

College	V20100337
Onderwerp: Productielijn kleine woningbouwprojecten	

## **Samenvatting:**

### ***Inleiding:***

Op 10 februari 2010 heeft uw college ingestemd met het programma woningbouwprojecten en daarin een aparte productielijn voor de kleine woningbouwprojecten. Sindsdien zijn gesprekken gevoerd met potentiële kandidaten voor deze productielijn. Planning is deze productielijn per 1 april te vullen. Hiermee wordt het budget daarvoor gevraagd.

### ***Afweging:***

Uit de gesprekken en de uitgebrachte offertes, blijkt dat rekening gehouden moet worden met € 85,= per uur voor de ro-er en de civieltechnicus (beiden full time) en € 100,= voor de planeconoom (gemiddeld 18 uur/week). Dit betekent dat voor 2010, vanaf 1 april t/m einde jaar, een budget noodzakelijk is van € 297.000,= . De kosten worden geboekt op de grondexploitatie-projecten die ook daadwerkelijk onderhanden zijn. Daarbij gaan, zoals bij elke grondexploitatie, de kosten voor de baten uit. Dit is niet anders als wanneer de eigen organisatie deze projecten oppakt.

### ***Advies:***

Een budget van € 297.000,= beschikbaar te stellen voor de personele invulling van de productielijn kleine woningbouwprojecten.

College	V20100337
Onderwerp: Productielijn kleine woningbouwprojecten	

## Collegevoorstel

### Inleiding:

Op 10 februari heeft uw college ingestemd met het programma woningbouwprojecten en daarin een aparte productielijn voor de kleine woningbouwprojecten. Sindsdien zijn gesprekken gevoerd met potentiële kandidaten voor deze productielijn. Planning is deze productielijn per 1 april te vullen en met dit voorstel wordt het budget daarvoor gevraagd.

### Feitelijke informatie:

Uit de eerste berekeningen in het onderzoek van Rudy van Stratum bleek dat aan capaciteit voor de kleinere projecten ongeveer 3 fte op jaarbasis nodig is. De vaste bezetting van de productielijn kleine woningbouwprojecten zal bestaan uit een ro-er met stedenbouwkundige affiniteit, een civiel-technicus en een planeconoom. Voor deze drie functies zijn profielen opgesteld (zie bijlage 1). Op basis van het onderzoek van Rudy van Statum en de projecten die als eerste door de productielijn opgepakt zullen worden, is de inschatting dat de ro-er en civiel-technicus minimaal full time nodig zijn, en de planeconoom tussen de 16-22 uur per week.

Samen met Rudy van Stratum zijn gesprekken gevoerd met verschillende partijen. Er is bewust gekozen voor een diversiteit van bekende en onbekende bureaus en zzp-ers. Er zijn geen 'zzp-uitzenders' benaderd.

### Afweging:

Op basis van de gesprekken en de offertes is nu meer in detail duidelijk wat aan inhuurbudget nodig is. Dit betreft rond de € 85,= per uur voor de ro-er en de civiel-technicus en € 100,= voor de planeconoom. Dit betekent dat voor 2010, vanaf week 13 t/m einde jaar, een budget noodzakelijk zal zijn van € 297.000,=. De kosten worden geboekt op de projecten die ook daadwerkelijk onderhanden zijn. Daarbij gaan, zoals bij elke grondexploitatie, de kosten voor de baten uit. Dit is niet anders als wanneer de eigen organisatie deze projecten oppakt. De uren komen ten laste van de (grond)exploitatie van de projecten

Voor de beoogde bemensing van de productielijn is gezocht naar vakmensen, die creatief en out of the box kunnen denken. Mensen die samen de schouders durven te zetten onder het realiseren van de kleine woningbouwprojecten. Een goede mix van kwaliteit - ervaring – kennis van de gemeente – creativiteit.

De voortgang van de projecten en de samenstelling van het projectteam zal regelmatig worden geëvalueerd. Blijkt dat één van de projectteamleden niet of onvoldoende past in het projectteam, dan wordt een vervanger gezocht.

Voor het starten van de productielijn, wordt nu gevraagd in te stemmen met het budget voor 2010, zodat het projectteam daadwerkelijk vanaf 1 april aan de slag kan.

### Inzet van middelen:

#### dekking

De kosten van de inhuur derden, waarvan de kosten waren ingeschat op een bedrag van € 325.000, zullen voornamelijk ten laste worden gebracht van de grondexploitatie van de verschillende projecten. Voor een zestal locaties, waarbij een gemeentelijke grondpositie aanwezig is, is al een exploitatieberekening opgesteld, of wordt een exploitatieberekening gemaakt, waarbinnen plankosten zijn opgenomen. Een viertal locaties betreffen particulier initiatief waarbij de plankosten middels overeenkomsten zullen moeten worden verhaald. Indien niet alle kosten kunnen worden verhaald zal voor de dan ontstane tekorten de

algemene reserve moeten worden aangesproken of een verliesvoorziening (voor de grondexploitatie) moeten worden gevormd.

De exploitatieberekeningen kunnen worden gemaakt (of herzien) wanneer de planvormingsfase wordt gerealiseerd, dan kan ook het geprognosticeerde financiële resultaat van een project zichtbaar gemaakt worden.

Concreet wordt nu een budget gevraagd van € 297.000 voor 2010 voor een fulltime ro-er, een fulltimer Civiel-technicus en een parttime planeconoom.

**personele consequenties**

Uitbreiding met 3 medewerkers. Waarvan naar verwachting één projectaanstelling voor 3 jaar met het eerste jaar op proef. De projectaanstelling eindigt van rechtswege na 3 jaar, hierna is er één verlengingsmogelijkheid.

**subsidie mogelijkheden**

n.v.t.

**Risico's:**

n.v.t.

**Procedure:**

**vervolgstappen**

inhuur afronden en directiebesluit over geplande projectaanstelling.

**inkoop**

zie het voorstel

**communicatie**

na directiebesluit zal de organisatie via Hein geïnformeerd worden.

**Advies:**

Wij stellen u voor bijgaand besluit vast te stellen.

College	V20100337
Onderwerp: Productielijn kleine woningbouwprojecten	

## BESLUIT

Het college van Heusden heeft in de vergadering van 23 maart 2010;

besloten:

een budget van € 297.000,= beschikbaar te stellen voor de personele invulling van de productielijn kleine woningbouwprojecten.

namens het college van Heusden,  
de secretaris,

mr. J.T.A.J. van der Ven

## Profielen tijdelijke medewerkers

De gemeente Heusden zet op dit moment een programma woningbouwprojecten op. Binnen dat programma zal een tijdelijke productielijn opgezet worden die de projecten voor kleine woningbouwlocaties gaat uitvoeren. Dit betreft de woningbouwprojecten waar maximaal 50 woningen worden gerealiseerd, veelal inbreidingslocaties. Hiervoor wordt per ontwikkeling door de gemeentelijke organisatie een paspoort gemaakt waarin alle randvoorwaarden en uitgangspunten staan.

