



Versnellen met Verstand

Grip op complexiteit in
gebiedsontwikkelingen

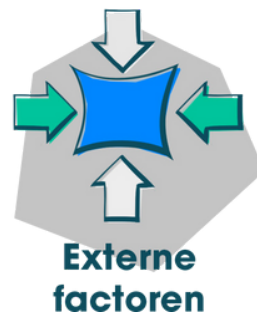
VINU.
ruimtelijke realisten

Het duurt te lang

Het proces om woningen te bouwen – van idee naar uitvoering – duurt te lang. Gemiddeld duurt een woningbouwtraject van plan tot oplevering zo'n tien jaar. Slechts twee tot drie jaar daarvan wordt besteed aan de fysieke voorbereiding en bouw. De rest van de tijd gaat dus op aan papier: planvorming, vergunningen, procedures. Dat kan en moet sneller.

Vier soorten complexiteit

Gebiedsontwikkeling is altijd dynamisch en bijna altijd complex: veel partijen met evenveel belangen moeten het samen eens worden en steeds reageren op nieuwe omstandigheden. Om te kunnen versnellen moet je weten welk type complexiteit dominant is – en daarop met de juiste aanpak (bij)sturen. Bij VINU zien we vier vormen van complexiteit terug in de praktijk:



De visies van betrokken partijen (overheden, eigenaren, belangengroepen) op de gebiedsontwikkeling lopen uiteen, of er ontbreekt vertrouwen om samen richting te kiezen. Zonder gedeelde uitgangspunten (koers) is het lastig om beslissingen te nemen en stappen te zetten. Gebrek aan politieke of bestuurlijke wil om te versnellen kan het proces verder vertragen en tot stilstand brengen.

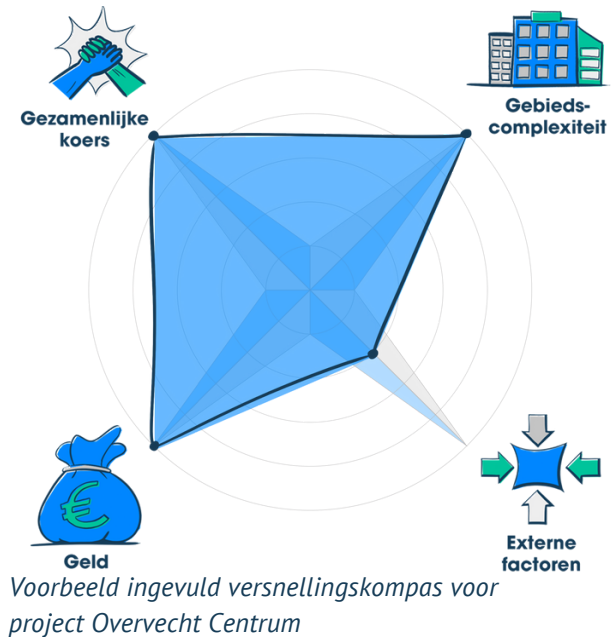
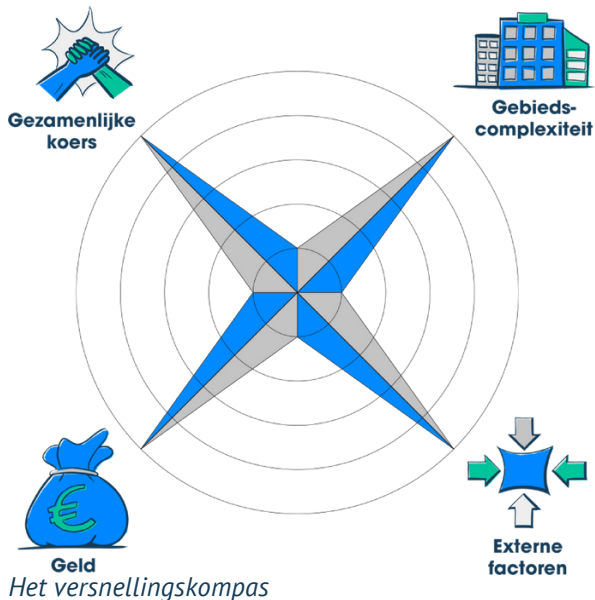
De complexiteit zit binnen het gebied, bijvoorbeeld eigendom dat versnipperd is over het projectgebied waardoor afstemming lastig is. Of er zijn juridische procedures nodig om stappen te zetten richting uitvoering. Ook kunnen beleidsambities elkaar in de weg zitten, of is het technisch ingewikkeld om verschillende functies goed te combineren binnen de beschikbare ruimte.

