



Learning review van het  
programma

# Wonen en Binnenstedelijke Ontwikkeling

14 juni 2016



Opdrachtgever : Provincie Utrecht  
Opdrachtnemer : Evaluatiegroep Overheid en Bedrijf – [www.evaluatiegroep.nl](http://www.evaluatiegroep.nl)  
Rapport : Evaluatie programma Wonen en Binnenstedelijke Ontwikkeling  
Status : Eindrapport  
Pagina's : 35 pagina's  
Auteurs : Leo Roggeveen, Lydeke Schakel  
Datum : 14 juni 2016

#### DISCLAIMER

While the Evaluatiegroep and its subcontractors endeavor to provide reliable analysis and believe that the information presented in this report is accurate, neither the Evaluatiegroep or its subcontractors do accept any claim by any party acting on such information.

#### COPYRIGHT EN VERTROUWELIJKHEID

Dit document bevat vertrouwelijke informatie. Alle informatie is beschermd door copyright en mag niet zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de Evaluatiegroep of de opdrachtgever voor de evaluatie worden verspreid of gereproduceerd.

## INHOUDSOPGAVE

<b>Samenvatting en conclusies</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2 Relevantie en effectiviteit van het WBO programma: de hoofdlijnen</b>	<b>10</b>
<b>3 Focusgemeenten, WBO instrumenten, netwerken &amp; kennisdeling</b>	<b>17</b>
<b>4 Geleerde lessen &amp; Aanbevelingen</b>	<b>29</b>
<b>Annex 1 – Interviewlijst</b>	<b>34</b>

## Samenvatting en conclusies

### Inleiding

Het programma Wonen en Binnenstedelijke Ontwikkeling (WBO) loopt in 2016 na 4 jaar af. De provincie heeft de Evaluatiegroep daarom gevraagd om een zogeheten 'learning review' uit te voeren om te leren van de opgedane ervaringen en de behaalde resultaten af te zetten tegen de vooraf gestelde ambities. Het doel van de learning review is om de uitgevoerde activiteiten kritisch tegen het licht te houden, behaalde resultaten te beoordelen en te leren van opgedane ervaringen. Deze ervaringen kunnen vervolgens worden meegenomen in het vervolgprogramma. Er is geen sprake van een verantwoordingsevaluatie. Jaarlijkse verantwoording vindt al plaats in de "Voortgangsrapportages".

### WBO Doelstellingen

De provincie Utrecht heeft als lange-termijn doelstelling om bij te dragen aan vitale dorpen en steden in de provincie. Om dit doel te bereiken heeft de provincie in de Kadernota "Wonen en binnenstedelijke ontwikkeling" drie ambities/hoofdoelen geformuleerd voor de periode 2012-2028:

- 1) Betere afstemming van vraag en aanbod (gezonde woningmarkt)
- 2) Toekomstbestendige binnenstedelijke kwaliteit
- 3) Efficiënt ruimtegebruik

### Evaluatievragen

In de learning – review worden evaluatievragen beantwoord over de volgende onderwerpen:

- Relevantie van het WBO programma
- Effectiviteit van het WBO programma
- Effectiviteit van het samenwerken met focusgemeenten
- Relevantie en effectiviteit van de inzet van WBO instrumenten en netwerkactiviteiten

### Relevantie WBO programma op hoofdlijnen

Het WBO programma heeft zich goed gericht op de drie hoofdoelen van de Kadernota. Zowel de samenwerkingsovereenkomsten met de focusgemeenten als de individuele projecten zien toe op het leveren van een bijdrage aan deze doelen. Ook heeft het programma proactief ingespeeld op belangrijke ontwikkelingen in de markt, zoals de transformatie van kantoren en organisch ontwikkelen.

Binnen het WBO programma is samengewerkt met zogeheten focusgemeenten en niet-focusgemeenten. Met de focusgemeenten zijn concrete afspraken gemaakt voor een gebiedsgerichte ondersteuning, terwijl de niet-focusgemeenten vooral in aanraking zijn gekomen met het WBO programma via individuele projecten en kennisdeling- en netwerkactiviteiten.

Samen met de focusgemeenten heeft de provincie specifieke gebieden geselecteerd –de focusgebieden- om de samenwerking op te richten. De inzet op focusgebieden heeft in het algemeen goed gewerkt. Het heeft tot een duidelijke prioritering en omlijning van de samenwerking geleid en heeft een integrale aanpak mogelijk gemaakt.

De geïnterviewden en respondenten van de enquête zijn enthousiast over het maatwerkprincipe en ook de specifieke thema's, zoals vernieuwend opdrachtgeverschap en de aanpak leegstaande kantoren, worden als heel relevant ervaren.

Wel zijn er door een aantal respondenten kanttekeningen geplaatst bij de selectie van focusgemeenten en focusgebieden. Daarbij kwam de opmerking naar voren dat in een enkel geval de keuze van een focusgebied niet optimaal heeft bijgedragen aan het realiseren van de opgaven uit de kadernota. Ook heeft de nadruk op focusgemeenten als nadeel gehad dat er vooral naar de samenwerking met individuele gemeenten is gekeken en minder naar andere marktpartijen. Tenslotte was het programma vooral bekend onder het reeds bestaande netwerk van de provincie en lijken er daardoor kansen te zijn gemist door de relatieve onbekendheid van het WBO programma bij niet-traditionele partijen.

#### Effectiviteit WBO programma op hoofdlijnen

Het WBO programma heeft effectief bijgedragen aan de geformuleerde hoofd- en subdoelen van de Kadernota. Er zijn belangrijke resultaten behaald zoals het faciliteren van kantorentransformaties, vernieuwend opdrachtgeverschap en organische ontwikkeling. Naar verwachting zal het programma verder (indirect) bijdragen aan de realisatie van meer dan 8.000 extra woningen. Omdat de provincie op het terrein van wonen en binnenstedelijke ontwikkelingen alleen een 'indirecte' stimulerende en faciliterende rol heeft, is er binnen het programma voor gekozen om niet te werken met harde specifieke -vooraf geformuleerde- targets. Hierdoor is het binnen de kaders van dit onderzoek onmogelijk om de algehele effectiviteit van het programma objectief te beoordelen, ook omdat een monitoringssysteem op dit niveau ontbreekt. Wel kan gesteld worden dat met de keuze van het programmateam om middelen met maatwerk in te zetten en niet simpelweg subsidies te geven, de effectiviteit van de inzet van middelen is vergroot.

De samenwerking met Utrecht en Amersfoort als focusgemeenten kende een specifieke invulling. Voor deze steden is een bedrag vrijgemaakt van €5 miljoen. In de samenwerking met de gemeente Utrecht is ervoor gekozen om een bedrag van €2,4 miljoen in te zetten voor één gebied waar verschillende, grote binnenstedelijke opgaven spelen. In Amersfoort zijn de middelen ingezet in een specifiek 'Fonds Stedelijke Ontwikkeling' waarvan de middelen zoveel mogelijk revolverend worden ingezet voor binnenstedelijke projecten.

In het kader van dit onderzoek is niet vast te stellen of de werkwijze met de gemeente Utrecht en Amersfoort effectief is geweest. Daarvoor is het nog te vroeg, de verschillende projecten zijn nog in voorbereiding/uitvoering.

Het programma is verder op een effectieve wijze geïmplementeerd. Vooral het persoonlijke contact dat de projecteigenaren hebben met het WBO team, de 1-loket functie en het maatwerk dat de provincie biedt, is effectief gebleken. Niettemin was het de effectiviteit ten goede gekomen als vaker duidelijke resultaats- en verantwoordingsafspraken waren gemaakt met de projecteigenaren en de provincie strenger had gemonitord in hoeverre de geplande resultaten daadwerkelijk behaald werden. Ook is er (nog) niet optimaal gebruik gemaakt van de kennis die ontwikkeld is via de diverse (pilot-) projecten en FINC casussen en is de interne kennisdeling niet optimaal verlopen. Veel van de opgedane kennis en ervaringen is niet geïnstitutionaliseerd maar persoonsgebonden wat niet alleen de potentiële effectiviteit niet ten goede komt maar ook een belangrijk risico voor kennisverlies vormt als mensen de organisatie verlaten.

### Effectiviteit van het samenwerken met focusgemeenten

De samenwerking met focusgemeenten is effectief gebleken. De effectiviteit van de samenwerking zit hem met name in de gezamenlijke aanpak van de problemen/knelpunten in de geïdentificeerde focusgebieden. De respondenten van de enquêtes en de geïnterviewde contactpersonen bij de focusgemeenten gaven aan enthousiast te zijn over deze gebiedsgerichte samenwerking. Wat vooral gewaardeerd wordt aan de samenwerking is het persoonlijke contact en betrokkenheid van het WBO team, de constructieve, pragmatische en oplossingsgerichte houding, de focus op maatwerk en flexibiliteit en de combinatie van expertise en financiële ondersteuning.

### Relevantie en effectiviteit inzet WBO instrumenten en netwerkactiviteiten

De implementatie van het programma via het maatwerkprincipe en het gebruik van een open, vraag-gestuurde Uitvoeringsverordening heeft goed gewerkt. De voor dit onderzoek geïnterviewde personen en de respondenten van de enquêtes zijn enthousiast over deze aanpak. De geboden ondersteuning sluit aan bij de behoeften van de aanvragers en is vaak relevant geweest voor het slagen of spoedig realiseren van projecten. Uit de enquête is gebleken dat de ondersteuning die de provincie heeft geboden voor concrete projecten in de vorm van expertise of procesondersteuning het meest relevant wordt geacht. Aan deze vorm van ondersteuning is vooral behoefte bij gemeenten en andere projectaanvragers met weinig capaciteit en expertise op het gebied van specifieke thema's. Ook kennisdeling - vooral rondom concrete casussen - wordt zowel door de gemeenten als door het bredere netwerk van ketenpartijen gewaardeerd. Verder is de inzet van FINC effectief gebleken om aanvragers te ondersteunen bij het vinden van oplossingen voor specifieke knelpunten/problemen. Tenslotte zien de ketenpartijen een duidelijke meerwaarde bij de provincie – als overkoepelende en neutrale partij - voor het faciliteren van netwerkenactiviteiten. Vooral kennisdeling rondom concrete casussen en met een praktische insteek wordt als relevant beschouwd.

# 1 Inleiding

## 1.1 Doelstelling van de 'learning review' van het programma Wonen en Binnenstedelijke Ontwikkeling (WBO).

Het programma Wonen en Binnenstedelijke Ontwikkeling (WBO) loopt in 2016 na 4 jaar af. De provincie heeft de Evaluatiegroep daarom gevraagd om een zogeheten 'learning review' uit te voeren om te leren van de opgedane ervaringen en de behaalde resultaten af te zetten tegen de vooraf gestelde ambities. Het doel van de learning review is om de uitgevoerde activiteiten kritisch tegen het licht te houden, behaalde resultaten te beoordelen en te leren van opgedane ervaringen. Deze ervaringen kunnen vervolgens worden meegenomen in het vervolgprogramma. Er is geen sprake van een verantwoordingsevaluatie. Jaarlijkse verantwoording vindt al plaats in de "Voortgangsrapportages".

## 1.2 Methodologie van het onderzoek

De learning review is uitgevoerd in een kleine drie maanden van februari tot en met april. Op 2 februari 2016 vond de startbijeenkomst plaats. Tijdens deze bijeenkomst zijn de focus van de review, de te beantwoorden vragen en de voorgestelde aanpak uitvoerig besproken. Vervolgens is een startnotitie opgeleverd waarin onder meer de evaluatievragen zijn opgenomen die de leidraad vormden voor het onderzoek en voor deze de rapportage. Zie voor een overzicht van de vragen tabel 1.