Daarna zullen de gemeentelijke processen van voorbereiding, exploitatieplan, stedenbouwkundige opzet, contracten, inrichtingsplan, bestemmingsplan en bestek tbv de openbare ruimte door de externe productielijn onafhankelijk van de rest van de organisatie worden uitgevoerd. Er zullen elke keer 10 projecten gelijktijdig in de productielijn zitten.

De vaste bezetting van deze productielijn zal bestaan uit een medewerker ruimtelijke ordening, een medewerker civiele techniek en een planeconoom. Dit moeten allen ter zake deskundige medewerkers zijn, die over de grenzen van hun vakgebied kijken en meedenken. Flexibele medewerkers met een 'hands-on' mentaliteit die bovenal gaan voor resultaten en daarvoor verantwoordelijkheid en beslissingen durven te nemen, zich niet te goed voelen voor een taak.

Deze drie nemen gezamenlijk ook de verantwoordelijkheid voor de voortgang van de projecten, er is geen aparte projectleider nodig. Zij rapporteren hierover naar de programmamanager woningbouwprojecten.

De medewerkers moeten flexibel zijn in de ureninzet. De uren die ieder per week zal maken, zullen afhankelijk zijn van de onderhanden projecten en de stand van zaken per project. De genoemde uren per medewerker in de onderstaande profielen zijn een eerste inschatting, maar kunnen lager of hoger uitvallen.

Gestart wordt met inhuur op urenbasis, die na 2 en 5 maanden geëvalueerd zal worden op efficiency en effectiviteit. Inschatting is dat deze aanpak meerdere jaren zal lopen. Streven is daarom na  $\pm 6$  maanden voor nieuw op te pakken woningbouwprojecten vaste inhuur/prijsafspraken per project per medewerker te maken.

### Projectmedewerker civiele techniek (28-36+ uur/week)

Projectmedewerker die alle werkzaamheden ten behoeve van de openbare ruimte op zich neemt. Hieronder vallen bijvoorbeeld bestrating, verkeer, parkeren, riolering, verlichting, water, leidingen, groen.

Taken:

- Beoordelen en adviseren stedenbouwkundige opzetten t.b.v. woningbouwprojecten (met name inbreidingslocaties) op on/mogelijkheden voor de inrichting van de openbare ruimte
- Adviseren over meest optimale/ efficiënte inrichting van de openbare ruimte bij woningbouwprojecten
- Input leveren voor en mede beheren van exploitatieopzetten en projectplanningen

- Maken en beoordelen inrichtingsplannen totale openbare ruimte
- Omzetten van inrichtingsplannen in bestekken (of werkbeschrijvingen) of beoordelen van aangeleverde bestekken, alsmede de calculaties
- Regelen met Enexis, Brabant Water, KPN e.d. van leidingwerkzaamheden
- Aanbesteden inrichtingswerkzaamheden openbare ruimte (toezicht op de uitvoering gebeurt door interne organisatie gemeente)

#### Eigenschappen:

- Affiniteit met cultuurtechniek
- Flexibel in tijd, inzetbaarheid en denken, creatief
- Over de grenzen van eigen vakgebied kunnen kijken en meedenken.
- Een aanpakker en bereid je naaste projectcollega's te helpen of even "bij te springen" wanneer het werk daar om vraagt
- Resultaatgericht, verantwoordelijk, beslissingen durven te nemen,
- Klantgerichte houding met een goede politieke antenne
- Samenwerken; gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang van de projecten, er is geen aparte projectleider nodig.

#### Opleiding & ervaring:

- HBO civiele techniek
- Kennis van de regelgeving in de uitvoering van Civiel- en Cultuurtechnische werken (UAV, UAR)
- Ervaring met projecten openbare ruimte, bij voorkeur kleine projecten waarbij alle aspecten werden opgepakt.

#### Projectmedewerker ruimtelijke ordening (28-36+ uur/week)

Projectmedewerker die alle RO-werkzaamheden in het project oppakt. Van stedenbouwkundige schets tot en met het bestemmingsplan.

#### Taken:

- Beoordelen en maken stedenbouwkundige opzetten t.b.v. woningbouw-projecten (met name inbreidingslocaties)
- Adviseren over meest optimale/ efficiënte stedenbouwkundige opzet
- Input leveren voor en mede beheren van exploitatieopzetten en projectplanningen
- Beoordelen en eventueel laten maken aanvragen nieuwe bestemmingsplannen (partiële herziening) op juistheid, consistentie en compleetheid
- Het doorlopen van de totale procedure tot en met de vaststelling van een bestemmingsplan. Dit omvat onder meer het beoordelen van de ruimtelijke onderbouwing, juistheid digitale opzet bestemmingsplan, beoordelen onderzoeken, voorstellen aan college/ raad, ter visie leggen.

#### Eigenschappen:

- Affiniteit met stedenbouw
- Flexibel in tijd, inzetbaarheid en denken, creatief
- Over de grenzen van eigen vakgebied kunnen kijken en meedenken.
- Een aanpakker en bereid je naaste projectcollega's te helpen of even "bij te springen" wanneer het werk daar om vraagt

- Resultaatgericht, verantwoordelijk, beslissingen durven te nemen
- Klantgerichte houding met een goede politieke antenne
- Samenwerken; gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang van de projecten, er is geen aparte projectleider nodig.

Opleiding & ervaring:

- HBO ruimtelijke ordening
- Ervaring doorlopen bestemmingsplanprocedures
- Bij voorkeur ervaring met woningbouwprojecten, bij voorkeur kleine projecten waarbij alle aspecten werden opgepakt.

Planeconoom/ financieel medewerker (16-22 uur/week)

Projectmedewerker die alle financiële en planningszaken in het project oppakt. Vanaf de eerste exploitatieopzet tot en met de eindafrekening.

Taken:

- Beoordelen financiële haalbaarheid kleine woningbouwprojecten, obv stedenbouwkundige opzetten (met name inbreidingslocaties)
- Maken en beheren exploitatie-opzetten en projectplanningen
- Maken risicoanalyses per project
- Adviseren over meest optimale/ efficiënte stedenbouwkundige opzet
- Opstellen en laten sluiten van contracten met projectonwikkelaars
- Zorgdragen voor tijdige facturering kosten
- Indien mogelijk binnenhalen subsidies

Eigenschappen:

- Gevoel voor grondprijzen, markt van woningbouwprojecten
- Flexibel in tijd, inzetbaarheid en denken, creatief
- Over de grenzen van eigen vakgebied kunnen kijken en meedenken.
- Een aanpakker en bereid je naaste projectcollega's te helpen of even "bij te springen" wanneer het werk daar om vraagt
- Resultaatgericht, verantwoordelijk, beslissingen durven te nemen,
- Samenwerken; gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang van de projecten, er is geen aparte projectleider nodig.