De complexiteit komt vooral doordat de businesscase nog niet sluitend is. Er is sprake van onzekerheid over kosten, opbrengsten en wie welk risico draagt. Vaak kijken partijen naar elkaar voor financiering. Een gedeelde strategie ontbreekt. Hierdoor stagneert de voortgang en schuiven investeringsbeslissingen vooruit. Zolang onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, blijft versnelling buiten bereik.

Projecten lopen steeds vaker vertraging op door belemmeringen buiten het plangebied: denk aan tekorten in energiec capaciteit, stikstofruimte, waterbeschikbaarheid of mobiliteitsknelpunten. Zulke externe druk kan vertragend of zelfs blokkerend werken, vooral wanneer oplossingen niet direct voorhanden zijn of buiten de invloedssfeer van het project liggen.

Het versnellingskompas

De kunst is om niet alles tegelijk op te lossen, maar te herkennen welk type complexiteit dominant is – en daar gericht op te sturen om tot versnelling te komen. Maar hoe weet je waar de grootste knelpunten zitten in jouw project? Om dat snel inzichtelijk te maken, hebben we het versnellingskompas ontwikkeld: een praktische tool waarmee je in één oogopslag ziet hoe je project scoort op de vier vormen van complexiteit. Het kompas helpt niet alleen om de juiste diagnose te stellen, maar maakt ook zichtbaar waar de versnellingsaanpak zich het beste op kan richten. Het vormt daarmee het startpunt voor een gerichte en realistische versnellingsaanpak.



Gebiedsontwikkeling Overvecht Centrum – hoge complexiteit, verdeeld startpunt

Overvecht Centrum ligt in het hart van een naoorlogse Utrechtse wijk en moet transformeren tot een levendige, gemengde stadswijk met duizenden nieuwe woningen, voorzieningen en werkplekken. De ambitie is groot, vastgelegd in de Ruimtelijke Strategie Utrecht (RSU), maar eerdere pogingen tot herontwikkeling strandden door uiteenlopende belangen en onvoldoende vertrouwen.

De gebiedsontwikkeling scoort hoog op drie van de vier vormen van complexiteit van het versnellingskompas: gebiedscomplexiteit, geld en gezamenlijke koers. Het eigendom is versnipperd, ambities stapelen zich op en de businesscase is kwetsbaar. Er ontbreekt een gedeelde koers over de toekomst van het gebied onder eigenaren, gemeente, ondernemers en wijkbewoners. Hoewel externe factoren zoals stikstof en netcapaciteit een rol spelen, vormen vooral de andere drie soorten complexiteit de belangrijkste belemmering voor versnelling.

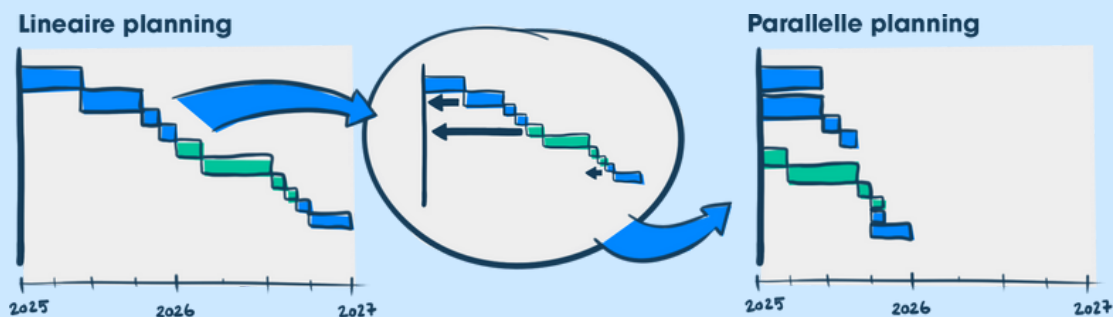
Parallel plannen: slimme oplossing voor Gebiedscomplexiteit

Parallel plannen is een versnellingsaanpak om vooral Gebiedscomplexiteit gericht en versneld te doorbreken.