Tabel 1 Evaluatievragen

A. Relevantie & effectiviteit van het WBO programma op hoofdlijnen
1) Was de implementatie van het WBO programma voldoende gefocust op de 3 hoofddoelen van de kadernota? a. Was de implementatie van het WBO programma op de meest relevante gemeenten / gebieden / thema's / trends gericht, of zijn er kansen gemist? b. Zijn de juiste type projecten ondersteund? c. Is het WBO programma op een juiste wijze bijgestuurd in de afgelopen jaren? (Bijvoorbeeld door het schrappen van pauzelanden, het op een laag pitje zetten van meervoudig ruimtegebruik en organisch ontwikkelen.)
2) In hoeverre heeft het WBO programma effectief tot resultaten geleid die bijgedragen hebben aan de geformuleerde hoofd- en subdoelen?
3) In hoeverre was de programma implementatie effectief? Zijn er aanbevelingen voor verbetering? a. Is het beschikbare budget effectief ingezet? Zijn er aanbevelingen voor verbetering? b. Zijn de projecten op de meest effectieve wijze ondersteund? Zijn er aanbevelingen voor verbetering? c. Heeft de loketfunctie effectief gewerkt? Is er ook intern genoeg aangejaagd/opgespoord? Zijn er aanbevelingen voor verbetering? d. Is er effectief gebruik gemaakt van de resultaten van de pilots? Zijn er aanbevelingen voor verbetering? e. In hoeverre heeft afstemming op thema's zowel intern en extern (bijvoorbeeld duurzaamheid, kantoren/FLO, EBU, NMU) effectief plaatsgevonden? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?
4) Welke instrumenten zijn het meest succesvol geweest bij het realiseren van de doelen van het WBO programma? a. Is er een trend te zien dat vooral versnellingen of vooral thematische ondersteuning het beste resultaat geeft? b. Heeft de garantstelling goed gewerkt? Is het een efficiënt instrument?
B. Relevantie en effectiviteit van de samenwerking met focusgemeenten
5) Heeft de focus op enkele gemeenten goed gewerkt? Zijn er aanbevelingen voor verbetering? a. Beschouwen de focusgemeenten de samenwerking met de provincie als relevant? En zo ja, welke aspecten van de samenwerking waarderen zij het meest? Wat zijn aanbevelingen voor verbetering van de relevantie van een toekomstige samenwerking? b. Is de samenwerking met focusgemeenten effectief gebleken? Wat kan de wisselende resultaten in de effectiviteit van de samenwerking tussen focusgemeenten en de provincie

verklaren? Wat zijn de aanbevelingen voor verbetering van de effectiviteit van een toekomstige samenwerking?

i. Was de inzet op focusgebieden (binnen de focusgemeenten) effectief? En wat heeft dit betekend voor de niet-focusgebieden? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

ii. Heeft het werken met een samenwerkingsovereenkomst meerwaarde gehad voor de focusgemeenten? Zo ja, welke, en wat zijn aanbevelingen voor verbetering?

iii. Hoe verhoudt deze samenwerkingsovereenkomst zich tot andere vormen van samenwerkingsovereenkomsten die de provincie óók afsluit met deels dezelfde gemeenten (bijvoorbeeld de Ruimtelijke Agenda Gemeenten en overeenkomsten binnen het Integraal Gebiedsontwikkelings Programma)?

c. Hoe waarderen de niet-focusgemeenten de relevantie van het WBO programma? In welke mate zijn de niet-focusgemeenten bekend met de mogelijkheden die het WBO programma bood? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

#### C. Instrumenten

6) Heeft de aanpak volgens het maatwerkprincipe goed gewerkt? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

a. Waren de mogelijkheden tot ondersteuning die het WBO programma bood voldoende bekend bij de ketenpartijen? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

b. Hoe waarderen ketenpartijen de Uitvoeringsverordening subsidie WBO en het subsidie aanvraag proces? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

i. Hoe wordt de brede –vraag gestuurde- verordening gewaardeerd door de ketenpartijen ten opzichte van meer specifieke richtinggevende subsidieverordeningen?

ii. Is de aanvraagprocedure helder en efficiënt?

iii. Waren de voorgesprekken nuttig?

c. Hoe worden de verschillende type van ondersteuning, zowel binnen als buiten de verordening (inzet kennis/expertise/proces, subsidie, garantstelling), gewaardeerd door de ketenpartijen? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

#### D. Netwerken & kennisdeling

7) Hoe waarderen de ketenpartijen de geboden netwerkwerk mogelijkheden binnen het WBO programma? Welke aspecten vinden zij het meest relevant? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

a. Hoe worden de Platform Woningmarkt bijeenkomsten en het algehele netwerk ervaren? Is het effectief? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

b. Hoe wordt het bestuurlijk versnellingsnetwerk ervaren? Is het effectief? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

c. Moeten de verschillende netwerken - Platform Woningmarkt, aanpak kantorenleegstand, bestuurlijk versnellingsnetwerk - naast elkaar blijven bestaan of worden samengevoegd?

8) Hoe wordt de inzet van FINC ervaren door aanvragende partijen, betrokken gemeenten, deelnemers? Is het effectief? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

9) Hoe waarderen ketenpartijen de woningmarktmonitor? Is het effectief? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

10) In hoeverre heeft kennisdeling met ketenpartijen effectief plaatsgevonden? Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

11) In hoeverre is de gegenereerde kennis met het WBO programma intern effectief gedeeld en benut?

Zijn er aanbevelingen voor verbetering?

#### Geleerde lessen en aanbevelingen

12) Wat zijn de belangrijkste lessen die getrokken kunnen worden inzake de relevantie en effectiviteit van het WBO programma?

13) Wat zijn de belangrijkste aanbevelingen voor het toekomstige BO programma?

a. Zijn er specifieke prioriteiten waarop het toekomstige BO programma zich zou moeten richten? Hoe voorkom je dat het toekomstige programma niet te breed wordt (met kans op verlamming)?

b. Hoe zorg je voor een goede interne en externe afstemming/werkverdeling? Wat is een goede relatie van het toekomstige BO programma tot de aanpak van kantorenleegstand en detailhandel leegstand?

Om de doeleinden van de review te kunnen realiseren en de diverse evaluatievragen te kunnen beantwoorden is een mix van onderzoeksmethoden toegepast, namelijk:



### *Documenten analyse*

Een beknopte documentenanalyse is uitgevoerd van de meest relevante documenten, zoals de voortgangsrapportages van het programma, de kadernota, de uitvoeringsverordening WBO en de samenwerkingsovereenkomsten met de gemeenten.

### *Semi-gestructureerde interviews*

Er zijn ca 35 semi-gestructureerde interviews gehouden met verschillende stakeholders en ketenpartijen –zoals contactpersonen bij focusgemeenten, niet focusgemeenten, coöperaties, projecteigenaren, externe adviseurs en ontwikkelaars- om een gedegen inzicht te kunnen verkrijgen in de programma implementatie, behaalde resultaten en geleerde lessen (zie de interview lijst in Annex 1).

### *Internet enquêtes*

Er zijn internet enquêtes uitgevoerd onder contactpersonen van focusgemeenten, niet-focusgemeenten, projecteigenaren en het bredere netwerk en er zijn vijf casestudies uitgevoerd om een gedetailleerd inzicht te verkrijgen in de relevantie en effectiviteit van het programma en geleerde lessen en aanbevelingen voor de toekomst te identificeren.

### *Casestudy's*

Er zijn vijf casestudie uitgevoerd met als onderwerpen:

1. Rhijnhuizen – gebiedsontwikkeling 3.0
2. De provincie en vernieuwend opdrachtgeverschap
3. Innovatieve financieringsvormen – Socius en vooruitbetaalde huur
4. Garantstelling
5. Duurzaamheid – Wasstraat Duurzaamheid

Uitwerkingen van de casestudies zijn niet opgenomen in deze rapportage omdat deze concurrentie gevoelige informatie kunnen bevatten.

### *Een ontbijtbijeenkomst*

De Evaluatiegroep heeft tijdens het verbindingsdebat op 18 februari een ontbijtbijeenkomst georganiseerd om met verschillende marktpartijen de relevantie en effectiviteit van het programma te bespreken en aanbevelingen voor de toekomst te genereren.

### *Een validatie en reflectie workshop*

Op 4 april 2016 heeft vervolgens een validatie en reflectie workshop plaatsgevonden, met meest betrokken medewerkers van de provincie, tijdens welke de voorlopige onderzoeksresultaten zijn gedeeld en gevalideerd en aanbevelingen voor een vervolgprogramma zijn besproken.

## 1.3 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek kende een aantal belangrijke beperkingen. Allereerst is het onderzoek vooral extern gericht geweest. Een gedetailleerd onderzoek van de interne processen en afstemming binnen de provincie heeft niet plaatsgevonden. Ook heeft geen uitgebreid projectonderzoek plaatsgevonden en geen gedetailleerde analyse van de bestedingen. Het verzoek van de provincie was om vooral 'buiten' informatie op te halen over het programma en haar implementatie. De gepresenteerde bevindingen zijn daarom ook vooral een reflectie van hoe

de 'buitenwereld' tegen het programma en haar onderdelen aankijkt. Verder is het onderzoek beknopt geweest, zowel qua tijd als qua omvang. Dit heeft implicaties gehad voor de mate van gedetailleerdheid waarop de verschillende evaluatievragen beantwoord kunnen worden.

Tenslotte was de response op de internet enquêtes beperkt. Van de 171 geadresseerden hebben 38 personen gereageerd (22%). Binnen de categorieën focusgemeenten, niet-focusgemeenten en projecten was de response rate meer dan 30% maar het netwerk heeft nauwelijks gereageerd (14%), zie tabel 2.

Tabel 2 Response rate enquêtes

Categorieën	Response rate
Focusgemeenten contactpersonen	38%
Focusgemeenten niet-contactpersonen	35%
Niet-focusgemeenten	32%
Projecten	33%
Netwerk	14%

Om toch een goed beeld van de relevantie en effectiviteit van het programma te kunnen verkrijgen zijn waar mogelijk de vragen van de verschillende enquêtes gecombineerd. Verder bestonden de enquêtes ook uit verschillende open vragen die interessante informatie voor het onderzoek hebben opgeleverd.

### 1.3 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken worden de bevindingen en conclusies van het onderzoek gepresenteerd en ook de geleerde lessen en aanbevelingen gedeeld. Hoofdstuk 2 behandelt de relevantie en effectiviteit van het WBO programma op hoofdlijnen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 meer specifiek ingegaan op de samenwerking met de focusgemeenten en niet-focusgemeenten, de WBO instrumenten en de netwerk- en kennisdelingsactiviteiten van de provincie. In hoofdstuk 4 worden de conclusies gepresenteerd en hoofdstuk 5 bespreekt de belangrijkste geleerde lessen en de aanbevelingen voor een vervolgprogramma. Als Annex is de lijst met geïnterviewde personen opgenomen.

## 2 Relevantie en effectiviteit van het WBO programma: de hoofdlijnen

De provincie Utrecht heeft als lange-termijn doelstelling om bij te dragen aan vitale dorpen en steden in de provincie. Om dit doel te bereiken heeft de provincie in de Kadernota "Wonen en binnenstedelijke ontwikkeling" drie ambities/hoofdoelen geformuleerd voor de periode 2012-2028:

- 1) Betere afstemming van vraag en aanbod (gezonde woningmarkt)
- 2) Toekomstbestendige binnenstedelijke kwaliteit
- 3) Efficiënt ruimtegebruik

Daarnaast zijn de volgende elf subdoelen geformuleerd:

Tabel 3 Subdoelen Kadernota Wonen en binnenstedelijke ontwikkeling

Subdoelen	Bijbehorend hoofddoel
Regionale afstemming woningmarkt: Gezondere woningmarkt door betere afstemming tussen regionale / bovenlokale woningmarkten	1
Monitor: Beter inzicht in lokaal en regionaal vraag en aanbod	1
Nieuwe financieringsconstructies: Doorbreken stagnatie woningmarkt en versnelling realisatie door toepassing van nieuwe financieringsconstructies bij woningbouwprojecten	1
Focusgebieden prioritering en integrale aanpak: Meer beweging bij binnenstedelijke ontwikkeling door prioritering projecten en slimme integrale aanpak van binnenstedelijke opgaven	1, 2, 3
Nieuwe vormen samenwerking & opdrachtgeverschap: Beter consumentgericht bouwen door meer toepassingen van nieuwe vormen van samenwerken & opdrachtgeverschap bij woningbouwprojecten	1, 2
Organisch ontwikkelen: Doorbreken stagnatie binnenstedelijke ontwikkelingen door organisch ontwikkelen	1, 2, 3
Duurzame binnenstedelijke ontwikkeling: Meer woonmilieus die bestand zijn tegen toekomstige ontwikkelingen (demografisch, klimaat-robust, energiezuinig) door meer toepassingen van duurzame en flexibele bouwconcepten	2
Pauze-landschappen: Beter gebruik van tijdelijk onbenutte ruimte	2, 3
Aanpak leegstaand vastgoed: Meer binnenstedelijke ruimte creëren door inefficiënt gebouwgebruik /leegstand aan te pakken	2, 3
Meervoudig ruimtegebruik: Meer binnenstedelijke ruimte creëren voor wonen en gerelateerde voorzieningen en vergroten financiële haalbaarheid, door vaker meervoudig ruimtegebruik toe te passen	2, 3
Uitplaatsing hinderlijke bedrijven: Meer ruimte maken voor woningbouw door uitplaatsing hinderlijke bedrijven	2, 3

In dit hoofdstuk wordt de relevantie en effectiviteit van het WBO programma besproken. Hierbij komen vragen aan de orde als:

- Heeft het WBO programma zich voldoende gericht op de drie hoofddoelen van de kadernota?
- Zijn de juiste gemeenten, gebieden, thema's en type projecten ondersteund?
- Heeft het WBO programma effectief tot resultaten geleid die bijgedragen hebben aan de geformuleerde hoofd- en subdoelen? en
- Zijn de projecten op een effectieve wijze ondersteund?

