

WHITEPAPER



WAAROM WONINGBOUW VASTLOOPT VÓÓR DE BUSINESSCASE

EN WAAROM DIT GEEN CAPACITEITSPROBLEEM IS, MAAR
EEN KEUZEPROBLEEM



www.urbanshapers.nl

Bij verschillende gemeenten, corporaties en ontwikkelaars zagen we hetzelfde gebeuren.

Projecten met urgentie, draagvlak en capaciteit liepen vast.

Niet op financiering.

Niet op techniek.

Niet op locatie.

Maar op discussies die telkens opnieuw begonnen.

Discussies over programmering.

Over doelgroepen.

Over segmentverdeling.

Discussies die al eerder gevoerd hadden moeten worden.

Iedereen werkte hard.

Iedereen handelde logisch.

En toch kwam het systeem niet vooruit.

Niet omdat mensen het niet begrepen.

Maar omdat het systeem geen richting gaf.

Projecten zijn zelden het echte probleem

Wanneer woningbouw vertraagt, verschuift de aandacht automatisch naar projecten.

Het project moet beter worden.

Het programma moet worden aangepast.

De businesscase moet sluitend worden gemaakt.

Maar in de praktijk bleek iets anders.

De meeste projecten liepen niet vast op hun eigen inhoud.

Ze liepen vast op vragen die al eerder beantwoord hadden moeten zijn.

Niet op projectniveau.

Maar op systeemniveau.

Wat we zagen gebeuren

Onderstaande situaties komen uit verschillende gemeenten en projecten. Ze verschillen in schaal en context, maar vertonen hetzelfde patroon.

Niet als incident.

Maar als systeemgedrag.

CASUS 1

SOCIALE HUUR WERD VERMEDEN OM BALANS TE CREËREN

In een gebiedsontwikkeling van circa 300 woningen werd bewust gekozen om geen sociale huur toe te voegen.

De redenering was logisch. De gemeente had al een hoog aandeel sociale huur en wilde balans creëren door op deze locatie vooral midden- en hogere segmenten toe te voegen.

Op papier leek dit de juiste keuze. In de praktijk gebeurde het tegenovergestelde.

Omdat sociale huur niet wordt toegevoegd op deze sterke locatie, blijft de bestaande sociale voorraad geconcentreerd op zwakkere plekken.

Doorstroming blijft uit. Verdunning wordt onmogelijk. De bestaande structuur blijft intact.

Niet omdat sociale huur ontbreekt. Maar omdat sociale huur niet strategisch wordt geprogrammeerd binnen het geheel.

De keuze was logisch op projectniveau. Maar onjuist op systeemniveau.

CASUS 2

EEN WONINGBOUWAMBITIE ZONDER SCHERP BEELD VAN DE OPGAVE

Een gemeente formuleerde een woningbouwambitie van 10.000 woningen, met 30% sociale huur.

De ambitie is duidelijk. Het percentage is vastgesteld.

Maar de opgave erachter is niet scherp. Niemand kan exact aangeven voor welke doelgroepen deze woningen bedoeld zijn.

Studenten, statushouders en reguliere woningzoekenden worden in één categorie behandeld.

Elke discussie over programmering blijft hangen in aannames.

Niet omdat data ontbreekt. Maar omdat richting ontbreekt.

Het percentage geeft een schijn van precisie. Maar biedt geen daadwerkelijke sturing.

CASUS 3

EEN PROJECT DAT WERD AFGEWEZEN VANWEGE EEN LABEL

Een woningbouwproject werd meerdere keren afgewezen omdat het als 'sociale huur' werd bestempeld.

De weerstand was direct.
Sociale huur werd op deze locatie als ongewenst beschouwd.

Bij nadere analyse bleek het project bedoeld voor middeninkomens, in een categorie die formeel onder sociale huur viel, maar functioneel een ander doel diende.

Het plan zelf was passend.
Maar het label blokkeerde het gesprek.

Pas toen expliciet werd gemaakt welke doelgroep bedoeld was, kon het project doorgaan.