Opleiding & ervaring:

- HEAO
- Ervaring als planeconoom met woningbouwprojecten, bij voorkeur kleine projecten waarbij alle aspecten werden opgepakt.



## Collegevoorstel

### Inleiding:

Op initiatief van het college is in mei 2008 een Stuurgroep woningbouwprojecten van start gegaan, teneinde meer grip op de projecten te krijgen. In september 2009 constateert deze stuurgroep dat een versnelling van het doorlopen van de woningbouwprojecten (= alle plannen en procedures zodat er ook daadwerkelijk woningen gebouwd kunnen worden) niet van de grond komt. Een externe adviseur is gevraagd een objectieve analyse te maken en met verbeteradviezen te komen. In december 2009 heeft Rudy van Stratum dit advies opgeleverd.

Dit voorstel bevat de uitwerking van dat advies middels de opzet van een programma woningbouwprojecten waaronder in het bijzonder de kleine woningbouwprojecten die we extern willen uitzetten.

### Feitelijke informatie:

#### Voorgeschiedenis

Eind 2007 constateert uw college enerzijds dat er een veelheid aan woningbouwinitiatieven is en veel woningbouwprojecten tegelijkertijd lopen. Anderzijds dat de gemeente niet aan de woningbouwproductieafspraken van circa 200 woningen per jaar kan voldoen. Het maken van de plannen ten behoeve van de woningbouwproductie wil niet vlotten. Het overzicht ontbreekt en collega's weten niet van elkaar wie waar mee bezig is. Hierop is in het najaar van 2007 gestart met het, in een overzicht inventariseren en bijhouden, van alle lopende en toekomstige woningbouwprojecten.

In mei 2008 is op initiatief van het college de Stuurgroep woningbouwprojecten van start gegaan. Het doel van dit overleg is het proces transparant te maken, informatie-uitwisseling over de projecten en daarmee een objectivering voor een mogelijke prioritering.

Deze stuurgroep, onder voorzitterschap van de wethouder Volkshuisvesting, bestaat verder uit de wethouder RO, de managers bedrijfsvoering en publiekszaken, de betrokken teammanagers en de beleidsmatig betrokken medewerkers.

Sindsdien is het zicht op woningbouwprojecten verbeterd. Op dit moment staan ruim 70 (potentiële) projecten op het overzicht. Er is een intakeoverleg (ambtelijk) opgestart dat een integraal advies geeft over nieuwe initiatieven aan de stuurgroep, een projectoverleg waaruit periodiek een voortgangsrapportage komt over de lopende projecten.

In september 2009 constateert de stuurgroep dat de inventarisatie en de stroomlijning van het proces, niet leidt tot de gewenste versnelling van de woningbouwproductie. Een eerste aanname is dat de beschikbare ambtelijke capaciteit over teveel projecten wordt verdeeld. Een externe adviseur is gevraagd een objectieve analyse te maken en met verbeteradviezen te komen.

#### Extern advies

Eind 2009 heeft Rudy van Stratum zijn advies 'Versnelling realisatie bouwopgaaf Gemeente Heusden 2010-2015' uitgebracht (zie bijlage 1). Daarin wordt het geconstateerde capaciteitstekort voor de huidige werkvoorraad aan woningbouwprojecten onderschreven. In zijn analyse heeft Rudy van Stratum woningbouwprojecten naar maat onderscheiden in drie klassen: kleine woningbouwprojecten tot 50 woningen, middelgrote projecten van 50-300 woningen en grote projecten boven de 300 woningen. In het rapport is aangegeven dat er

ruim 4300 woningen worden verwacht van 2010 tot 2030<sup>1</sup>. De kernpunten van de analyse zijn:

- in 2010-2015 komt 50% van de woningen uit kleine woningbouwprojecten
- in 2010-2030 is de verdeling van het aantal woningen per klasse gelijk:  $1/3^e$ - $1/3^e$ - $1/3^e$
- totaal zijn 80.000 uur nodig om alle projecten weg te werken.
- de (middel)grote projecten vragen meer beleidsmatige afweging en ontwikkeling van nieuw beleid. Daar zit de meeste tijd in de voorbereiding.
- kleine projecten vragen toepassing van bestaand beleid, de meeste tijd is nodig voor de uitvoering (civiel- en cultuurtechnische uren).
- de kleine projecten kennen de meeste inzet (uur) per woning.

Daarop heeft hij als belangrijkste aanbevelingen :

- Concentreer de inzet van de huidige gemeentelijke organisatie op de (middel)grote woningbouwlocaties.
- Standaardiseer en sjabloniseer waar mogelijk de processen.
- Zet voor de realisatie van de kleine woningbouwprojecten (t/m 50 woningen) een aparte (externe) productielijn op die 10 woningbouwprojecten tegelijkertijd in productie neemt.
- Zet hier een interne projectleider op
- Organiseer eenduidige sturing op alle woningbouwprojecten

Voor meer informatie wordt u verwezen naar het advies in bijlage 1.

De stuurgroep woningbouwprojecten heeft het advies ter harte genomen. De uitwerking van de adviezen wordt samengevat in het opzetten van een programma woningbouwprojecten. Hierop is intern een programmamanager geworven die rechtstreeks onder de directie valt. De programmamanager trekt als project ook de externe productielijn voor de kleine woningbouwprojecten. Deze aanpak passen we toe tot we een natuurlijke werkvoorraad hebben die met de bestaande interne organisatie opgepakt kan worden.

## Afweging:

### Programma woningbouwprojecten

Het doel van het Programma woningbouwprojecten is

*Het vertalen van de kaderstellende nota's die met woningbouw te maken hebben naar een jaarlijks voortrollend meerjaren woningbouwprogramma voor de jaren t/m 2030. En toezien op de voortgang van de woningbouwproductie zelf.*

Door middel van het programmamanagement kunnen de woningbouwprojecten in samenhang aangestuurd worden. De processen kunnen beter op elkaar afgestemd worden. Het beoogde effect van het programma is

*Efficiëntere en effectievere doorloop van woningbouwprojecten waarbij alle betrokkenen hun activiteiten op elkaar afstemmen met hetzelfde doel voor ogen.*

De focus ligt dus op het in een haalbare programmering zetten van de kaders van de volkshuisvesting. En bij onvoldoende interne capaciteit voor het realiseren van het jaarprogramma: uitbesteden van werkzaamheden. Het advies is de kleinere woningbouwprojecten uit te besteden.