## 2.1 Relevantie

### Vraag: Was de implementatie van het WBO programma voldoende gefocust op de 3 hoofdoelen van de Kadernota?

Het WBO programma heeft zich duidelijk gericht op de drie hoofdoelen van de kadernota. Aangezien de hoofdoelen breed geformuleerd zijn heeft een verscheidenheid aan activiteiten kunnen plaatsvinden. Er bestaat een duidelijke samenhang tussen de geformuleerde doelen. De verschillende activiteiten die in het kader van het WBO programma zijn uitgevoerd zien ook veelal toe op meerdere doelen tegelijkertijd. Er zijn in totaal 79 WBO projecten in uitvoering danwel afgerond. Hiervan is 78% gericht op een betere afstemming van vraag en aanbod op de woningmarkt, 86% gericht op een toekomstbestendige binnenstedelijke kwaliteit en 39% op een efficiënt ruimtegebruik.<sup>1</sup>

*“De provincie streeft naar efficiënt ruimtegebruik en staat bouwen buiten de rode contouren niet toe. De opgaven worden dan complexer en duurder en dan zal je als provincie ook moeten helpen.” (Bron: contactpersoon niet-focusgemeente)*

### Vraag: Was de implementatie van het WBO programma op de meest relevante gemeenten / gebieden / thema's / trends gericht, of zijn er kansen gemist?

Respondenten van de enquête achten alle 3 hoofdoelen relevant, waarbij het doel om een gezond en prettig binnenstedelijk woon- en leefklimaat te bevorderen door het verbeteren van de toekomstbestendigheid en kwaliteit van de binnenstedelijke omgeving het meest relevant wordt ervaren, zie tabel 4.

Tabel 4 Relevantie hoofdoelen (N=28)

Hoofdoelen	Heel irrelevant	Irrelevant	Neutraal	Relevant	Heel Relevant
Betere afstemming van vraag en aanbod (gezonde woningmarkt)	4%	4%	18%	54%	21%
Toekomstbestendige binnenstedelijke kwaliteit	4%	0%	18%	43%	36%
Efficiënt ruimtegebruik	4%	0%	21%	54%	21%

### Aanpak maatwerk focus heeft goed gewerkt

Kenmerkend voor het WBO programma is de combinatie van zowel maatwerk bieden als zorgen voor focus door middel van het identificeren van specifieke focusgemeenten, focusgebieden en thema's waaraan extra aandacht wordt gegeven. Deze aanpak heeft goed gewerkt. De geïnterviewden en respondenten van de enquête zijn enthousiast over het maatwerkprincipe en ook de specifieke thema's, zoals vernieuwend opdrachtgeverschap en de aanpak leegstaande kantoren, worden als heel relevant ervaren.

<sup>1</sup> Berekeningen zijn gemaakt op grond van de informatie uit het excel Moederbestand 20160204.

### **Kansen voor toekomstige ondersteuning**

Tijdens de interviews en de ontbijtbijeenkomst is aan de geïnterviewden/deelnemers gevraagd of ze bepaalde thema's of typen ondersteuning gemist hadden binnen het WBO programma. Vooral de marktpartijen gaven aan dat het nuttig was geweest als specifieke aandacht was besteed aan het *ondersteunen van* (kleinere) gemeenten bij *tenderprocessen*. Hiermee hadden deze betere resultaten op het gebied van duurzaamheid en vraag-gestuurd aanbod van de woningmarkt kunnen realiseren. Een klacht van marktpartijen is dat gemeenten nog steeds tenders uitschrijven waarbij prijs en technische bekwaamheid doorslaggevend zijn en weinig aandacht wordt besteed aan kwaliteit en duurzaamheid. Verder kwam uit het onderzoek naar voren dat een *meer integrale benadering* gewenst is waarbij ook thema's als mobiliteit, zorg en economische ontwikkeling worden meegenomen. Ook zien de ketenpartijen een duidelijke rol voor de provincie om het "eilandgevoel" bij gemeenten te kunnen overstijgen – "gemeenten kijken vaak niet verder dan hun eigen grenzen"- en integraal naar de uitdagingen op het gebied van binnenstedelijke ontwikkeling te kijken. Daarbij kan de provincie actief de belangrijkste knelpunten proberen te verhelpen in samenwerking met de ketenpartijen. Zoals een geïnterviewde het formuleerde *"Er heerst een duidelijk eilandgevoel bij sommige gemeenten. Dit terwijl interactie en afstemming van de gemeenten cruciaal is om de belangrijkste opgaven binnen de provincie aan te gaan. Er is grote behoefte aan coördinatie en hands-on, flexibele en probleemgerichte ondersteuning. Hier ligt een duidelijke rol voor de provincie"*. Tenslotte gaven verschillende geïnterviewden aan dat capaciteitsgebrek bij de kleinere gemeenten een probleem is dat tot vertraging leidt en de ontwikkeling van projecten en innovatie bemoeilijkt. Ook werd er gesproken over het gebrek aan 1-loket/aanspreekpunt binnen de gemeenten voor concrete projecten. Partijen gaven aan dat ook hier de provincie een belangrijke rol zou kunnen spelen door meer bekendheid te geven aan en extra in te zetten op *procesondersteuning bij vooral de kleinere gemeenten*.

### **Focusgemeenten en gebiedsgerichte aanpak**

Binnen het WBO programma zijn zeven focusgemeenten geselecteerd voor een intensieve samenwerking bij de ontwikkeling van geselecteerde focusgebieden. In hoofdstuk 3 wordt uitgebreid ingegaan op de relevantie en effectiviteit van deze aanpak. Hier richten we ons op de vraag of de gemaakte selectie van de focus-gemeenten relevant is geweest. De achterliggende idee bij het werken met focusgemeenten was om met deze gemeenten concrete afspraken te maken voor gerichte samenwerking op gebiedsniveau of bij bepaalde thema's. Samen met de focusgemeenten heeft de provincie specifieke gebieden geselecteerd – de focusgebieden – om de samenwerking op te richten. De inzet op de focusgebieden heeft in het algemeen goed gewerkt. Het heeft tot een duidelijke prioritering en omlijning van de samenwerking geleid en heeft een integrale aanpak mogelijk gemaakt. Bij de selectie van focusgemeenten en focusgebieden hebben objectieve criteria zoals de lokale opgaven en de kansen in het gebied om aan de doelstellingen van de kadernota bij te dragen een rol gespeeld. Daarnaast was het ook van belang dat de betreffende gemeente slagkracht en energie (zowel ambtelijk als politiek) op de samenwerking wilde inzetten. Hoewel deze focus de efficiëntie van het programma ten goede is gekomen – immers als een gemeente weinig interesse toont is het een stuk lastiger om effectief samen te werken - heeft dit, volgens verschillende geïnterviewden, niet in alle gevallen geleid tot de meest relevante selectie van focusgemeenten en focusgebieden. Zo is bijvoorbeeld Zeist geen focusgemeente, ondanks de belangrijke binnenstedelijke uitdagingen waarvoor deze gemeente staat. Met deze niet-focusgemeente is echter wel op projectniveau samengewerkt.

De samenwerking met de gemeente Utrecht en Amersfoort als zogenaamde 'strategische focusgemeenten' kende een specifieke invulling. In de samenwerking met gemeente Utrecht is ervoor gekozen om een bedrag van

2,4 miljoen in te zetten voor één gebied, met diverse deelgebieden en diverse integrale binnenstedelijke opgaven. In Amersfoort zijn de middelen ingezet in een specifiek 'Fonds Stedelijke Ontwikkeling', waarvan de middelen zoveel mogelijk revolverend worden ingezet voor binnenstedelijke projecten. In het kader van dit onderzoek is het nog niet vast te stellen of de werkwijze met de gemeente Utrecht en Amersfoort effectief is geweest. Daarvoor is het nog te vroeg, de verschillende projecten zijn in nog in voorbereiding/uitvoering.

Verder gaven verschillende geïnterviewden aan - marktpartijen en externe adviseurs- dat de focus op focusgemeenten als nadeel heeft gehad dat er vooral naar de samenwerking met individuele gemeenten is gekeken en minder naar andere marktpartijen. Ook heeft het identificeren van focusgemeenten bijgedragen aan het "eilandgevoel" dat heerst bij diverse gemeenten terwijl marktpartijen juist pleiten voor een gebiedsaanpak waarbij gemeentegrenzen niet leidend zijn.

### **Vraag: Zijn de juiste type projecten ondersteund en is er een trend te zien dat vooral versnellingen of vooral thematische ondersteuning het beste resultaat geeft?**

Met betrekking tot de concrete projecten die de provincie ondersteund heeft kan een onderscheid gemaakt worden tussen thematische projecten en de zogeheten versnellingen. Deze laatste vorm van projecten bestond uit het "laatste zetje geven" door de provincie aan kansrijke projecten. Beide typen projecten zijn door de geïnterviewden als heel relevant ervaren. De vraag of de meest relevante projecten zijn ondersteund is zonder een goed inzicht te hebben van de potentiële projecten niet te beantwoorden. Wel gaven verschillende geïnterviewden aan dat de mogelijkheden tot ondersteuning niet breed bekend zijn en dat de bijeenkomsten die de provincie organiseert vaak dezelfde traditionele ketenpartijen aantrekken. Nieuwe spelers op de woningmarkt, zoals (impact) investeerders, sociale ondernemers etc. lijken nog onvoldoende door de provincie te worden bereikt. Hierdoor kunnen potentieel interessante kansen zijn gemist.

## **2.2 Effectiviteit (en efficiëntie)**

### **Vraag: In hoeverre heeft het WBO programma effectief tot resultaten geleid die bijgedragen hebben aan de geformuleerde hoofd- en subdoelen?**

Met het WBO programma zijn belangrijke resultaten behaald die hebben bijgedragen aan de hoofdoelen 1) betere afstemming van vraag en aanbod (gezonde woningmarkt), 2) toekomstbestendige binnenstedelijke kwaliteit en 3) efficiënt ruimtegebruik. Behaalde resultaten zijn onder meer:

- het programma zal naar verwachting (indirect) bijdragen aan de realisatie van meer dan 8000 extra woningen;
- de woningmarktmonitor heeft het inzicht vergroot in de bovenlokale/regionale woningmarkten;
- het consumentgericht bouwen heeft een belangrijke impuls gekregen
- het programma heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan organisch ontwikkelen door ondersteuning van drie pilotprojecten en kennisdeling;
- de inzet van FINC heeft o.a. geleid tot de creatie van nieuwe financieringsconstructies voor woningbouwprojecten;
- via de wasstraat duurzaamheid is een bijdrage geleverd aan de verduurzaming van de woningvoorraad bij met name coöperaties; en

- het programma heeft een effectieve bijdrage geleverd aan de aanpak van de kantorenleegstand door onder meer kantoortransformaties te ondersteunen.

Op grond van een analyse van het “moederbestand projecten” en de interviews lijkt het programma een effectieve bijdrage geleverd te hebben aan alle subdoelen van het programma. Alleen het subdoel pauze-landschappen heeft minder aandacht gekregen. Deze keuze is gemaakt omdat het subdoel niet meer relevant bleek te zijn vanwege het aantrekken van de markt. Ook de casestudies bevestigen het beeld dat het programma succesvol is geweest in het leveren van een effectieve bijdrage aan de doelstellingen van de kadernota, zie hieronder.

Uit de bestudering van de 5 casestudies is gebleken dat er belangrijke resultaten zijn geboekt met het WBO programma.

- Zo heeft de inzet van de CPO-aanjager o.a. vernieuwend opdrachtgeverschap (VO) op de kaart gezet door gemeenten proactief te informeren over VO en verschillende gemeenten en groepen actief te ondersteunen met concrete CPO (Collectief Particulier Opdrachtgeverschap) projecten. Ook heeft de aanjager -in de rol van mediator- verschillende CPO-projecten vlot getrokken wanneer betrokken partijen -vaak door een gebrek aan kennis en ervaring met VO- er samen niet uitkwamen.
- Met betrekking tot het gebied Rijnhuizen in Nieuwegein heeft de provincie een effectieve bijdrage geleverd aan het faciliteren van het transformeren van dit gebied. Er is een unieke en vernieuwende transformatieaanpak ontwikkeld waarbij de overheid faciliteert en de markt uiteindelijk een groot deel van de kosten draagt.
- De casestudie Socius heeft aangetoond dat de provincie een waardevolle rol heeft gespeeld bij het ontwikkelen van een nieuwe financieringsconstructie de “vooruitbetaalde huur” welke in combinatie met “crowdfunding” Socius in staat heeft gesteld om panden succesvol tijdelijk te transformeren naar woonruimte voor studenten.
- Een door de provincie afgegeven garantstelling kan “het laatste zetje” betekenen om woningrealisatie doorgang te laten vinden. Projectontwikkelaars zijn niet steeds in staat deze Garantstelling zelf te geven waardoor een bank / financier “afhaakt”, ook als er sprake is van een kansrijk project. De kans van slagen van een project laat de provincie door een externe FINC adviseur vaststellen. Alleen kansrijke projecten worden ondersteund.
- Een tiental case studies is uitgevoerd in de Wasstraat Duurzaamheid. Uit de gelijknamige casestudie blijkt dat de provincie met deze Wasstraat fors heeft bijgedragen aan de kennisvorming en bewustwording bij woningbouwcorporaties over de verduurzaming van hun woningvoorraad.