Overheden moeten zichzelf disciplineren om echt op snelheid (tijd) te sturen. Veel risico's ontstaan namelijk ook doordat planprocessen zo lang duren, dat de wereld onderweg enorm is veranderd. Bestuurlijke en ambtelijke regie is cruciaal. Durf als overheid het speelveld af te bakenen: leg vroegtijdig kaders vast voor ambities, programma en spelregels (scope). Dat geeft marktpartijen duidelijkheid en maakt versnelling mogelijk. En bij parallel plannen hoort ook het risico dat werk 'voor niets' is gedaan als het planproces alsnog vastloopt.

Kortom, de kans van slagen hangt af van de acceptatie én mitigatie van risico's die horen bij versnelling.

Wat is parallel plannen?



Van een lineaire naar een parallelle planning

De essentie van parallel plannen is simpel: voer onderzoeken en ontwerpfasen tegelijkertijd uit om tijd te winnen. Het gaat dan om de fasen van het bepalen van uitgangspunten, rekenen, tekenen, onderzoeken, participatie en het juridisch vastleggen van afspraken. Onderdeel van de oplossing is ook om anders te werken, bijvoorbeeld via de scrum-methodiek of met geconcentreerde sessies waar alle disciplines snel tot resultaat komen. Dat leidt volgens het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties niet alleen tot een korter ontwikkelproces, maar ook tot 50% minder inzet vanuit gemeenten, 30% minder bij ontwikkelaars en 20% bij adviseurs. Ander voordeel is dat de externe omgeving (markt, wetgeving, politiek bestuur) minder veranderlijk zijn gedurende een kortere periode – dat vergroot de slagingskans van projecten. Op dit moment lopen pilots en wordt kennis zo breed mogelijk gedeeld door het Rijk, bijvoorbeeld via een Versnellingsapp.

Let op: Gezamenlijke koers vraagt om een andere route

Waar geld en externe factoren tijdens het planproces parallel aangepakt kunnen worden, geldt dat niet als er geen gezamenlijke koers is. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om überhaupt met parallel plannen te starten. Het gaat dan niet alleen om politiek-bestuurlijke steun, maar ook om gedeelde uitgangspunten tussen betrokken partijen zoals grond- en vastgoedeigenaren en ontwikkelaars. Als een gezamenlijke koers ontbreekt, is het risico groot dat het parallelle proces spaak loopt. Zorg daarom altijd voor een gezamenlijke koers voordat je parallel gaat plannen.

Want uiteindelijk leidt parallel plannen alleen tot versnelling als:

- Er vooraf een gezamenlijke koers ligt.
- Er zicht is op geld en/of een haalbare businesscase.
- Er zicht is op oplossingen voor schaarstevraagstukken, zoals stikstofruimte en ruimte op de water- en energie-infrastructuur.

Gerichte versnellingsaanpak voor koers, geld en externe factoren

Het vraagt maatwerk om vanuit complexiteit te versnellen. Want: de praktijk leert dat elke gebiedsontwikkeling nét anders is. Elk type complexiteit vraagt een andere aanpak. De kunst is tot de juiste aanpak te komen.

Belangrijk is het onderscheid in timing: zonder gezamenlijke koers is parallel plannen zinloos. Voor geld en externe factoren is het vaak wél mogelijk deze parallel aan het planproces te ontwikkelen. Die vereisen dus een andere strategie.

Gezamenlijke koers

Als een gezamenlijke koers ontbreekt, dan werkt parallel plannen (nog) niet. De uitgangspunten zijn nog te diffuus om uitwerking parallel in gang te zetten. Zonder gezamenlijke koers moet een project eerst – letterlijk – terug naar de tekentafel: kies dan bijvoorbeeld een open planproces, waarin belanghebbenden samen verkennen en verbeelden. Eindproduct is een kaderstellende ontwikkelvisie (bijvoorbeeld een Nota van Uitgangspunten), op basis waarvan je vervolgens een parallel planningsproces organiseert.