---

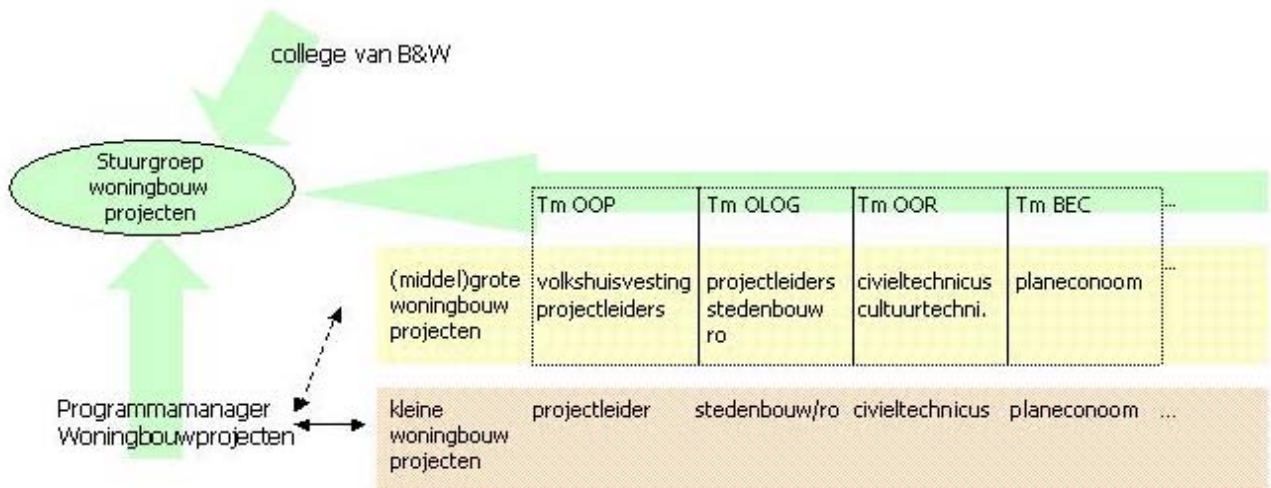
<sup>1</sup> Het aantal nog te realiseren woningen betreft de bouwopgave 2006-2030 voor Heusden van 3.580 woningen + herbouw van 1000 sloopwoningen minus de al gerealiseerde woningen.

De kleine woningbouwprojecten nu in een externe productielijn oppakken, betekent dat de interne organisatie geen inzet meer hoeft te plegen voor deze projecten. Daarmee zal tijd vrijkomen voor de (middel)grote projecten. Met als beoogd effect een kortere doorlooptijd van woningbouwprojecten en snellere realisatie van woningen. Deze productielijn zal bestaan uit extern in te huren professionals die gemeentelijke processen van de kleine woningbouwprojecten gaan uitvoeren.

In de kleine woningbouwprojecten zal gestreefd worden naar standaardisering van de processen, sjablonen waar mogelijk. Uiteraard zullen de ervaringen uit de kleine woningbouwprojecten gebruikt worden voor de (middel)grote woningbouwprojecten. Deze laatste woningbouwprojecten zullen opgepakt worden middels projectmatig werken door de eigen organisatie.

Voor het Programma woningbouwprojecten zal de programmamanager woningbouwprojecten de informatievergaring doen over alle woningbouwprojecten die lopen in de organisatie. Doel daarvan is eenduidige informatie over de voortgang en stand van zaken van deze projecten. Deze informatie gaat naar de Stuurgroep woningbouwprojecten.

## Organisatie



### Teammanagers en de programmamanager woningbouwprojecten

De projectleiders en medewerkers van de (middel)grote woningbouwprojecten maken onderdeel uit van de teams uit de organisatie. De projectleider is integraal verantwoordelijk voor zijn project en legt deze verantwoording af aan de directie, via de programmamanager woningbouwprojecten. De teammanager is, conform de notitie Projectmatig werken, de makelaar, uitzendbureau en HRM manager.

Zowel de teammanagers als de programmamanager woningbouwprojecten maken deel uit van de stuurgroep.

### Oop en de programmamanager woningbouwprojecten

De taak van de strategische beleidsmedewerker volkshuisvesting in Oop is een constante analyse van de doelgroepen, de woningbehoefte van die afzonderlijke doelgroepen en de toetsing van de mogelijkheden van de totale woningmarkt. En tegelijk de spiegel voorhouden van wat zou 'moeten' (Waalboss) en kunnen (vraag én aanbod markt). Hierbij hoort ook de (strategische) beleidsadviesing. De programmamanager woningbouwprojecten geeft periodiek aan wat daadwerkelijk mogelijk en haalbaar is. Samen leveren ze periodiek de geactualiseerde gegevens met daarbij een analyse van de (mogelijke) consequenties. Op basis daarvan kan het bestuur objectief prioriteren.

De beleidsmedewerker is niet met daadwerkelijke woningbouwprojecten bezig. Die taak ligt bij de projectleiders. De programmamanager woningbouwprojecten draagt zorg voor de bewaking van de voortgang van deze projecten zodat er ook daadwerkelijk gebouwd kan worden.

### **Planning woningbouwprojecten komende jaren**

Voor de planning van de woningbouwprojecten zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- alleen de woningproductie van projecten die daadwerkelijk zijn opgepakt worden ingepland,
- er wordt uitgegaan van een gemiddelde proceduretijd tot de uitvoering van 2 jaar,
- afhankelijk van de geplande woningbouwomvang wordt de realisatie over meerdere jaren uitgesmeerd.

Het voordeel van deze aannames is dat we een reëler beeld krijgen van de jaarlijkse woningbouwproductie. Zo zien we het totaal aantal geplande woningen toenemen bij het oppakken van een nieuw project. De uitkomst van deze planning is opgenomen in bijlage 2 'overzicht woningbouwprojecten'.

### **Doel productie kleine woningbouwprojecten**

Uit het overzicht van de woningbouwprojecten blijkt dat er 58 kleine woningbouwprojecten (< 50 woningen) zijn. Acht projecten behelzen een combinatie van woningen met een andere ontwikkelingen (zoals een bedrijfsterrein, woonwagens of een MFA). Gezien het publieke belang van dergelijke voorzieningen worden die kleinere projecten wel door de eigen organisatie uitgevoerd. Met de resterende 50 projecten zullen tot en met 2015 zo'n 550 woningen mogelijk moeten worden gemaakt.

De externe productielijn kan een project oppakken nadat een paspoort is vastgesteld. Een paspoort bevat alle randvoorwaarden voor de ontwikkeling van een locatie en wordt in het intakeoverleg door de interne organisatie gevuld en door de stuurgroep vastgesteld. Zie bijlage 3 voor een nadere uitleg over het paspoort en een schematisch overzicht van het intakeproces.

Hierna volgt de voorbereidingsfase. Het maken en vaststellen van de stedenbouwkundige opzet, het maken van een exploitatieplan en een planning. Het college zal de uitkomst daarvan vaststellen. Dit is een contract met een projectontwikkelaar of een exploitatieplan bij een gemeentelijke ontwikkeling.

Op dat moment start ook de ro-fase. Het opstellen en doorlopen van de procedure voor een bestemmingsplan tot en met de definitieve vaststelling. Gelijktijdig start ook de voorbereiding van de uitvoering, er wordt een inrichtingsplan gemaakt en na vaststelling daarvan wordt een bestek voor het bouw- en woonrijp opgesteld.