De geïnterviewde partijen waren tevens vrijwel allemaal erg enthousiast over (onderdelen van) het programma en haar effectiviteit. Niettemin maakt het ontbreken van specifieke -vooraf geformuleerde- targets waartegen de behaalde resultaten afgezet kunnen worden en/of goede inhoudelijke monitoringsinformatie het lastig om de algehele effectiviteit van het programma objectief te beoordelen.

### Vragen: Is het beschikbare budget effectief ingezet? In hoeverre was de programma implementatie effectief?

#### Inzet van het beschikbare budget

Zoals beschreven in hoofdstuk 1 is er geen gedetailleerde analyse van het budget gemaakt. Niettemin zijn er uit het onderzoek verschillende zaken naar voren gekomen die betrekking hebben op de vraag of het budget effectief ingezet is.

Bijna de helft van het budget is ingezet in de gemeente Utrecht (meer dan €2 miljoen die met name besteed is voor de sanering van een gebied) en in de gemeente Amersfoort. In het kader van dit onderzoek is niet vast te stellen of de werkwijze met de gemeente Utrecht en Amersfoort effectief is geweest. Daarvoor is het nog te vroeg, de verschillende projecten zijn nog in voorbereiding/uitvoering.

- De inzet van het budget voor procesondersteuning, FINC, het stimuleren van vernieuwend opdrachtgeverschap, garantstellingen, netwerk- en kennisdelingsactiviteiten en de financiële prikkels voor individuele projecten zijn effectief gebleken.
- Tenslotte is uit het onderzoek gebleken dat het WBO programmateam bewust altijd heeft gestreefd naar een slimme inzet van middelen en niet naar het simpel wegzetten van geld door middel van subsidies. Deze aanpak heeft de effectiviteit van de inzet van middelen ook vergroot.

De ondersteuning die de provincie heeft geboden in het kader van de verschillende projecten is volgens de geïnterviewden en respondenten van de enquête effectief tot effectief geweest.<sup>2</sup> Vooral het persoonlijke contact dat de projecteigenaren hebben met het WBO team, de 1-loket functie en het maatwerk dat de provincie biedt is effectief gebleken.

*“Het is waardevol dat de provincie durft na te denken en niet simpel geld geeft. Dit zou meer navolging moeten krijgen in Nederland. Veel provincies werken nog met subsidies, met als belangrijkste resultaat dat ze subsidiezoekers aantrekken.” (Bron: externe adviseur)*

*“De betrokken ambtenaren denken echt proactief mee vanuit een open houding. Dit is zeer nuttig geweest.” (Bron: contactpersoon project)*

*“Er is niet zoveel te verbeteren. Het gaat om de mensen (van de provincie) waarmee we nu werken. De persoon die bij je aan tafel zit is heel belangrijk. We hopen op behoud van de huidige pragmatische aanpak.” (Bron: contactpersoon bij niet-focusgemeente)*

## Verbeterpunten

### *Ontbreken van resultaat- en verantwoordingsafspraken*

Wel zijn er een paar kritische kanttekeningen gemaakt door de geïnterviewden. Zo kwam naar voren dat duidelijke resultaatsafspraken en verantwoordingsverplichtingen met de ondersteunde partij(en) vaak ontbreken en dat het de effectief ten goede kan komen als de provincie strenger beoordeelt in hoeverre geplande resultaten daadwerkelijk behaald worden. Ook gaven verschillende projectuitvoerders aan dat er soms vertraging in de implementatie is opgelopen omdat onvoldoende duidelijke afspraken waren gemaakt over de tijdsplanning en ieders verantwoordelijkheden:

*“De provincie had een strakker traject met ons kunnen uitzetten. Er zijn situaties geweest waarbij we op elkaar hebben gewacht, wat te voorkomen was geweest.” (Bron: contactpersoon project)*

### *Meer kennisdeling mogelijk*

Verder is er (nog) niet optimaal gebruik gemaakt van de kennis die ontwikkeld is via de diverse (pilot-) projecten en FINC casussen. Met de implementatie van het programma zijn belangrijke lessen geleerd inzake bijvoorbeeld nieuwe vormen van opdrachtgeverschap, organisch ontwikkelen en nieuwe financieringsconstructies. De provincie heeft deze kennis gedeeld via verschillende bijeenkomsten met ketenpartijen, de website en een aantal publicaties (zoals de publicatie “Lessen uit de pilots organische gebiedsontwikkeling”). Niettemin gaven verschillende -dicht bij het programma betrokken- geïnterviewden aan dat er nog veel ruimte bestaat om actiever de ontwikkelde kennis en ervaring te consolideren en te delen. Dit geldt niet alleen voor kennisdeling met externe partijen maar ook voor de kennisdeling met collega's, zowel binnen als buiten het programma. Veel van de opgedane kennis en ervaringen is niet geïnstitutionaliseerd maar persoonsgebonden. Dit komt niet alleen de

<sup>2</sup> Zie voor een uitgebreide behandeling van dit onderwerp hoofdstuk 3.



potentiële effectiviteit niet ten goede, maar vormt ook een belangrijk risico voor kennisverlies als mensen de organisatie verlaten.

*Documentatie en archivering nog onder de maat*

Een bijkomend probleem is dat het programmateam niet beschikt over een gebruiksvriendelijk en effectief documentatiesysteem. Veel medewerkers werken met een eigen schaduwarchief waar relevante projectinformatie wordt opgeslagen. Dit is niet efficiënt en brengt de nodige risico's met zich mee qua verlies van belangrijke documenten en informatie.

### 3 Focusgemeenten, WBO instrumenten, netwerken & kennisdeling

#### 3.1 Bevindingen: Relevantie en effectiviteit van de samenwerking met focus- en niet-focusgemeenten

Binnen het WBO programma is samengewerkt met zogeheten focusgemeenten en niet-focusgemeenten. Met de focusgemeenten zijn concrete afspraken gemaakt voor een gebiedsgerichte ondersteuning, terwijl de niet-focusgemeenten vooral in aanraking zijn gekomen met het WBO programma via individuele projecten en kennisdeling- en netwerkactiviteiten. Zowel de contactpersonen van de focusgemeenten als van de niet-focusgemeenten zijn gevraagd naar hun waardering van het WBO programma tijdens de interviews en in de enquête. De contactpersonen die aangaven bekend te zijn met het WBO programma<sup>3</sup> zijn enthousiast over de samenwerking met de provincie binnen het kader van het WBO. Meer dan 80% van deze respondenten waarderen de samenwerking als effectief (25%) of zelfs heel effectief (58%), zie tabel 5.

Tabel 5 Effectiviteit samenwerking binnen het WBO programma (N=12)

Heel ineffectief	Ineffectief	Neutraal	Effectief	Heel effectief
0%	0%	17%	25%	58%

Veelgenoemde pluspunten van de samenwerking met de provincie zijn:

- Het persoonlijke contact -de korte lijntjes- en de betrokkenheid van het WBO programmateam;
- De constructieve, pragmatische en oplossingsgerichte houding van de provincie;
- De focus op maatwerk en flexibiliteit in plaats van een one-size-fits all benadering;
- De combinatie van kennis en financiële ondersteuning die geboden wordt.

**Vragen: Heeft de focus op enkele gemeenten goed gewerkt? Was de inzet op focusgebieden (binnen de focusgemeenten) effectief? Heeft het werken met een samenwerkingsovereenkomst meerwaarde gehad voor de focusgemeenten?**

#### **Focus op enkele gemeenten**

De provincie heeft met zeven focusgemeenten samengewerkt:

- twee strategische focusgemeenten: Amersfoort en Utrecht
- vijf andere focusgemeenten: Houten, Nieuwegein, Veenendaal, Wijk bij Duurstede en Woerden.

Uit de interviews en enquête is gebleken dat de focusgemeenten enthousiast zijn over de samenwerking met de provincie. 71% van de focusgemeenten respondenten heeft de samenwerking als heel effectief gewaardeerd. Naast de hierboven genoemde voordelen van samenwerking kwam uit de interviews naar voren dat het ook gewaardeerd wordt dat het een samenwerking als gelijkwaardige partners betreft. Dit in tegenstelling tot wat verschillende geïnterviewden identificeerden als een vaak voorkomende -en door de gemeenten niet gewaardeerde- top-down benadering van de provincie ten opzichte van de gemeenten.

<sup>3</sup> 46% van de respondenten uit niet-focusgemeenten zijn bekend met het programma.

*Vaak is een overleg met de provincie geen echt overleg, maar is het meer een top-down proces; het overleg over de samenwerkingsovereenkomst is wel veel meer gezamenlijk gebeurd. De speerpunten en projecten zijn echt samen geïdentificeerd. (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“De provincie denkt constructief mee over de gezamenlijke opgave waarvoor we staan en draagt ook daadwerkelijk bij aan de realisatie daarvan.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“De benodigde administratieve inspanning staat in goede verhouding tot het resultaat. Er is vormvrijheid en direct contact met betrokken ambtenaren” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

### **Was de inzet op focus gebieden effectief?**

Samen met de focusgemeenten heeft de provincie specifieke gebieden geselecteerd –de focusgebieden- om de samenwerking op te richten. De inzet op focusgebieden heeft goed gewerkt. Het heeft tot een duidelijke prioritering en omlijning van de samenwerking geleid en heeft een integrale aanpak mogelijk gemaakt. Zowel de respondenten van de enquête als de geïnterviewden waren positief over deze gebiedsgericht aanpak.

*“Deze focus voorkomt vaagheid en zorgt, ook binnen het gemeentehuis, voor versnelling van de uitvoering.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“Door samen na te denken over de opgave wordt deze scherper en wordt het perspectief ook voor onszelf helderder.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“Dit zorgt voor het concentreren van de aandacht op een of enkele gebieden. Anders is er te veel risico op versnippering van de aandacht.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“We weten dat gebiedsontwikkeling en projecten organisch verlopen. Afsproken is met de provincie om de specifieke deadlines en targets los te laten. Die flexibiliteit zit in WBO.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“De inzet op focusgebieden was effectief omdat je afspreekt waar je geld en energie op inzet.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

### **De waarde van de samenwerkingsovereenkomst en agenda**

De samenwerking met de focusgemeenten is vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten en samenwerkingsagenda's. De samenwerkingsagenda's zijn dynamische documenten, die tijdens de implementatie van het programma zijn geactualiseerd, al naar gelang daar behoefte aan was. Het werken met een samenwerkingsovereenkomst en agenda is positief ervaren door de geïnterviewde personen en de respondenten van de enquête. Aspecten die vooral gewaardeerd worden zijn het feit dat:

- de samenwerkingsagenda's concreet zijn waarbij specifieke focusgebieden en projecten worden geïdentificeerd. Dit in tegenstelling tot andere bestaande en meer abstracte samenwerkingsovereenkomsten met de provincie. Volgens een geïnterviewden hebben die andere overeenkomsten vaak minder relevantie door het gebrek aan concrete afspraken en doordat deze “vaak vooral voor de politieke Bühne bedoeld lijken te zijn”;
- de samenwerkingsagenda de ruimte geeft om de afspraken te actualiseren en bij te stellen;
- het niet tot extra bureaucratie leidt “Ook de verantwoording achteraf is eenvoudiger en minder tijdrovend dan bij ISV 1,2,3” (Bron: contactpersoon focusgemeente).

*“De gemeente heeft vertraging opgelopen bij de uitvoering van een project uit de samenwerkingsovereenkomst. Hier wordt niet moeilijk over gedaan door de provincie. (...) Deze flexibiliteit is zelfs noodzakelijk om tot resultaat te komen. Als er strikte afspraken hadden moeten worden gemaakt was er geen samenwerkingsovereenkomst geweest. (Bron: contactpersoon focusgemeente)”*

*“In de agenda is goed en helder beschreven wat de samenwerkingsambities en doelen zijn.” Bron: contactpersoon focusgemeente)*

Het enige nadeel dat door betrokkenen genoemd is van het werken met de samenwerkingsovereenkomst en agenda is het feit dat er overlap zit tussen de samenwerkingsovereenkomst en de Ruimtelijke Agenda Gemeenten.