Casus: Overvecht Centrum – open planproces voor gedeelde koers

In Overvecht Centrum is al decennia de urgentie van vernieuwing groot, maar ontbrak een gedeelde koers. Laag vertrouwen en veel verschillende visies bij bewoners, gemeente en marktpartijen maakte versnelling onmogelijk. De gemeente Utrecht koos daarom voor een open planproces waarin partijen samen de uitgangspunten verkenden. Dit leidde tot een gezamenlijk masterplan als basis voor verdere planvorming. Zo ontstond duidelijkheid én eigenaarschap over de koers – voorwaarden voor een haalbare ontwikkeling.

Geld

Als er onvoldoende zicht is op geld, richt dan tegelijkertijd met het (parallele) planproces een financieringsteam in, dat een financieringsstrategie uitwerkt en in gesprek gaat met betrokken partijen om tot een business case te komen.

Casus: Haarlem Nieuw-Zuid – gezamenlijke financieringsstrategie voor OV-knooppunt

In Haarlem Schalkwijk wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw stedelijk OV-knooppunt, dat essentieel is om ruimte te bieden aan 7.000 extra woningen. Zonder deze investering in openbaar vervoer is verstedelijking op deze schaal niet haalbaar. Omdat het knooppunt van zowel lokaal als regionaal belang is, ontwikkelden gemeente Haarlem, provincie Noord-Holland, Vervoerregio Amsterdam en het Rijk parallel aan de verstedelijkingsplannen een gezamenlijke financieringsstrategie. Door vanaf de start inhoud en bekostiging te koppelen, ontstaat versnelling op beide sporen.

Externe factoren

Als er onvoldoende zicht is op haalbaarheid door externe factoren (stikstof, schaarste op het energienet, waterbeschikbaarheid) die het project onuitvoerbaar maken, richt dan een apart traject in om die issues te tackelen. De belangrijkste oplossingsrichting: los het lokaal op. Dus organiseer in het plangebied een eigen energienetwerk, eigen waterzuivering en bouw met zo lokaal mogelijke grondstoffen om stikstofuitstoot te voorkomen. Als dat (technisch of juridisch) onhaalbaar is, richt je dan op onderhandelingen en neem benodigde middelen mee in de financieringsstrategie.

Casus: Schiphol Trade Park – lokaal energiesysteem als oplossing voor netcongestie

Bij Schiphol Trade Park dreigde netcongestie de gebiedsontwikkeling te blokkeren. In plaats van wachten op uitbreiding van het regionale net, koos ontwikkelaar SADC voor een eigen oplossing: het virtuele net. Bedrijven delen hierin lokaal de beschikbare netcapaciteit, waardoor duurzame ontwikkeling toch mogelijk is. Deze Energy Hub toont hoe een afzonderlijk traject gericht op een lokaal systeem externe knelpunten kan omzeilen en tegelijkertijd versnelling én verduurzaming oplevert.

Aan de slag met het versnellingskompas

Weten waar je staat, is de eerste stap richting versnelling. Het versnellingskompas helpt om met een frisse blik en op basis van feiten te bepalen welke vorm van complexiteit in jouw project het zwaarst weegt. Die analyse kun je zelf maken – bijvoorbeeld samen met je projectteam of in een bredere sessie met alle betrokken partijen. Zo ontstaat niet alleen inzicht, maar ook een gedeeld beeld van wat er nodig is om verder te komen.

Op www.vinu.nl kan je gratis het versnellingskompas downloaden om er zelf mee aan de slag te gaan.

Wil je verder de diepte in? Ontwikkel dan een versnellingsaanpak op maat voor jouw project. Het uitdenken van een versnellingsaanpak vanuit complexiteit kan in het begin wat verlamdend voelen, maar levert juist later snelheid op: het voorkomt dat je blijft hangen in symptoombestrijding of dat energie verloren gaat in verkeerde oplossingen.

Over VINU

VINU is een projectmanagement- en adviesbureau dat overheden helpt om complexe ruimtelijke opgaven vlot te trekken én te realiseren. Projectmanagers en adviseurs van VINU leveren ideeën en voeren deze ook uit.

Wil je aan de slag met het versnellingskompas of een versnellingsaanpak op maat ontwikkelen voor jouw project? We denken graag met je mee. Neem dan contact op met Maarten van Oosterom, manager Gebiedsontwikkeling.



06 - 49 33 34 89



vanoosterom@vinu.nl



[LinkedIn](#)



www.vinu.nl