Na vaststelling van het bestemmingsplan en het bestek zal de daadwerkelijke uitvoering in het veld kunnen starten. Dit is het moment dat een woningbouwproject weer wordt overgedragen aan de eigen organisatie. Deze processen zijn in bijlagen 4 en 5 schematisch uitgewerkt.

Om te garanderen dat er doorstroom komt in de externe productielijn, zal het aantal projecten dat daar gelijktijdig wordt opgepakt, gemaximeerd worden op 10 stuks. Met welke tien projecten worden gestart, is ingegeven door praktische overwegingen. Van welke projecten is het paspoort gereed, kan gestart worden met de voorbereiding en welke projecten zijn praktisch nog overdraagbaar. In bijlage 2, zijn deze eerste 10 projecten oranje gemarkeerd.

Elke keer dat een project voor de externe productielijn gereed is, wordt het project overgedragen aan de interne organisatie voor de uitvoering buiten. De externe productielijn kan op

College	V20100140
Onderwerp: Woningbouwprojecten Heusden	

dat moment een nieuw project oppakken. De keuze welke dat moet zijn, wordt aan het college voorgelegd. Daarbij zal een voorstel worden gedaan vanuit de 'wachtlijst', de kleine woningbouwprojecten waarvan het paspoort gereed is (deze zijn licht-oranje aangegeven in bijlage 2).

Uit de eerste berekeningen van Rudy van Stratum blijkt dat aan inhuur voor de kleinere projecten ongeveer 3 fte op jaarbasis nodig is. Qua kosten moet rekening gehouden worden met gemiddeld € 80,= per uur, totaal € 325.000,= per jaar. De kosten worden geboekt op de projecten die ook daadwerkelijk onderhanden zijn. Daarbij gaan, zoals bij elke grondexploitatie, de kosten voor de baten uit. Dit is niet anders als wanneer de eigen organisatie deze projecten oppakt. De uren komen ten laste van de (grond)exploitatie van de projecten. De inhuur betekent vooral een versnelling voor de projecten.

## **Inzet van middelen:**

### **dekking**

De kosten van de inhuur derden, waarvan de kosten voor het jaar 2010 worden ingeschat op een totaalbedrag van € 325.000, zullen voornamelijk ten laste worden gebracht van de grondexploitatie van de verschillende projecten. Voor een zestal locaties, waarbij een gemeentelijke grondpositie aanwezig is, is al een exploitatieberekening opgesteld, of wordt een exploitatieberekening gemaakt, waarbinnen plankosten zijn opgenomen. Een viertal locaties betreffen particulier initiatief waarbij de plankosten middels overeenkomsten zullen moeten worden verhaald. Indien niet alle kosten kunnen worden verhaald zal voor de dan ontstane tekorten de algemene reserve moeten worden aangesproken, danwel een verliesvoorziening (voor de grondexploitatie) moeten worden gevormd.

De exploitatieberekeningen kunnen worden gemaakt (of herzien) wanneer de planvormingsfase wordt gerealiseerd, dan kan ook het geprognosticeerde financiële resultaat van een project zichtbaar gemaakt worden.

### **personele consequenties**

n.v.t.

### **subsidie mogelijkheden**

n.v.t.

## **Risico's:**

Als risico moet worden benoemd dat mogelijk niet alle kosten binnen een project kunnen worden verhaald middels overeenkomsten of overige opbrengsten. De dan ontstane tekorten moeten (eerder) worden afgedekt uit de algemene reserve (grondexploitatie).

## **Procedure:**

### **vervolgstappen**

Inhuur extern personeel en overnemen van de eerste 10 projecten van de interne organisatie.

### **inkoop**

De inhuur zal conform het inkoopbeleid worden gedaan.

### **communicatie**

De organisatie via Hein informeren zodra de externe productielijn van start gaat. Raad informeren.

## **Advies:**

Wij stellen u voor bijgaand besluit vast te stellen.

College	V20100140
Onderwerp: Woningbouwprojecten Heusden	

## BESLUIT

Het college van Heusden heeft in de vergadering van 09 februari 2010;

besloten:

- in te stemmen de opzet van het Programma woningbouwprojecten en met een externe productielijn binnen dat programma waarin 10 kleine woningbouwprojecten gelijktijdig worden opgepakt;
- dit besluit ter kennis te brengen van de raad.

namens het college van Heusden,  
de secretaris,

mr. J.T.A.J. van der Ven

# Versnelling realisatie bouwopgaaf Gemeente Heusden 2010-2015

December 2009

Dr. R.M.G. van Stratum



STRATUM STRATEGIE

## **Inhoudsopgave:**

1. Vraagstelling
2. Aanpak
3. Signalen uit gesprekken
4. Oplossingsrichting / denkraam
5. Totaaloverzicht woningbouwprogramma
6. Organisatorische overwegingen
7. Cijfers en kengetallen
8. Aantekening over kosten en opbrengsten
9. Conclusies en vervolg

## **1. Vraagstelling**

De gemeente Heusden heeft een bouwopgaaf tot het jaar 2030. Er lijkt sprake van een zekere 'verstopping' in de pijplijn van de beschikbare bouwprogramma's. De gedachte is dat met een tijdelijke (eenmalige) inhaalslag mogelijke vertragingen in het realiseren van de bouwopgaaf kunnen worden voorkomen. De gemeente heeft zelf niet de menskracht in huis om nu, naast het reguliere werk, zo'n inhaalslag op eigen kracht te kunnen volbrengen. Om zo'n inhaalslag efficiënt te kunnen oppakken moet eerst worden geanalyseerd wat de feiten van de bouwopgaaf zijn, vervolgens moeten in overleg prioriteiten in de bouwopgaaf worden aangebracht om daarna de vraag te kunnen beantwoorden op welke wijze de inhaalslag het beste vorm kan worden gegeven (welke mensen zijn voor hoe lang nodig met welke capaciteiten en vaardigheden).

## 2. Aanpak

Een eerste briefing over voornoemde problematiek heeft plaatsgevonden met de stuurgroep op 22 september 2009. Op basis hiervan is enkele dagen later een offerte met een voorstel voor aanpak ingediend.