De samenwerking heeft met sommige gemeenten beter gewerkt dan met andere. Een gedetailleerde analyse van de mogelijke oorzaken hiervan was niet mogelijk binnen de reikwijdte van dit onderzoek. Wel is de vraag meegenomen en is één van de mogelijke oorzaken tijdens het onderzoek naar voren gekomen. Namelijk de mate waarin uitvoerende ambtenaren betrokken zijn bij de selectie van de focusgebieden. Volgens een geïnterviewde van een focusgemeente, waar de samenwerking relatief minder effectief is verlopen, was de selectie van focusgebieden voor deze gemeente niet optimaal. Bij het proces om tot de focusgebieden te komen waren de relevante uitvoerende ambtenaren te weinig betrokken. Daardoor is een gebied gekozen dat zich niet goed leende voor de afgesproken organische ontwikkeling.

Verder gaven verschillende geïnterviewden en respondenten aan dat ondanks de goede ervaringen met de samenwerking er ruimte voor verbetering is. De belangrijkste punten voor verbetering zijn:

- Een meer integrale gebiedsaanpak; oftewel, een betere verbinding van de relevante ruimtelijke, sociale en economische thema's en opgaven binnen een gebied.
- Een efficiëntere aanpak van de prioriteiten en projecten: Enkele respondenten/geïnterviewden gaven aan dat sommige projecten efficiënter uitgevoerd hadden kunnen worden als er strakker op resultaten was gestuurd en er minder tijd was “verspild” aan bijvoorbeeld vergaderingen: *“er gaat nog wel veel tijd in overleg zitten”* en *“er zat vrij veel geld en menskracht achter maar dat had wel wat minder gemogen en het proces wat sneller. Vrij lang is het project op een abstract niveau gebleven”*. (Bron: contactpersonen focusgemeente)
- Het versterken van de samenwerking en afstemming met de U10 en andere regionale samenwerkingsverbanden: *“we zien nu dat de U10 en de provincie elkaar overlappen. Zowel de U10 als de provincie houden zich bezig met de verstedelijking opgave en organiseren bijvoorbeeld bijeenkomsten hierover met marktpartijen etc. maar stemmen dit niet onderling af. Ook wat betreft de regionale woningprogrammering is er sprake van een duidelijke overlap. De provincie zou daarom de verantwoordelijkheden met U10 goed moeten afbaken”* (Bron: contactpersoon focusgemeente).

#### **Vragen: Hoe waarderen de niet-focusgemeenten de relevantie van het WBO programma? In welke mate zijn de niet focusgemeenten bekend met de mogelijkheden die het WBO programma bood?**

De geïnterviewden en respondenten van de niet-focusgemeenten zijn ook enthousiast over het WBO programma. Wel is de bekendheid en waardering van het programma minder dan bij de focusgemeenten contactpersonen. 46% van de niet-focusgemeenten enquête respondenten heeft aangegeven bekend te zijn met het programma. Van deze 46% waardeert 25% de samenwerking als heel effectief en 50% als effectief. Het WBO programma

werd door deze respondenten vooral gewaardeerd vanwege de geboden kennisdeling, inzet van kennis/expertise en financiële ondersteuning van concrete projecten.

*“Soms kan kennis (ondersteuning in natura), soms kan geld een project net dat duwtje geven dat nodig is om toch gerealiseerd te kunnen worden” (Bron: contactpersoon niet-focusgemeente)*

*“Het is goed experimenteren met de collega’s van de provincie” (Bron: contactpersoon niet-focusgemeente)*

*“Wij hebben vooral gewaardeerd de actieve houding in het verbinden van verschillende gemeenten die met het vraagstuk bezig zijn. Het organiseren van expertmeetings, en de financiële bijdrage aan onze eigen casus” (Bron: contactpersoon niet-focusgemeente)*

Verbeterpunten die de niet-focusgemeenten contactpersonen hebben aangegeven zijn o.a.:

- Zorg voor meer duidelijkheid naar de gemeenten omtrent de eigen rol van de provincie en verantwoordelijkheden versus die van de ingehuurde externe experts;
- Volg projecten op nadat ze afgerond zijn om ervaringen te delen en te bezien wat de langere-termijn effecten zijn. *“Je ziet elkaar eigenlijk niet meer na de afronding van een project. Dat is heel jammer want de provincie kan hier nog van leren.” (Bron: contactpersoon niet-focusgemeente)*
- Vergroot de zichtbaarheid van het programma. Deel behaalde resultaten actiever en met een breed publiek.

### 3.2 Relevantie en effectiviteit van de WBO Instrumenten

**Vragen: Heeft de aanpak volgens het maatwerkprincipe goed gewerkt? Hoe worden de verschillende type van ondersteuning, zowel binnen als buiten de verordening (inzet kennis/expertise/proces, subsidie, garantstelling), gewaardeerd door de ketenpartijen? Welke instrumenten zijn het meest succesvol geweest bij het realiseren van de doelen van het WBO programma?**

#### **Maatwerkprincipe, flexibiliteit en verordening**

De ‘Uitvoeringsverordening subsidie Wonen en Binnenstedelijke Ontwikkeling provincie Utrecht’ is een open, vraag gestuurde, verordening die in vergelijking met eerdere subsidieverordeningen weinig criteria en regels bevat. Een potentiële aanvrager heeft veel ruimte om op basis van deze verordening een aanvraag in te dienen die volledig is afgestemd op zijn/haar behoefte. Dit geldt zolang deze aanvraag bijdraagt aan het realiseren van de ambities van de Kadernota Wonen en Binnenstedelijke Ontwikkeling. Ook moet de aanvraag aan een beperkt aantal criteria voldoen waaronder het criterium dat de gevraagde provinciale rol een aantoonbare meerwaarde heeft voor het project (zie art. 4 en art.5 van de Uitvoeringsverordening). Maatwerk en flexibiliteit zijn uitgangspunten van deze doelgerichte verordening. Aanvragen kunnen gedurende het gehele jaar worden ingediend. Er bestaat geen vooraf vastgestelde maximale hoogte van het bedrag dat kan worden aangevraagd. De wijze waarop de ondersteuning en de inzet van middelen plaats vindt is niet vooraf bepaald. Voorgesprekken zijn met potentieel geïnteresseerde aanvragers gehouden om te onderzoeken wat de knelpunten/ problemen zijn waarvoor ondersteuning wordt aangevraagd, wat de doelstelling en te behalen resultaten zijn, welke specifieke behoefte aan ondersteuning er is en of de provincie hier een rol in kan spelen en zo ja, op welke manier. Na het voorgesprek heeft de potentiële aanvrager inzicht verkregen in de haalbaarheid van zijn/haar verzoek en kan het een schriftelijke aanvraag tot ondersteuning indienen. Richtlijnen zijn opgesteld om de aanvragers houvast te bieden bij het formuleren van de aanvraag. Het WBO team heeft verder waar nodig advies over de conceptaanvraag gegeven om tot goed uitgewerkte aanvragen te komen.

De voor dit onderzoek geïnterviewde personen en de respondenten van de enquêtes zijn enthousiast over deze aanpak. De voorgesprekken met de provincie worden als nuttig beschouwd, de geboden ondersteuning sluit aan bij de behoeften van de aanvragers en de geboden ondersteuning was vaak of noodzakelijk voor het slagen van het project ofwel heeft het de uitvoering van het project aanzienlijk bespoedigd.

*“De aanvraagprocedure is helder en gemakkelijk en erg laagdrempelig”. (Bron: contactpersoon projecten)*

*“De provincie heeft geen uitgewerkte subsidieverordening, maar werkt met een mooie sterke doelgerichte regeling in plaats van een middelengerichte regeling.” (Bron: extern adviseur)*

*“De eerdere subsidieverordeningen matchten niet met het tempo van de praktijk van de gebiedsontwikkeling. Je moest te precies aangeven hoeveel woningen gerealiseerd zouden worden, wanneer de eerste paal zou worden geslagen etc.. Dat was in de praktijk niet haalbaar.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“We hebben verschillende gesprekken met de provincie gevoerd voorafgaande aan de aanvraag die altijd nuttig waren” (Bron: contactpersoon projecten)*

*“De provincie heeft ons prima geholpen met de subsidie aanvraag” (Bron: contactpersoon projecten)*

Wel hebben verschillende geïnterviewden vraagtekens gezet bij de vraag of de mogelijkheden tot ondersteuning die het WBO programma bood voldoende bekend waren bij de ketenpartijen.

*“De open regeling zorgde voor veel verschillende aanvragen. Er was echter ook een gebrek aan aanvragen omdat de regeling niet erg bekend was. Dat is jammer” (Bron: extern adviseur)*

De provincie heeft via de reguliere kanalen de vaststelling van de Uitvoeringsverordening bekendgemaakt, zoals publicatie in het provinciaal blad, plaatsing op de website. Tevens is de verordening verstuurd aan gemeenten en met hen besproken. Uitgangspunt is hierbij geweest dat de verordening niet bedoeld is voor “subsidieschrijvers”, maar gericht op het opheffen van actuele knelpunten binnen projecten die bijdragen aan onze doelen. Er is geen aanvullende actie ondernomen om de Uitvoeringsverordening bij niet-traditionele partijen onder de aandacht te brengen.

Naar inschatting zijn zo'n 80% van de projecten voortgekomen uit de gesprekken met gemeenten of uit een eerdere projectsamenwerking met ketenpartijen. De regeling heeft nauwelijks nieuwe partijen aangetrokken, wat door verschillende geïnterviewden als een gemiste kans wordt gezien. Zeker ook omdat de regeling aan innovatie moest bijdragen, wat gestimuleerd kan worden door juist niet-traditionele partijen te bereiken en te ondersteunen.

### **Verschillende typen ondersteuning**

De provincie heeft verschillende type van ondersteuning geboden binnen het WBO programma zoals het aanbieden van specifieke inhoudelijke expertise, procesbegeleiding, garantstelling etc.. Uit de enquête is gebleken dat de ondersteuning die de provincie heeft geboden voor concrete projecten in de vorm van expertise of procesondersteuning het meest relevant wordt gevonden door de respondenten, zie figuur 1. Aan deze vorm van ondersteuning is vooral behoefte bij gemeenten en andere projectaanvragers met weinig capaciteit en expertise op het gebied van specifieke thema's. Voorbeelden van zulke thema's zijn o.a. vernieuwend opdrachtgeverschap en organisch ontwikkelen. De provincie wordt gezien als een neutrale partij die over een

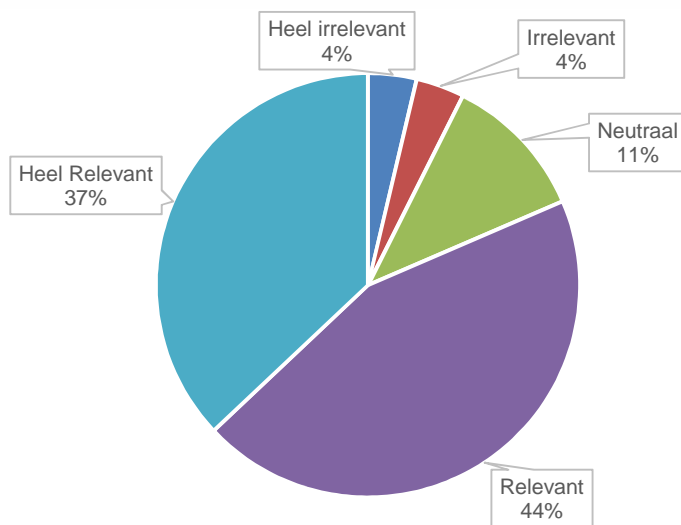
goed netwerk van inhoudelijke experts beschikt die effectief ingezet kunnen worden om (vernieuwende) projecten op de rails te zetten of gestagneerde projecten los te trekken.