Niet omdat het plan veranderde.
Maar omdat het systeem het plan eindelijk correct kon plaatsen.

CASUS 4

FLEXIBILITEIT ZONDER RICHTING LEIDDE TOT STILSTAND

In een andere ontwikkeling wordt bewust gekozen om flexibiliteit te behouden.

Programmering wordt niet vastgelegd, zodat later kan worden ingespeeld op marktomstandigheden.

Dit lijkt verstandig.
Maar heeft een onverwacht effect.

Omdat er geen expliciet kader is, ontstaat voortdurende discussie.
Elke nieuwe ontwikkeling brengt dezelfde vragen terug.

Wat bouwen we hier?
Voor wie?
In welke verhouding?

Niet omdat het project onduidelijk is.
Maar omdat het systeem geen richting geeft.

CASUS 5

ELK PROJECT BEGON OPNIEUW

In meerdere gemeenten zien we dat programmering per project wordt vastgesteld.

Er is geen overkoepelend kader.
Elke locatie wordt afzonderlijk beoordeeld.

Dit leidt tot voortdurende herhaling van dezelfde discussies.

Niet omdat de projecten verschillen.
Maar omdat het systeem geen collectieve richting geeft.

Duizend logische keuzes kunnen samen een onlogisch geheel vormen.

Het patroon dat hierachter zichtbaar wordt

Deze situaties lijken verschillend.
Maar ze delen dezelfde onderliggende structuur.

De discussie vindt telkens plaats op projectniveau.
Terwijl de oorzaak hoger in het systeem licht.

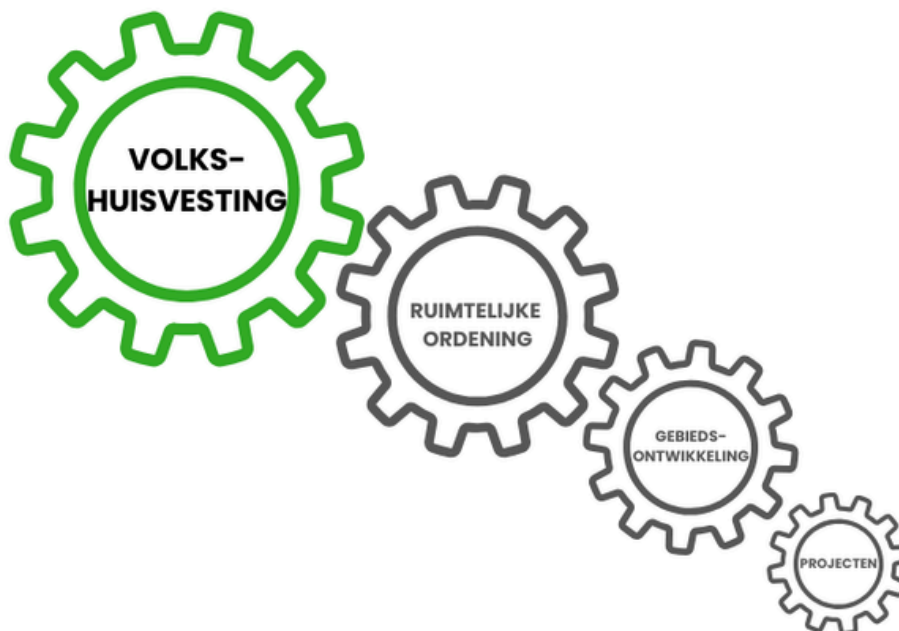
Projecten probeerden richting te bepalen.
Terwijl richting al bepaald had moeten zijn.

Projecten werden vertrekpunt.
In plaats van gevolg.

Dit is de kern van de stagnatie die zichtbaar wordt in woningbouw.

Niet omdat projecten falen.
Maar omdat projecten proberen op te lossen wat het systeem had moeten bepalen.

**WONINGBOUW WORDT NIET GESTUURD IN PROJECTEN,
MAAR IN VOLKSHUISVESTING.**



**Projecten bepalen niet wat mogelijk is.
Ze realiseren wat eerder al is besloten.**

Wat we zagen, was geen toeval. Het was een logisch gevolg van hoe het systeem is opgebouwd.