Voorgestelde aanpak:

Er is al het nodige voorwerk gebeurd. Indien de beschikbare informatie digitaal wordt aangeleverd en de relevante personen uit de organisatie beschikbaar zijn voor interviews (en het beantwoorden van eventuele opkomende vragen) is een doorlooptijd van 8 weken mogelijk. De inschatting is dat met gemiddeld iets meer 1 dag in de week de analyse gemaakt kan worden. Afronding uiterlijk einde november 2009. Deze tijd wordt grofweg als volgt ingedeeld:

- interviews met betrokkenen inclusief voorbereiding en uitwerking (ongeveer 10 mensen) = 40 uur
- deskresearch, lezen van stukken ter beschikking = 10 uur
- korte marktoriëntatie (bijvoorbeeld gesprek makelaar en/of corporatie) = 8 uur
- terugkoppeling opdrachtgever = 6 uur.
- presentatie resultaten = 6 uur
- maken notitie = 10 uur

Logica van opzet:

- FEITEN in kaart brengen van bouwopgaaf: wat is bekend, wat ligt vast, wat is nog vrij te kiezen etc.
- ORDENEN: op welke manieren kan de bouwopgaaf worden opgedeeld
- PRIORITEREN: wat is meest relevante ordening voor gemeente kijkend naar diverse belangen
- WAT is nodig, kernproces: wat is nodig om geprioriteerde bouwopgaaf in inhaalslag uit te voeren
- HOE uitvoeren van inhaalslag: hoe kun je benodigde capaciteit het beste in organisatie inpassen

Uiteindelijk heeft dat geresulteerd in de volgende activiteiten:

- individuele gesprekken (9 personen) van 25-9 tot 12-10.
- input cijfers gevraagd (gekregen op 9-10 en 30-10).
- berekeningen van kengetallen op basis van aangeleverde cijfers 10-10.
- 1e bespreking van kengetallen en vervolgvragen op 16-10.
- 2e bespreking aanvulling cijfers 4-11.
- presentatie stuurgroep 5-11.

De individuele gesprekken hebben plaatsgevonden met achtereenvolgens (allen werkzaam bij/voor gemeente Heusden tenzij anders aangegeven):

- Yvonne Vos
- Bert van der Vecht
- Michiel Mentink
- Gerrit van Kleef
- Ellen Vos
- Erik Corten
- Aart-Jan Gorter (wooncorporatie Woonveste)
- Adriaan van Mierlo
- Wim Walraven

De tussentijdse bespreking en overleg heeft plaatsgevonden met:

Teambespreking (2 maal):

- Yvonne Vos
- Wim Walraven
- Bas Janssen

Overleg via mail en/of telefoon:

- Bert van der Vecht
- Ellen Vos

### 3. Signalen uit gesprekken

Onderstaand figuur geeft een beeld van de in de gesprekken genoemde issues rondom de versnelling van de bouwopgaaf.



Grofweg kunnen de signalen worden onderverdeeld naar interne en externe overwegingen. Intern betreft overwegingen over de eigen organisatie, extern over de markt.

Interne overwegingen:

Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan duidelijkheid. Er moeten afspraken gemaakt worden over wat belangrijk is en waar de focus ligt. Vervolgens moet worden bewaakt of deze afspraken ook daadwerkelijk worden nagekomen. Dat laatste betekent dat er behoefte is aan een overall-overzicht van de bouwopgaaf, dat deze periodiek besproken wordt met de juiste persoon en in het juiste gremium en dat op basis daarvan wordt bijgestuurd. Het signaal is dat er een meer expliciet stuurmodel voor de bouwopgaaf moet komen.

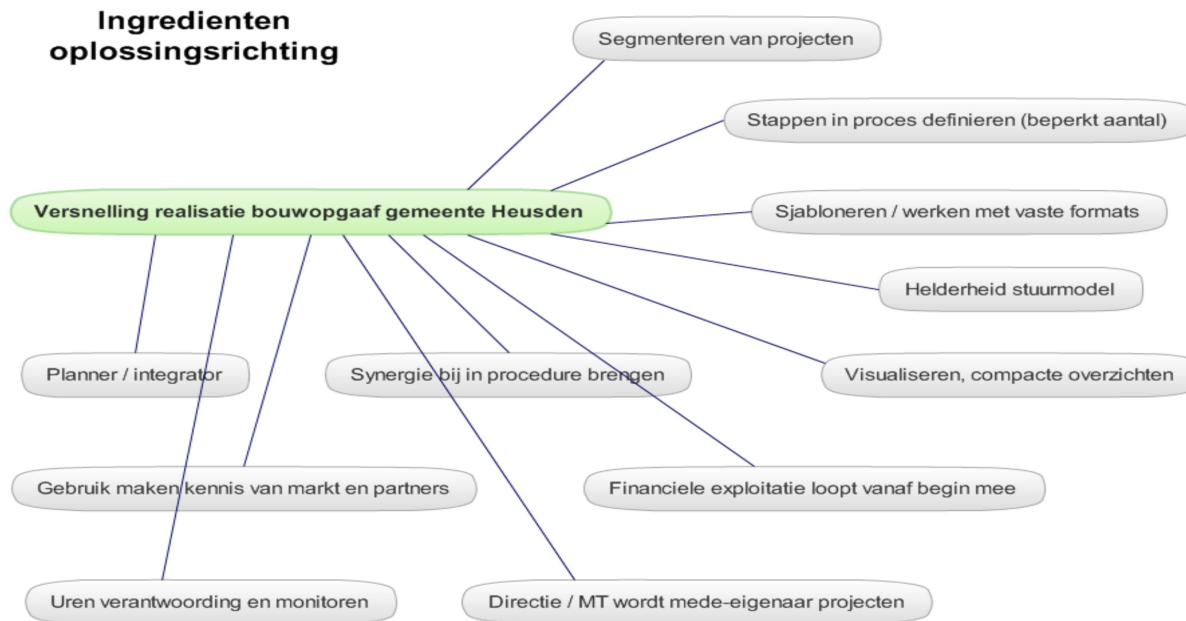
De inhaalslag moet van tijdelijke aard zijn. Het ligt voor de hand deze inhaalslag te maken met tijdelijke / externe medewerkers. Hierbij wordt uitgesproken dat het van belang is de strategische kennis in eigen huis te houden en om eigen medewerkers perspectief voor verdere groei te geven (groei van kennis, groei in functie). De meerderheid geeft aan een tijdelijke inhaalslag zoveel mogelijk los van de eigen organisatie te zien om zo maximale garantie te hebben dat het lopende werk (van de eigen medewerkers) door kan gaan. Uiteraard geldt hierbij wel dat de activiteiten van de inhaalslag en het 'eigen werk' op elkaar moeten worden afgestemd. Verder maakt men zich zorgen over het bewaken van de toestroom aan de 'ingang': de inhaalslag wordt gemaakt op basis van de huidige voorraad plannen, maar de praktijk laat zien dat er maandelijks nieuwe woningbouwprojecten (ad-hoc) bijkomen.

Externe overwegingen:

Bij de inhaalslag moet zover mogelijk rekening worden gehouden met de specifieke afspraken die zijn gemaakt met betrokkenen bij het woningbouwproject. Ook moet rekening worden gehouden met de bestaande grondpositie van de gemeente, met mogelijke bouwclaims en met de opvangcapaciteit van de markt (voorkomen onverkoopbaarheid grond en/of woningen). Uiteindelijk gaat het erom dat de juiste woning op het juiste moment op de juiste plek beschikbaar komt.

## 4. Oplossingsrichting en denkraam

In onderstaand overzicht staan de ingrediënten van de voorgestelde oplossingsrichting weergegeven.