*“Collectief particulier opdrachtgeverschap stond nog in de kinderschoenen en daarom hadden we behoefte aan inhoudelijke ondersteuning. De provincie kon dit bieden en had toegang tot goede experts die ook ingezet zijn. Het was heel erg plezierig dat deze ondersteuning werd aangereikt. Dit maakte het makkelijker om de projecten uit te voeren en de benodigde kennis voor de toekomst tijdens de uitvoering stap voor stap te vergaren.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“De overleggen met de provincie waren echt stimulerend, het was fijn om met ze te kunnen sparren. Er is een grote bereidheid bij het WBO team om dingen op te zetten. Ze zijn heel oplossingsgericht en leveren maatwerk. Ze delen kennis en verbinden mensen, dit alles werkt heel stimulerend, nu hoefde ik gelukkig niet alleen het wiel uit te vinden” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

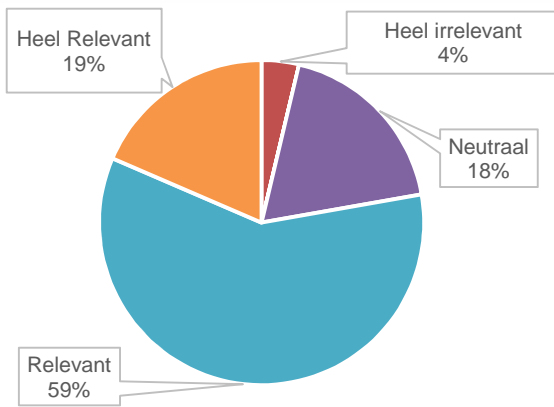
*“Zonder de provincie was dit project niet gestart. Van belang is ook het snelle tempo waarin tot afspraken wordt gekomen. Ze zeggen ook snel als iets niet kan.” (Bron: contactpersoon niet-focusgemeente)*

Figuur 1 Ondersteuning concrete projecten met expertise of procesondersteuning (N=27)

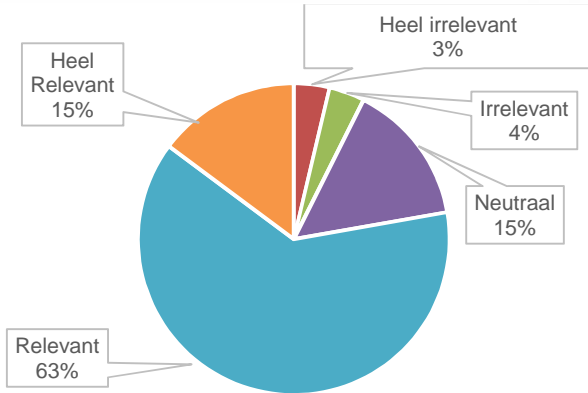


Daarnaast worden het faciliteren van netwerken, het delen van kennis en de subsidies in de vorm van een financiële prikkel ook gewaardeerd. Zie de figuren 2 t/m 6.

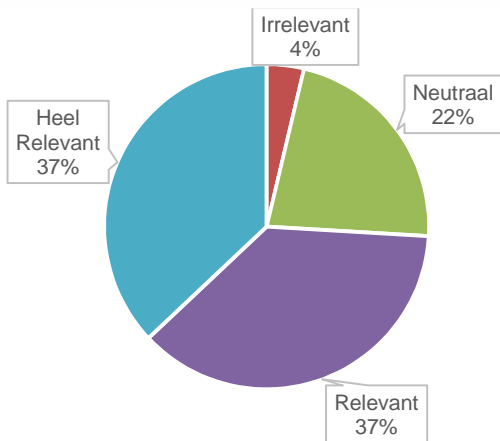
Figuur 2 Kennisdeling (N=27)



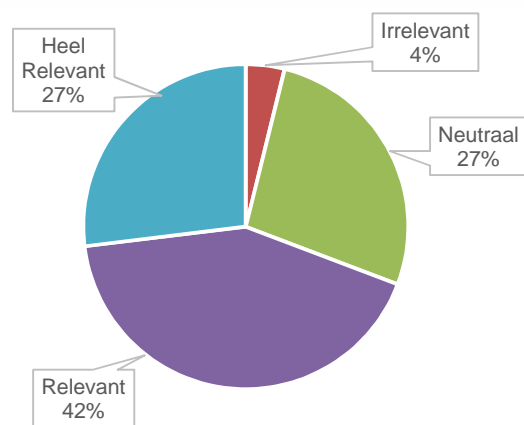
Figuur 3 Faciliteren netwerken (N=27)



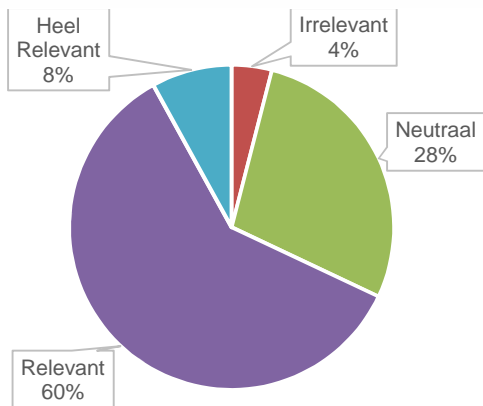
Figuur 4 Subsidie: Financiële prikkel (N=27)



Figuur 5 Subsidie: Garantstelling (N=26)



Figuur 6 Kennisontwikkeling (N=25)





Kennisdeling wordt zowel door de gemeenten als door het bredere netwerk van ketenpartijen gewaardeerd. Het gaat hierbij dan met name om het delen van kennis rondom concrete innovatieve casussen/pilotprojecten, zoals bijvoorbeeld vernieuwend opdrachtgeverschap of organisch ontwikkelen. Het delen van het inzicht dat de provincie heeft in de ervaringen die met projecten in verschillende gemeenten en op verschillende gebieden/thema's wordt opgedaan wordt als een grote meerwaarde beschouwd.

*“Je moet lef hebben om te experimenteren met nieuwe woonvormen en het helpt als de provincie dat kan stimuleren. De gemeente is zo met de uitvoering bezig dat je niet nieuwe dingen gaat ontwikkelen. Het helpt als een partij op afstand, zoals de provincie, over nieuwe ontwikkelingen publiceert en daarover bijeenkomsten en excursies organiseert.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“Er is behoefte aan praktische informatie.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“In een aantal wijken is sloop van sociale woningbouw noodzakelijk en transformatie naar andere woningbouw die daarvoor terug moet komen. De rol van de provincie is noodzakelijk omdat zij dit probleem overal zien.” (Bron: contactpersoon niet-focusgemeente).*

Ook zien de ketenpartijen een duidelijke meerwaarde bij de provincie liggen voor het faciliteren van netwerken. De provincie, als overkoepelende en neutrale partij, is volgens verschillende geïnterviewden in een uitgelezen positie om de verschillende ketenpartijen te verbinden.

*“De belangrijkste toevoeging van de provincie is haar bredere netwerk en dat we dat netwerk kunnen aanboren.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“Het runnen en verbinden van de diverse netwerken zou echt door provincie opgepakt kunnen worden, de provincie heeft immers een schaalvoordeel.” (Bron: contactpersoon netwerk)*

Ook de financiële prikkel en de garantstelling worden erg gewaardeerd. Verschillende geïnterviewde gemeenteambtenaren geven aan dat de provincie vaak als handige geldschieter wordt gezien. Niettemin geven de geïnterviewden ook aan dat in veel gevallen een financiële prikkel echt nodig is om processen te versnellen en intern budgetten vrij te krijgen. Het garantstellingsinstrument wordt ook als een belangrijk en relevant instrument beschouwd.

*“De garantstelling is vaak het laatste belangrijke zetje dat nodig is” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“Garantstellingen zijn ook voor de toekomst absoluut noodzakelijk, institutionele partijen laten het namelijk nog liggen.” (Bron: contactpersoon netwerk)*

*“Het is belangrijk dat de provincie naast kennis ook geld beschikbaar blijft stellen.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

### 3.3 Relevantie en effectiviteit van de netwerkactiviteiten, aanpak kantorenleegstand, FINC en de woningmarktmonitor

**Vragen: Hoe waarderen de ketenpartijen de geboden netwerkwerkmogelijkheden binnen het WBO programma? Hoe worden de Platform Woningmarkt bijeenkomsten en het algehele netwerk ervaren? Moeten de verschillende netwerken naast elkaar blijven bestaan of worden samengevoegd? Hoe wordt de inzet van FINC ervaren? Hoe waarderen ketenpartijen de woningmarktmonitor? In hoeverre heeft kennisdeling met ketenpartijen effectief plaatsgevonden?**

Tijdens het onderzoek hebben we de verschillende ketenpartijen niet alleen gevraagd naar de meerwaarde van de hierboven besproken typen van ondersteuning maar ook, meer specifiek, naar de meerwaarde van het Platform Woningmarkt, de aanpak kantorenleegstand, FINC en de woningmarktmonitor.

*“Tijdens een netwerkbijeenkomst van de provincie is een bestuurder “gekoppeld” aan een belegger. Hierdoor is de belegger in onze gemeente meer actief geworden. Deze netwerkbijeenkomst heeft zeker geholpen.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“De belangrijkste toevoeging van de provincie is haar bredere netwerk en dat we dat netwerk kunnen aanboren.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

*“Het organiseren van bijeenkomsten kan nog veel beter. Rol is dan het organiseren van kennis en netwerkbijeenkomsten en daar gericht mensen bij uitnodigen. Kwalitatief en kwantitatief kan er meer en beter gematched worden. De provincie mag zich veel nadrukkelijker profileren als de partij die de netwerken organiseert. De kwaliteit van de bijeenkomsten moet dan wel echt goed zijn. Hiertoe kan de ook de netwerkpartners in de voorbereiding consulteren.” (Bron: contactpersoon ketenpartners)*

### Platform Woningmarkt

Van de respondenten van de enquête is 54% bekend met het Platform Woningmarkt. Van deze 54% vindt 73% het Platform relevant (67%) tot heel relevant (7%), zie tabel 6.

Tabel 6 Relevantie Platform Woningmarkt (N=15)

Heel irrelevant	Irrelevant	Neutraal	Relevant	Heel relevant
0%	7%	20%	67%	7%

De bijeenkomsten zijn ook door de geïnterviewden als relevant aangemerkt. Aspecten die gewaardeerd worden zijn het feit dat de besproken onderwerpen vaak relevant/actueel zijn en dat het goede netwerkbijeenkomsten zijn.

*“Je ziet weer eens partijen met volstrekt andere belangen en invalshoeken” (Bron: contactpersoon netwerk)*

*“Ik heb een paar keer deelgenomen en doe daar informatie op waar ik later ook iets mee kan.” (Bron: contactpersoon niet-focusgemeente)*

Vanuit het bredere netwerk werd wel door verschillende geïnterviewden en respondenten aangegeven dat de provincie nog wel actiever zou mogen zijn in het organiseren van dergelijke bijeenkomsten. Ook kwam een aantal keer naar voren dat het nuttig zou zijn om deze bijeenkomsten tevens te gebruiken om het bredere netwerk te informeren over de rol van de provincie ten opzichte van gemeenten en andere relevante partijen en het type ondersteuning dat de provincie kan bieden.

De aanpak kantorenleegstand van de provincie is breder bekend en wordt als relevant ervaren. De geïnterviewden zijn te spreken over de aanpak van de provincie om kantorenleegstand terug te dringen en transformatie te bevorderen. 63% van de respondenten is bekend met de aanpak kantorenleegstand. Van deze 63% vindt 83% het Platform relevant (50%) tot heel relevant (33%), zie tabel 7.

Tabel 7 Relevantie aanpak kantorenleegstand (N=18)

Heel irrelevant	Irrelevant	Neutraal	Relevant	Heel relevant
0%	6%	11%	50%	33%

Vooral het faciliterende spoor wordt door vrijwel alle relevante geïnterviewden en respondenten gewaardeerd en met name de gebiedsgerichte aanpak, zoals deze o.a. in Rijnhuizen (Nieuwegein) heeft plaatsgevonden.

*In Rijnhuizen liepen er verschillende initiatieven –van kantoortransformaties tot nieuwbouw- om het gebied te herontwikkelen en de kantorenleegstand (van zo'n 40%) tegen te gaan. De provincie heeft een belangrijke rol gespeeld bij het promoten van een gebiedsgerichte aanpak en expertise hiervoor aangeleverd. Er is een gebiedsvisie opgesteld en vervolgens was er procesgeld nodig om de implementatie van de gebiedsvisie in gang te zetten. Hier speelt de provincie een cruciale rol door procesondersteuning te bieden voor het ontwikkelen van een financieel-juridisch systeem voor de implementatie van de gebiedsontwikkeling en voor het bijeenbrengen van de relevante stakeholders in de zogenaamde Club Rijnhuizen die het gebied gezamenlijk organisch gaan ontwikkelen. "Als de provincie dit niet had gefinancierd, dan was dit tempo van gebiedsontwikkeling en transformatie er nooit geweest" (Bron: contactpersoon focusgemeente). "Heel veel transformatiegebieden -wij zijn bij meerdere betrokken- kijken met grote ogen naar wat er in Rijnhuizen gebeurt qua methoden van financiering en de organisatie van de samenwerking van verschillende relevante partijen om gecoördineerd het gebied te ontwikkelen. Het financieren door de provincie van de kwartiermakersfase om het gebiedsmanagement met de verschillende partijen op te zetten en juridisch en financieel te verankeren is hierbij cruciaal geweest" (Bron: contactpersoon extern adviseur).*

## FINC

FINC is minder bekend dan het Platform Woningmarkt en de aanpak kantorenleegstand. 43% van de respondenten gaven aan bekend te zijn met FINC. Van deze 43% vindt 75% FINC relevant (58%) tot heel relevant (17%), zie tabel 8.

