ De gemeente vraagt ontwikkelende partijen (via een tender of directe onderhandelingen) om een groundbod.</li> <li>○ De gemeente selecteert een ontwikkelende partij.</li> <li>○ Voor de aanleg van de openbare ruimte en infrastructuur organiseert de gemeente een aanbesteding.</li> <li>○ De gemeente selecteert een bouwbedrijf, deze maakt de grond bouwrijp.</li> <li>○ De gemeente laat nutsvoorzieningen aanleggen.</li> <li>○ De gemeente draagt de bouwrijpe grond over aan de ontwikkelende partij.</li> </ul>	

			 <b>Realisatiefase bij <i>actief</i> grondbeleid</b>
			<p><b>Van vergunning tot oplevering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De ontwikkelende partij vraagt een omgevingsvergunning aan, de gemeente verleent deze.</li> <li>○ De ontwikkelende partij verkoopt de grond en woningen aan de nieuwe eigenaren.</li> <li>○ Indien de grond van de gemeente blijft, betalen de eigenaren erfpacht aan de gemeente.</li> <li>○ Een bouwbedrijf realiseert in opdracht van de ontwikkelende partij de woningbouw.</li> <li>○ De ontwikkelende partij levert de woningen op aan de eigenaren.</li> <li>○ Een bouwbedrijf richt in opdracht van de gemeente de openbare ruimte in en legt de infrastructuur aan.</li> </ul>

**Uit welke  
stappen bestaat  
ingebruikname van  
grond bij *faciliterend*  
grondbeleid?**




### Beleidskaders bij *faciliterend* grondbeleid

#### **Van nationale structuurvisie tot prestatieafspraken**

- De gemeente handelt op grond van een gemeentelijke, een provinciale en een nationale structuurvisie.
- De gemeente heeft een bestemmingsplan voor het gemeentegebied.
- De gemeente voert grondbeleid, ze kiest onder andere voor actief en/of faciliterend grondbeleid.
- De gemeenten en provincie gebruiken bij stedelijke ontwikkeling de ladder voor duurzame ontwikkeling.
- De gemeente heeft een woonvisie en sluit prestatieafspraken met woningcorporaties.






	 <b>Initiatiefase bij <i>faciliterend</i> grondbeleid</b>			
	<p><b>Van idee tot concept-plan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De ontwikkelende partij neemt initiatief, soms met de gemeente, om op een locatie woningen te bouwen.</li> <li>○ Als de locatie geen grond is van de ontwikkelende partij, toetst deze of de eigenaar bereid is tot verkoop.</li> <li>○ De ontwikkelende partij werkt zijn ideeën uit tot een concept-plan, inclusief een ruwe exploitatieberekening.</li> </ul>			

		 <b>Uitwerkingsfase bij <i>faciliterend</i> grondbeleid</b>		
		<p><b>Van gemeentelijk onderzoek tot basisovereenkomst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De gemeente onderzoekt of het concept-plan past binnen de woonvisie en het bestemmingsplan.</li> <li>○ De gemeente bepaalt bouwvoorwaarden, zoals de aanleg van de openbare ruimte en infrastructuur.</li> <li>○ De ontwikkelende partij werkt zijn plan uit.</li> <li>○ De ontwikkelende partij stelt een grondexploitatie op, inclusief verwachte grondprijs en kosten om de voorwaarden te vervullen.</li> </ul>		



			 <b>Vorbereidingsfase bij <i>faciliterend</i> grondbeleid</b> 
			<p><b>Van bestemmingsplanwijziging tot bouwrijp maken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De ontwikkelende partij vraagt zo nodig een bestemmingsplanwijziging aan, de gemeente verleent deze.</li> <li>○ Als het grond van een particulier betreft, verwerft de ontwikkelende partij de grond.</li> <li>○ De ontwikkelende partij en de gemeente sluiten een anterieure overeenkomst met kosten-baten-risicoverdeling.</li> <li>○ De gemeente draagt de aanleg van openbare ruimte en infrastructuur over aan de ontwikkelende partij.</li> <li>○ Een bouwbedrijf maakt in opdracht van de ontwikkelende partij de grond bouwrijp.</li> </ul>

			  <b>Realisatiefase bij <i>faciliterend</i> grondbeleid</b>
			<p><b>Van vergunning tot oplevering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De ontwikkelende partij vraagt een omgevingsvergunning aan, de gemeente verleent deze.</li> <li>○ De ontwikkelende partij verkoopt de woningen en grond aan de nieuwe eigenaren.</li> <li>○ De ontwikkelende partij laat nutsvoorzieningen aanleggen.</li> <li>○ Een bouwbedrijf realiseert in opdracht van de ontwikkelende partij de woningbouw.</li> <li>○ De ontwikkelende partij levert de woningen op aan de eigenaren.</li> <li>○ Een bouwbedrijf legt, in opdracht van de ontwikkelende partij, de openbare ruimte en infrastructuur aan.</li> <li>○ De ontwikkelende partij draagt de openbare ruimte en infrastructuur over aan de gemeente voor beheer.</li> </ul>

5

**Tot besluit**

## Deelnemers

Dit boek is het resultaat van een denkproces met een grote groep deskundigen. Dit project was niet gericht op eensgezindheid over problemen en kansen ter verbetering, het wil juist veel verschillende invalshoeken laten zien. Deelnemers, zoals vermeld op de volgende pagina, onderschrijven dan ook niet per se de volledige analyse. We danken iedereen voor zijn/haar bijdrage!

### **Deelnemerslijst**

Annius Hoornstra, *Gemeente Zaanstad*

Bart Meuwese, *EIB*

Chantal van Rooijen, *VNG*

Coen van Rooyen, *NVB*

Damo Holt, *Rebel Group*

Desirée Uitzetter, *BPD Ontwikkeling*

Dick van Weven, *Bouwend Nederland*

Dinant te Brinke, *BAM*

Frank ten Have, *Deloitte*

Frank Wassenberg, *Platform31*

Gertjan van der Baan, *Vesteda*

Guido Kuijjer, *Kadaster*

Jan Fokkema, *Neprom*

Jan Overtoom, *Bouwend Nederland*

Joep Rats, *Bouwend Nederland*

Joost Nelis, *BAM*

Jos Feijtel, *zelfstandige*

Jos van Alphen, *Bouwend Nederland*

Leo Nooteboom, *Ministerie van Binnenlandse Zaken*

Lex Brans, *Gemeente Amsterdam*

Marco Kreuger, *NVM*

Marisa Kes, *Deloitte*

Martijn Verwoerd, *Bouwend Nederland*

Mathieu van Rooij, *Bouwend Nederland*

Nicolette Zandvliet, *Neprom*

Niels Ruyter, *Bouwend Nederland*

Pierre van Rossum, *Gemeente Amsterdam*

Ton Bergmans, *Hemubo*

Victor Schaap, *Ministerie van Binnenlandse Zaken*

Willem Korthals Altes, *TU Delft*