## De elementen van de aanpak<sup>1</sup>:

### Efficiency

- Segmentering van de projecten. Het voorstel is om de bestaande woningbouwprojecten onder te verdelen in drie klassen: projecten met meer dan 300 woningen, projecten met woningaantal tussen 50 en 300 en projecten met minder dan 50 woningen. De gedachte is dat ongeacht de grootte van het woningbouwproject bepaalde activiteiten sowieso moeten worden gedaan en dat de 'handling' van de kleinere woningbouwprojecten de beschikbare tijd versnippert. De tijdelijke organisatie zou zich dan moeten concentreren op uitsluitend de kleinere projecten die voor dit doel gebundeld moeten worden in een aparte projectorganisatie. De focus van de bestaande organisatie komt dan te liggen op het versneld aanpakken van de grote en middelgrote projecten. Hierdoor blijft de strategische kennis in huis en krijgen eigen medewerkers optimale groeikansen.
- Sjablonering van de te doorlopen stappen. Kleine projecten kennen in hun behandeling en doorlooptijd een zekere eenvormigheid. Het is zaak zoveel mogelijk te standaardiseren, te werken met vaste sjablonen, formats etc.
- Maak waar mogelijk gebruik van de kennis van de marktpartijen. Vaak is er al een financiële exploitatie beschikbaar of is al vooronderzoek gedaan.
- Breng waar mogelijk projecten 'synergetisch' of gebundeld / geclusterd in procedure. In een aantal gevallen zijn meerdere kleinere projecten op relatief kleine fysieke afstand van elkaar onafhankelijk van elkaar in behandeling.

### Overzicht

- Er is behoefte aan een eenvormig overzicht van steeds de laatste stand van zaken. Dit overzicht moet visueel aantrekkelijk zijn en gemakkelijk te snappen.
- Alle informatie moet op 1 punt samen komen of worden gebundeld. Een correct visueel overzicht kan ook alleen maar gemaakt worden als die informatie ergens bij elkaar komt. Een aparte medewerker krijgt de opdracht om bijvoorbeeld maandelijks de informatie bij alle afdelingen op te halen en in het nieuwe overzicht te zetten.

---

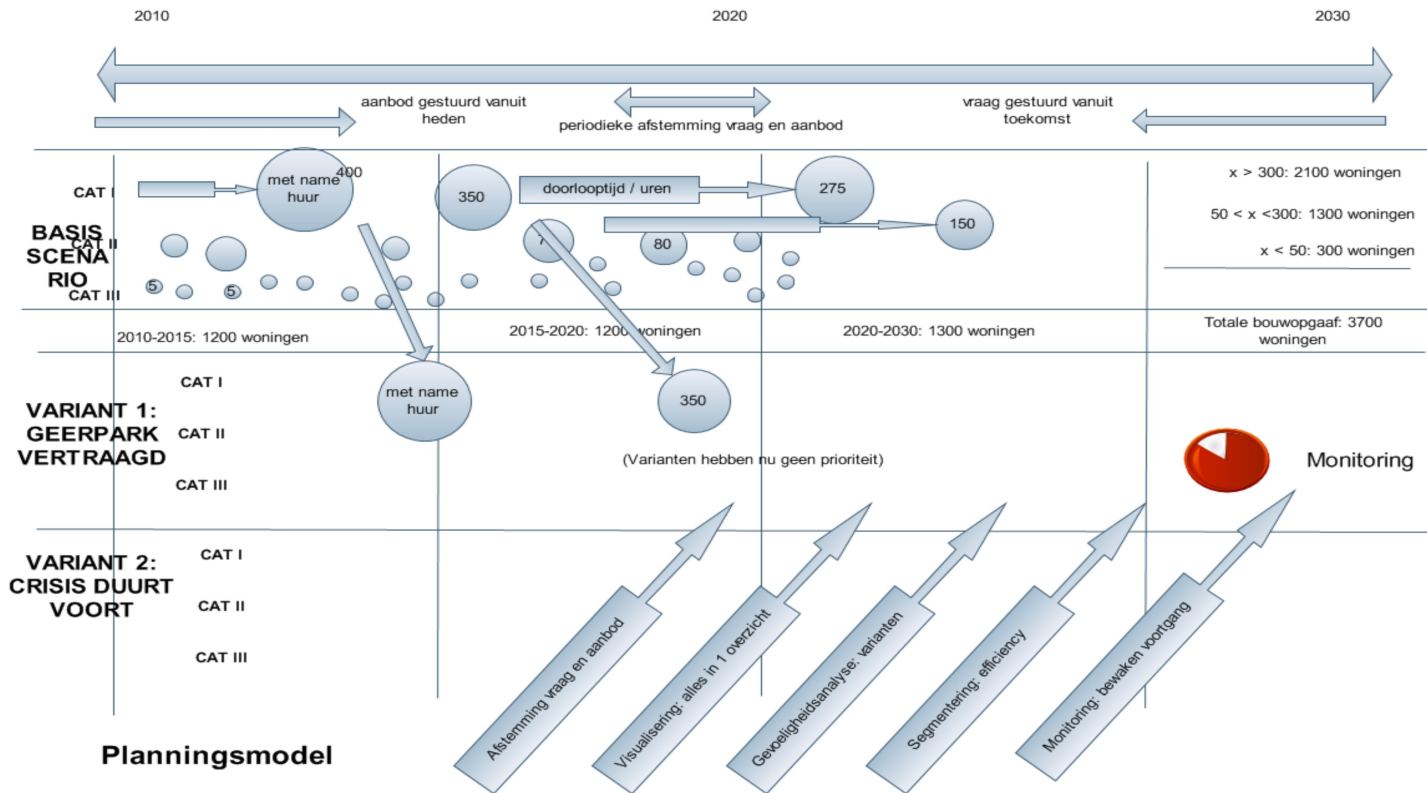
<sup>1</sup> De voorgestelde aanpak concentreert zich op de effecten van de tijdelijke inhaalslag en daarmee dus op het mogelijke effect van extra activiteiten. De efficiency van de bestaande organisatie is geen onderdeel van de vraagstelling.

### Sturing:

- De nieuwe projectorganisatie moet duidelijke targets op maand- of kwartaalbasis meekrijgen (uitgesplitst tot op individueel medewerkersniveau).
- Een urenverantwoording naar projecten moet inzicht geven in de tijdsbesteding (en daarmee efficiëntie) en gewenste voortgang.
- En het moet dan ook helder zijn wie bij afwijkingen van de planning kan en moet bijsturen. Het voorstel is om een eigen medewerker projectleider (die past binnen het op te stellen profiel) van de tijdelijke projectorganisatie te maken. Deze projectleider slaat dan ook een brug tussen tijdelijke en vaste eigen organisatie.
- De projectleiders (van tijdelijke en van vaste organisatie) ressorteren onder het MT. Uiteindelijk is het MT verantwoordelijk voor de integrale planning en voortgang daarvan. Het voorstel is om individuele projectleiders te koppelen aan individuele MT-leden of om dat zelfs op projectniveau te doen.