Tabel 8 Relevantie FINC (N=12)

Heel irrelevant	Irrelevant	Neutraal	Relevant	Heel relevant
8%	0%	17%	58%	17%

FINC is een effectief instrument gebleken om aanvragers te ondersteunen bij het vinden van oplossingen voor specifieke knelpunten/problemen. Zo heeft FINC de organisatie Socius bijvoorbeeld goed geholpen door een innovatieve oplossing te bedenken –een combinatie van "vooruitbetaalde huur" en crowdfunding- voor het financieren van een tijdelijke transformatie van twee gedeeltelijk leegstaande panden ten behoeve van studentenhuisvesting.

*"De FINC sessie was uitermate waardevol. We hebben een vrij uitgebreide sessie gehad en met adviseurs verschillende ideeën verkend om ons financieringsprobleem op te kunnen lossen. Uiteindelijk kwam het idee van vooruitbetaalde huur op tafel. Dit is een innovatief idee dat echt aan blijkt te slaan in de praktijk." (Bron: contactpersoon bij Socius)*

*“FINC is bij specifieke vragen zinvol. Binnenkort is er weer een financiële constructie nodig voor een bedrijfsverplaatsing.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

Andere geïnterviewden die ervaring met FINC hebben gehad gaven ook aan dat het nuttig en verfrissend was om met FINC experts te brainstormen over een concreet vraagstuk en dat de uitkomsten van de sessies bruikbaar waren.

Aanbevelingen ter vergroting van de relevantie en effectiviteit van FINC zijn ook gegeven door de respondenten en geïnterviewden. Een veel voorkomende aanbeveling was om de uitkomsten van een FINC sessie actief te delen. Vaak worden er interessante oplossingen bedacht voor concrete vraagstukken die ook in andere gevallen toegepast zouden kunnen worden.

*“Er zou veel meer geleerd kunnen worden van de FINC casussen. De oplossingen die gegenereerd worden zouden soms bijna als stappenplan gedeeld kunnen worden met anderen.”(Bron: contactpersoon netwerk)*

*“Idealiter wil je de instrumenten die in FINC bedacht zijn breder inzetten, zoals het idee van de vooruitbetaalde huur”. (Bron: contactpersoon project)*

Ook kwam vaak terug de aanbeveling dat FINC zich niet alleen op vraagstukken binnen concrete projecten zou kunnen richten, maar ook op belangrijke knelpunten die in het algemeen worden gesignaleerd op het gebied van binnenstedelijke ontwikkeling. Een voorbeeld van zo'n knelpunt is de beperkte toegang tot financiering voor vastgoedinitiatieven van kleinere partijen (met een financieringsbehoefte van onder de ± €2 miljoen).

*“FINC kijkt reactief naar casussen, maar het zou ook goed zijn als ze ook proactief nadenken over belangrijke vraagstukken, zoals financiersarrangementen” (Bron: contactpersoon netwerk)*

Tenslotte gaven enkele geïnterviewden aan dat het verder nuttig is als het netwerk van FINC-experts uitgebreid wordt met enkele niet-traditionele partijen. Voorbeelden van zulke niet traditionele partijen zijn vertegenwoordigers van crowdfund initiatieven, impact investeerders en social enterprises die zich bezig houden met bijvoorbeeld energievraagstukken en ICT oplossingen voor slimmere steden. Tenslotte is opgemerkt dat de effectiviteit van FINC nog verder verbeterd kan worden als scherper op de samenstelling van de adviseurs per sessie wordt gelet.

*“Het is van groot belang dat alle deelnemers ook daadwerkelijk goed voorbereid zijn en in staat zijn een zinvolle bijdrage te leveren” (Bron: contactpersoon netwerk)*

*“Je kan beter insteken op kleinere specialistische FINC groepen en meerdere sessies hebben dan een complex probleem met een brede groep tijdens één sessie proberen op te lossen” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

## **Woningmarktmonitor**

De grootste bekendheid geniet de woningmarktmonitor, 68% van de respondenten gaven aan bekend te zijn met dit instrument. Van deze 68% vindt 73% de woningmarktmonitor relevant (47%) tot heel relevant (26%), zie tabel 9.

Tabel 9 Relevantie woningmarktmonitor (N=19)

Heel irrelevant	Irrelevant	Neutraal	Relevant	Heel relevant
0%	0%	26%	47%	26%

Respondenten en geïnterviewden hebben aangegeven de website helder en toegankelijk te vinden en de site af en toe te raadplegen om trends te volgen. Niettemin hebben verschillende gemeenten aangegeven hun beleid uiteindelijk te baseren op hun eigen gegevens aangezien de woningmarktmonitor enkel de hoofdlijnen laat zien. Verder wordt aangegeven dat het goed is als de monitor uitgebreid wordt met informatie over de (geplande en gerealiseerde) verduurzaming van de woningvoorraad.

*“De monitor geeft een reëel beeld waar behoefte aan is. Je moet aantonen of je iets kan toevoegen aan de plancapaciteit.” (Bron: contactpersoon niet-focusgemeente).*

*“We gebruiken onze eigen getallen. Het is lastig om de getallen uit de monitor aan te laten sluiten op de onze. Je kan er wel wat trends uithalen. We gaan dus liever van de eigen cijfers uit. De monitor is nogal op hoofdlijnen. Voor de gemeentelijke accountant moeten de details wel te zien zijn.” (Bron: contactpersoon focusgemeente)*

## 4 Geleerde lessen & Aanbevelingen

### Naar een breed vervolprogramma met behoud van focus

De combinatie van het werken met een open vraag-gestuurde subsidieverordening en het aanbrengen van focus doormiddel van het identificeren van focusgebieden en focusthema's heeft goed gewerkt. Uit de enquêtes en interviews is gebleken dat ketenpartijen deze kenmerken ook graag terug willen zien in een vervolprogramma. Verder zijn de meeste geïnterviewden het erover eens dat een toekomstig programma breder moet worden ingestoken dan wonen alleen. Een integrale gebiedsgerichte benadering waarbij naast wonen ook andere facetten van binnenstedelijke ontwikkeling aan bod komen zoals mobiliteit, duurzaamheid, leegstand en leefbaarheid is gewenst. Dit sluit aan bij de ideeën om het vervolprogramma te richten op wonen, werken en winkelen. De vraag is hoe een dergelijk programma vormgegeven en efficiënt geïmplementeerd kan worden.

### Voortbouwend op opgedane ervaring van het programmteam WBO

Allereerst bevelen wij aan om te bouwen op de ervaring die is opgedaan met het huidige programma en op de kennis en expertise van het programmteam WBO. Een verbreding van het vervolprogramma en een meer integrale gebiedsbenadering vereist aanvullende expertise en een goede afstemming met collega's van andere afdelingen. Om het programma efficiënt te kunnen implementeren en om belangrijke kenmerken zoals de 1-loket gedachte, de korte lijntjes met het programmteam en de focus op maatwerk te waarborgen stellen wij voor om de uitvoering van het bredere programma te beleggen bij het huidige WBO programmteam. Daarnaast zal dan een flexibele schil ingericht moeten worden van collega's van andere afdelingen die bij het behandelen van projectaanvragen en de implementatie van projecten betrokken worden op een needs-driven basis. Als na verloop van tijd blijkt dat meer structureel behoefte is aan expertise op specifieke terreinen -zoals bijvoorbeeld mobiliteit- kan vervolgens het programmteam worden uitgebreid met experts op die gebieden.

Als het gaat om de relatie van een vervolprogramma tot bijvoorbeeld programma's op het gebied van een gezonde leefomgeving adviseren wij om wederom te bouwen op de aanwezige kennis en expertise en te voorkomen dat de beschikbare ondersteuning versnipperd raakt en onoverzichtelijk wordt voor externe partijen.

Naast de interne organisatie en afstemming is het van groot belang dat de doelstellingen van het vervolprogramma helder geformuleerd worden. Uit de doelstellingen moet blijken welke onderwerpen prioriteit hebben (bijvoorbeeld wonen) en welke onderwerpen mee-gekoppeld worden (bijvoorbeeld mobiliteit). Vervolgens kan het programma uitgevoerd worden door middel van een open vraag-gestuurde subsidieverordening en het focussen op concrete focusgebieden, thema's en aandachtsgemeenten.

### Open vraag-gestuurde subsidieverordening

De open vraag gestuurde subsidieverordening heeft goed gewerkt en een soortgelijke verordening kan voor een toekomstig programma ook geformuleerd worden. Naast criteria die zich richten op het leveren van een bijdrage aan de geformuleerde doestellingen van het toekomstige programma kan zwaar(der) ingezet worden op criteria die ingaan op de duidelijke meerwaarde die de gevraagde rol van de provincie voor het project moet hebben, het innovatieve karakter van project, de omvang van het probleem/knelpunt dat aangepakt wordt en de mogelijkheid dat het project groter uitgerold kan worden en/of een voorbeeldfunctie kan vervullen. Dit om enkel de meest relevante projecten te kunnen selecteren.

## Focusgebieden

De combinatie van flexibiliteit en de focus op specifieke gebieden en thema's heeft goed gewerkt. Voor een toekomstig programma is het aan te bevelen om de identificatie van focusgebieden niet meer getrapd –na de identificatie van focusgemeenten- te laten plaatsvinden. In plaats van deze aanpak adviseren wij om samen met de ketenpartijen in de provincie Utrecht –bijvoorbeeld tijdens co-design sessies- een inventarisatie te maken van de gebieden die voor de belangrijkste binnenstedelijke ontwikkelingsopgaven staan *en* waarvoor de provincie relevante ondersteuning kan bieden.

Vervolgens kan geïdentificeerd worden in hoeverre ketenpartijen interesse hebben om actief mee te werken aan de (her)ontwikkeling van de geïdentificeerde gebieden en kan de behoefte aan ondersteuning bepaald worden. Daarna kunnen dan concrete projecten voor ondersteuning worden geïdentificeerd. Afhankelijk van de focus van de projecten en de betrokken partijen kunnen overeenkomsten gesloten worden met de betrokken partijen, zoals (samenwerkings)overeenkomsten<sup>4</sup> met de gemeente(n).

Het bovengenoemde proces kan leiden tot een meer inclusieve, relevante -en minder politieke- identificatie van focusgebieden dan het getrapte proces via gemeenten. Ook kan dit het eilandgedrag van specifieke gemeenten tegengaan door naar de uitdagingen en kansen van de provincie als geheel te kijken.

## Focusthema's

Naast het aanbrengen van focus in het programma door ondersteuning te richten op concrete focusgebieden adviseren wij om ook ruimte in het budget te houden om proactief belangrijke thema's op de kaart te zetten of aan te jagen, zoals vernieuwend opdrachtgeverschap. Een themagerichte aanpak heeft goed gewerkt voor het WBO programma en kan daarom ook in het vervolgprogramma navolging krijgen.

## Procesondersteuning aandachtsgemeenten

Tenslotte adviseren wij om te onderzoeken of het nuttig en haalbaar kan zijn om specifieke 'aandachtsgemeenten' te selecteren die extra ondersteuning krijgen –bijvoorbeeld via de inzet van de deskundigenpool- op procesniveau bij bijvoorbeeld het verbeteren/verduurzamen van tenderprocessen, het realiseren van nieuwe vormen van opdrachtgeverschap en gebiedsontwikkeling 3.0. Deze gemeenten zullen vooral bestaan uit de kleinere gemeenten die wegens een gebrek aan expertise extra inhoudelijke ondersteuning kunnen gebruiken bij deze 'nieuwe' processen. De geboden ondersteuning moet gericht zijn op kennisopbouw en niet proberen een structureel capaciteitsprobleem te ondervangen.

## Sturen op resultaten

De flexibele inzet van instrumenten en het leveren van maatwerk binnen het WBO programma is een effectieve manier gebleken om resultaten te behalen. Daarnaast is het slim inzetten van middelen -waarbij de voorkeur wordt gegeven aan instrumenten zoals garantstellingen en revolverende fondsen<sup>5</sup> in plaats van geld wegzetten via subsidies- een goede manier om met beperkte middelen een zo groot mogelijk resultaat te bereiken. Deze

---

<sup>4</sup> Indien samenwerkingsovereenkomsten met gemeenten worden gesloten is het verder aan te bevelen dat deze geïntegreerd worden met de ruimtelijke agenda.

<sup>5</sup> Hierbij moet de aantekening gemaakt worden dat tijdens dit onderzoek individuele instrumenten niet in detail zijn onderzocht. Verder is de ervaring met bijvoorbeeld revolverende fondsen nog te beperkt om conclusies te kunnen trekken over de effectiviteit en efficiëntie van deze fondsen. Wel is uit het onderzoek duidelijk naar voren gekomen dat verschillende externe partijen enthousiast zijn over dit type instrumenten en, meer in het algemeen, over de aanpak van het slim inzetten van middelen.

flexibele en slimme inzet van instrumenten en middelen zou daarom ook navolging moeten krijgen in het vervolgprogramma.