Hoe het systeem daadwerkelijk werkt

Woningbouw wordt vaak benaderd vanuit projecten.
Maar projecten zijn niet de stuurknop van het systeem.
Ze zijn het eindpunt ervan.

Het systeem werkt in een vaste volgorde:

- Volkshuisvesting bepaalt voor wie gebouwd wordt.
- Ruimtelijke ordening bepaalt waar dat kan plaatsvinden.
- Gebiedsontwikkeling vertaalt dit naar concrete locaties.
- Projecten realiseren wat al besloten is.

Niet andersom.

Wanneer deze volgorde intact is, ontstaat voorspelbaarheid.
Wanneer deze volgorde ontbreekt, ontstaat stagnatie.

Niet als gevolg van slechte projecten.
Maar als gevolg van ontbrekende systeemkeuzes.

Wat dit betekent in de praktijk

Wanneer programmatische keuzes expliciet worden gemaakt op systeemniveau:

- Projecten sluiten aan op een gedeelde richting.
- Businesscases worden een uitwerking van keuzes, geen vervanging ervan.
- Besluitvorming versnelt.
- Conflicten nemen af.

Wanneer deze keuzes ontbreken:

- Projecten worden onderhandelingsprocessen.
- Businesscases worden strijdtonelen.
- Besluitvorming vertraagt.

Niet omdat projecten complexer worden.
Maar omdat het systeem stuurloos is.

Waarom dit probleem vaak onzichtbaar blijft

De meeste organisaties functioneren primair op projectniveau.

Daar worden problemen zichtbaar.

Daar worden vertragingen gevoeld.

Daar ontstaat druk om oplossingen te vinden.

Maar daar ligt zelden de oorzaak.

De oorzaak ligt hoger in het systeem.

In keuzes die niet expliciet zijn gemaakt.

Of nooit zijn gemaakt.

Waar URBAN SHAPERS ingrijpt

URBAN SHAPERS werkt op het niveau waar richting ontstaat.

Niet bij projecten.

Maar bij volkshuisvesting, programmering en koers.

Niet om projecten over te nemen.

Maar om ervoor te zorgen dat projecten uitvoerbaar worden.

Door expliciet te maken wat impliciet blijft.

Door zichtbaar te maken welke keuzes ontbreken.

Door richting aan te brengen voordat projecten beginnen.

Zodra die richting helder is, kan het systeem zichzelf dragen.

En kunnen projecten doen waarvoor ze bedoeld zijn.

Realiseren wat al besloten is.

Niet bepalen wat mogelijk is.

Slot

Gebiedsontwikkeling loopt zelden vast op het moment dat de businesscase wordt gemaakt.

Het loopt vast op het moment dat richting ontbreekt voordat de businesscase begint.

Niet omdat projecten falen.

Maar omdat projecten proberen op te lossen wat het systeem had moeten bepalen.

De oplossing ligt niet in betere projecten.

De oplossing ligt in betere keuzes.

Eerder in het systeem.

Dat is waar URBAN SHAPERS werkt.



**URBAN
SHAPERS**

Zonder keuzes blijft alles mogelijk en gebeurt er niets.

Projecten lopen niet vast door gebrek aan inzet, geld of capaciteit.
Ze lopen vast omdat de keuzes die projecten richting geven nooit
expliciet zijn gemaakt.

Zolang projecten worden gebruikt om richting te bepalen, blijft
versnelling onmogelijk.

Versnelling ontstaat pas wanneer richting vooraf expliciet is.

**Urban Shapers werkt precies op dat moment.
Niet in projecten.
Maar vóór projecten, waar richting ontstaat.**

Dit is het moment waarop projecten weer uitvoerbaar worden.

**Plan een strategische
sessie.**

Geen pitch. Geen rapport. Wel richting.



www.urbanshapers.nl



info@urbanshapers.nl



06 - 1306 8795



VERDERE VERDIEPING

URBAN SHAPERS — HET KOMPAS

→ Vraag ons Kompas aan