### Resultaatsafspraken en verantwoordingsverplichtingen

Uit het onderzoek is verder gebleken dat de effectiviteit van een vervolgprogramma mogelijk vergroot kan worden als er meer op resultaten wordt gestuurd. Daarom bevelen wij aan om duidelijke resultaatsafspraken en verantwoordingsverplichtingen met de projecteigenaren overeen te komen en strenger te monitoren in hoeverre geplande resultaten daadwerkelijk behaald worden. De resultaatsafspraken zullen vooral werken wanneer ze gekoppeld worden aan (financiële) repercussies als de afgesproken resultaten niet behaald worden. Uiteraard zal de flexibiliteit behouden moeten blijven om afgesproken resultaten en projecten aan te passen waar nodig (met instemming van beide partijen). De resultaatsafspraken, en consequenties van het niet naleven van de afspraken, moeten voldoende hard zijn om resultaatgerichtheid bij de projecteigenaren te stimuleren.

De verantwoordingsverplichting kan inhouden om inhoudelijke voortgangs- en/of eindrapportages- met een overzicht van de behaalde resultaten, knelpunten en geleerde lessen- op te stellen. Ook dit stimuleert resultaatgericht werken bij de betrokken partijen en vergroot het inzicht van de provincie in de effectiviteit van de betrokken projecten. Hierbij moet wel een balans gezocht worden tussen enerzijds het versterken van de sturing op resultaten en anderzijds de efficiëntie van de ondersteuning. Zo zullen de rapportageverplichtingen in verhouding moeten staan tot de omvang van de ondersteuning en enkel gericht moeten zijn op het verkrijgen van de meest relevante informatie inzake de voortgang/resultaten van het project en de belangrijkste geleerde lessen.

### Monitorings- en leersysteem

Om verder het sturen op resultaten te bevorderen bevelen wij aan om een monitorings- en leersysteem te introduceren dat het team ondersteunt bij het identificeren van wat werkt (en wat niet), het analyseren van waarom dingen werken (en waarom niet) en in welke context. Deze informatie kan vervolgens worden gebruikt als input bij het selecteren van toekomstige projecten en om het programma bij te sturen waar nodig. Verder kan een dergelijk systeem helpen om effectief verantwoording af te leggen over de behaalde resultaten. Een mogelijk systeem dat geïntroduceerd zou kunnen worden is het "Most Significant Change" (MSC) systeem, zie hieronder voor een korte toelichting.

Kort gezegd komt het erop neer dat het team per halfjaar of jaar bij elkaar gaat zitten om met elkaar een selectie te maken van de meest relevante resultaten die in het afgelopen (half)jaar zijn behaald. De teamleden brengen allen een selectie van de door hen meest relevant geachte projecten/activiteiten in en bespreken de verschillende resultaten met elkaar om gezamenlijk tot een top 3 van meest relevant behaalde resultaten te komen. Voor deze 3 "Most Significant Change cases" wordt in detail besproken hoe de behaalde resultaten behaald zijn, wat de resultaten zo relevant maakt gezien de specifieke context/ontwikkelingen en welke lessen geleerd kunnen worden van deze case. Verder kan deze bijeenkomst gebruikt worden om met elkaar ook meer in het algemeen belangrijk geleerde lessen over de implementatie van het programma in het afgelopen (half)jaar te bespreken. Tijdens de bespreking worden naast de selectie van de cases de criteria die de leden gebruiken om tot de selectie te komen vastgelegd. Dit verschaft inzicht in wat het team relevant acht gegeven de huidige ontwikkelingen/situatie. De geselecteerde cases en geïdentificeerde geleerde lessen kunnen vervolgens binnen de organisatie actief gedeeld worden en ook met het bredere netwerk. Belangrijke voordelen van de introductie van zulke MSC bijeenkomsten zijn o.a. dat:

- Het team een beter inzicht verkrijgt in wat de belangrijkste behaalde resultaten zijn, en ook hoe deze resultaten behaald zijn. Dit is van nut voor het afleggen van verantwoording over het programma en voor de toekomstige prioritering en invulling van activiteiten/projecten.



- Inzichten en kennis op een geïnstitutionaliseerde wijze kunnen worden vergaard, gedeeld en gedocumenteerd, wat het lerend vermogen van de organisatie ten goede komt.

### Leren en kennisdelen

Op grond van de ervaringen met het WBO programma is gebleken dat er nog veel winst valt te behalen door het versterken van de interne en externe kennisdeling. Interne kennisdeling kan versterkt worden door (naast het introduceren van de hierboven besproken MSC techniek) bijvoorbeeld interne leersessies te organiseren (al dan niet gekoppeld aan de MSC bijeenkomsten) om de belangrijkste resultaten die behaald zijn en geleerde lessen met betrekking tot het uitvoeren van de verschillende projecten met elkaar te delen en te bespreken. Aan deze bijeenkomsten kunnen naast het WBO team ook collega's van andere afdelingen meedoen om de kennisdeling binnen de organisatie te bevorderen. Door dergelijke bijeenkomsten frequent te houden kan verworven kennis en ervaringen op een effectieve manier gedeeld en geïnstitutionaliseerd worden.

Ook de externe kennisdeling kan versterkt worden. Met de activiteiten van de provincie op het gebied van bijvoorbeeld nieuwe vormen van opdrachtgeverschap, gebiedsontwikkeling 3.0, kantoortransformatie en het ontwikkelen van nieuwe financieringsconstructies en businessmodellen wordt kennis ontwikkeld waar verschillende gemeenten en andere ketenpartijen (alsmede andere provincies) hun voordeel mee kunnen doen. Dit is een belangrijke meerwaarde van het programma. Het is daarom aan te bevelen dat een toekomstig programma meer ruimte inbouwt om gericht geleerde lessen te oogsten en te delen. Verschillende activiteiten kunnen ondernomen worden om kennis beter te delen, zoals:

- Uitkomsten van FINC-trajecten en geleerde lessen van (pilot-)projecten kunnen actief met een breed publiek gedeeld worden via publicaties, kennisbijeenkomsten en de website;
- Een nieuwsbrief kan bijvoorbeeld 1 of 2x per jaar naar het gehele netwerk worden gestuurd waarin een overzicht wordt gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. binnenstedelijke ontwikkeling; de belangrijkste resultaten die behaald zijn met het programma, innovatieve uitkomsten van FINC en pilotprojecten worden besproken; en een overzicht wordt gegeven van de belangrijkste kennis/netwerkbijeenkomsten.
- De website kan actiever ingezet worden om kennis te delen door voor specifieke thema's -zoals vernieuwend opdrachtgeverschap- projectontwikkelingen, resultaten en geleerde lessen te delen. Daarnaast kan het als kennisbank fungeren door naar belangrijke publicaties te verwijzen.
- Voortgangsrapportages van het programma kunnen expliciet een sectie bevatten waarin de belangrijkste geleerde lessen en inzichten worden besproken.

De uitdaging is om bovenstaande aanbevelingen op een "lichte wijze" te implementeren zodat er niet teveel tijd van velen in gaat zitten en het als een bureaucratische verplichting zal worden ervaren.

### Uitbreiden, verbinden en activeren van netwerken

Uit het onderzoek is gebleken dat de ketenpartijen de netwerkactiviteiten van de provincie erg relevant vinden. Wel bestaat er nog ruimte om de verschillende bestaande netwerken beter met elkaar te verbinden en de netwerken te verbreden met nieuwe spelers (bijvoorbeeld impact investeerders, sociale ondernemingen etc.). Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door samen met andere partijen (bijv. corporaties, EBU, OMU of gemeenten) netwerkbijeenkomsten te organiseren. Ook adviseren wij om één persoon binnen het team aan te wijzen die zich

actief met het beheren van het netwerk bezig gaat houden en proactief het netwerk verder uitbouwt en onderhoudt. Verder adviseren wij om te inventariseren welke onderwerpen ketenpartijen het liefst aan bod zien komen tijdens netwerk/kennisdelingssessies en welke relevante netwerk/kennisdelingsactiviteiten al door andere partijen worden aangeboden binnen de provincie om de relevantie van het aanbod te vergroten en overlap te voorkomen. Ketenpartijen zouden ook een actieve rol kunnen krijgen bij het identificeren van de onderwerpen om de interesse in de bijeenkomsten te vergroten. Uit de enquêtes en interviews is overigens gebleken dat er behoefte bestaat om kennis rondom thema's als "statushouders", leegstand, duurzaamheid en "organisch ontwikkelen" te delen. Tenslotte adviseren wij om de netwerkactiviteiten flexibel aan te pakken door onder de noemer van het programma (bijv. binnenstedelijke ontwikkeling) verschillende kennis- en netwerksessies te organiseren waarbij per onderwerp bekeken wordt wie binnen het brede netwerk de meest relevante spelers zijn die hiervoor uitgenodigd moeten worden. Op deze wijze kan de bekendheid van het programma vergroot worden (minder versnippering van netwerkactiviteiten) en kan gewaarborgd worden dat specifieke onderwerpen met de meest relevante actoren worden besproken.

#### **Aantrekken innovatieve projecten en nieuwe partijen**

De laatste aanbeveling richt zich op het aantrekken van nieuwe partijen en innovatieve projecten. Nieuwe partijen kunnen nieuwe inzichten brengen en innovatie binnen de sector versterken. De provincie Utrecht kent verschillende netwerken van sociaal ondernemers, impact investeerders en crowdfunding platforms. Deze en andere niet-traditionele partijen kunnen actief betrokken worden bij een toekomstig (W)BO programma door bijvoorbeeld:

- het netwerk van FINC experts uit te breiden met vertegenwoordigers van deze partijen;
- rondom geïdentificeerde uitdagingen op het gebied van binnenstedelijke ontwikkeling een prijsvraag/prijsvragen te organiseren voor de meest innovatieve projecten om deze uitdagingen aan te gaan (met als prijs subsidie en projectondersteuning door de provincie);
- World Cafe's of Wicked Problems Plaza's te organiseren met genoemde partijen en traditionele partijen om op een creatieve manier samen oplossingen uit te denken voor binnenstedelijke opgaven/problemen.

## Annex 1 – Interviewlijst

### Intern:

1. Pim van den Berg, gedeputeerde Economie en Toerisme, Ruimtelijke Ontwikkeling, Wonen en Binnenstedelijke Ontwikkeling, Energietransitie
2. Jeroen Blom (SRO)
3. Vincent van Esch (WBO)
4. Mariken Fellingner (WBO – programma manager)
5. Nicoline Hanny (WBO)
6. Joop Machielse (Wasstraat Duurzaamheid)
7. Wendy van Poppel-van der Molen (WBO)
8. Aart Reurink (WBO)
9. Ineke Schartman (SRO)
10. Hans Schoemaker (WBO, Garantstelling Kop Gildekwartier)
11. Jannine Wessels (Wasstraat Duurzaamheid)
12. Marjolein Wielaert (WBO)

### Extern:

1. Joris Bokhove, CPO-er Mitros project
2. Cyrille Duchateau, KondorWessels Projecten
3. Jeroen Feskens, Veenendaal (focusgemeente)
4. Frank Frijlink, Senior projectmanager Snel & Polanen, Gemeente Woerden
5. Arno Goossens, strategie ruimtelijke ordening Amersfoort (focusgemeente)
6. Frank Hazeleger, Investmentmanager, NV Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht
7. Axel Hendriks, Relatiemanager Duurzaam Vastgoed, Triodos Bank
8. Bram Heijnsbroek, manager vastgoed corporatie Viveste
9. Ard de Jong, directeur Latei
10. Reinier Kalt, projectleider Soest (niet-focusgemeente)
11. Hans Karszenberg, gebiedsmanager Rijnhuizen, partner STIPO
12. Koos Koolstra, directeur corporatie De Alliantie
13. Pim Koot, Socius
14. Ton Lindhout, Ruimtelijke en Economische ontwikkeling, Wonen en Programma's, Gemeente Utrecht
15. Trudy Maas, coördinator ruimtelijke kwaliteit, wonen en ruimtelijke initiatieven in De Bilt (niet-focus gemeente)
16. Ton van Mil & Irene ten Dam, Economic Board Utrecht
17. Tanja Notten, Projectleider/beleidsadviseur ruimte, Wijk bij Duurstede
18. Ron van Schaik, Ruimtelijke Ordening, Gemeente Nieuwegein
19. Paula Schuldink, Vastgoedontwikkelaar Mitros
20. Maarten Spil, Socius
21. Henk Vos, Reynaert Vastgoed Visie
22. Rob de Vries, R.I. de Vries & Partners, vastgoedontwikkeling
23. Anne-Greet van der Wiel, aanjager CPO en Vernieuwend Opdrachtgeverschap
24. Margaret Zeeman, directeur corporatie Jutphaas Wonen
25. Jan Zwaneveld, Teammanager Ruimte, Gemeente Woerden