# 5. Totaaloverzicht woningbouwprogramma

Onderstaand schema geeft een idee van hoe het visuele overzicht kan worden vormgegeven:



## Toelichting:

- Er wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de vraaggestuurde planning van toekomst naar heden. Deze planning is gebaseerd op de verwachte demografische ontwikkelingen en afspraken met de provincie. En anderzijds de aanbodgestuurde planning van heden naar toekomst. Om allerlei redenen worden projecten feitelijk in behandeling genomen.
- Het is zaak voortdurend de match te maken tussen vraag en aanbod.
- Op die manier komt dan steeds een actueel 'basisscenario' tot stand. In het basisscenario is al een onderscheid gemaakt tussen de drie voorgestelde klassen (groot, middel, klein resp. I, II en III) woningbouwprojecten.
- Een 'bol' in het diagram geeft aan op welk moment er hoeveel woningen van welke aard op de markt komen. De grootte van de bol is een indicatie voor het aantal woningen (hoe groter de bol hoe meer woningen). In de bol kunnen tekstueel een aantal kenmerken van de woningen worden weergegeven: huur- of koopwoningen, prijsklasse, bouwclaims etc.
- De 'staart' die aan de bol voorafgaat is een indicatie van de doorlooptijd en het te besteden aantal uren (weer onder te verdelen in de belangrijkste processtappen binnen een project, bijvoorbeeld: voorbereiding, ruimtelijke ordening, uitvoering).
- Op deze manier ontstaat horizontaal (over de tijd heen, 2010-2030) opgeteld steeds een actueel overzicht van het aantal te bouwen woningen naar de drie grootteklassen.
- Het visuele schema kan nog worden uitgebreid met varianten en/of risico-analyses. Wat gebeurt er als een groot woningbouwproject door onvoorziene omstandigheden wordt vertraagd? Hoeveel woningen komen er dan op welk moment op de markt? Met welke projecten kunnen we schuiven in de tijd om toch nog de gewenste aantallen van de juiste soort op te leveren?

Aan Bert van der Vecht is gevraagd dit schema op hoofdlijnen te vullen met de in zijn ogen meest actuele stand van zaken:

planning verwacht

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010-2015	2016-2020	2021-2030	TOTAAL	
> 300					100	100	100 200	300	530 350	350	1530
50 - 300	136			87	25	40 60 30	130	370 452	35 60 60 70 80 80 100	60 40 90 65 107 80	1533
15 - 50	17 98		33 40	38 16 21	27	40 89	129	117			1260
< 15	1		4	8 13 11 7		24 10 6 6	90	117			1260
	234 13 1	1	33 4 40	105 16		46	1108 + 290 zij. 1478	1507	45+1053+20+ 162+115+110+100 +12+20	135+402+100+ 275+80+15+40 +17+9+25	4323
	252	1	77	201	152	505				1258	

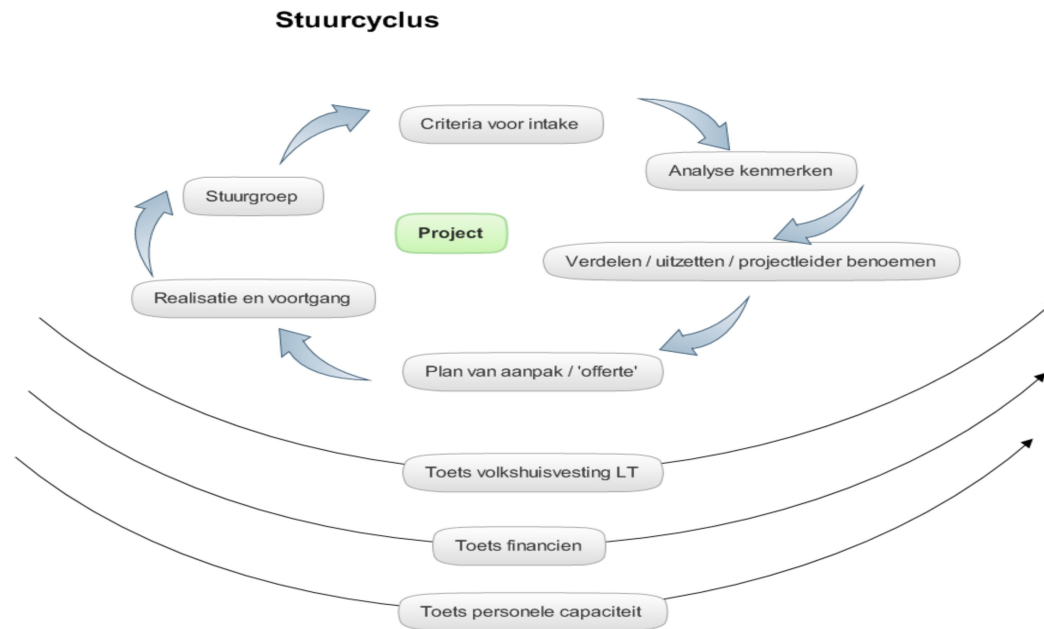
### Toelichting:

- Ik heb zelf op basis van de veel gedetailleerdere informatie van Bert een verdere compressie van de gegevens gemaakt. Het gaat me nu voornamelijk om de grote lijnen.
- Bert heeft de categorie kleine woningbouwprojecten (kleiner dan 50) nog onderverdeeld in twee subklassen (kleiner dan 15 en tussen 15 en 50).
- De totale bouwopgave betreft een kleine 4500 woningen.
- Grofweg komen er evenveel woningen over de gehele periode 2010-2030 uit de verschillende categorieën groot, middel en klein (1530, 1533 resp 1260 woningen) beschikbaar.
- Ook is de verdeling van het totaal over de tijdvakken 2010-2015, 2016-2020 en 2021-2030 grofweg gelijk, te weten 1188, 1587 resp 1258 woningen.
- Ten overvloede, voorzichtigheid bij de interpretatie is geboden, het betreft tijdvakken van verschillende lengte, een controle en/of onderlinge afstemming op de cijfers heeft niet plaatsgevonden etc. Toch werken dit soort simpele vuistregels naar mijn mening goed in de communicatie.
- Gezien de vraagstelling ligt de focus voor nu op de hoeveelheid te bouwen woningen in de periode 2010-2015: 1478 woningen.
- En daarbinnen weer op de aantallen woningen van de kleinste categorie (kleiner dan 50 woningen). Grofweg de helft ( $614 + 111 = 725$  van de 1478) van deze bouwopgave betreft kleine projecten.
- Daarmee is de belangrijkste conclusie dat met de clustering of bundeling van de kleine woningbouwprojecten voldoende massa bestaat om aparte behandeling in een tijdelijk team te rechtvaardigen.

## 6. Organisatorische overwegingen

Hoe wordt de tijdelijke organisatie in de bestaande organisatie ingebed?

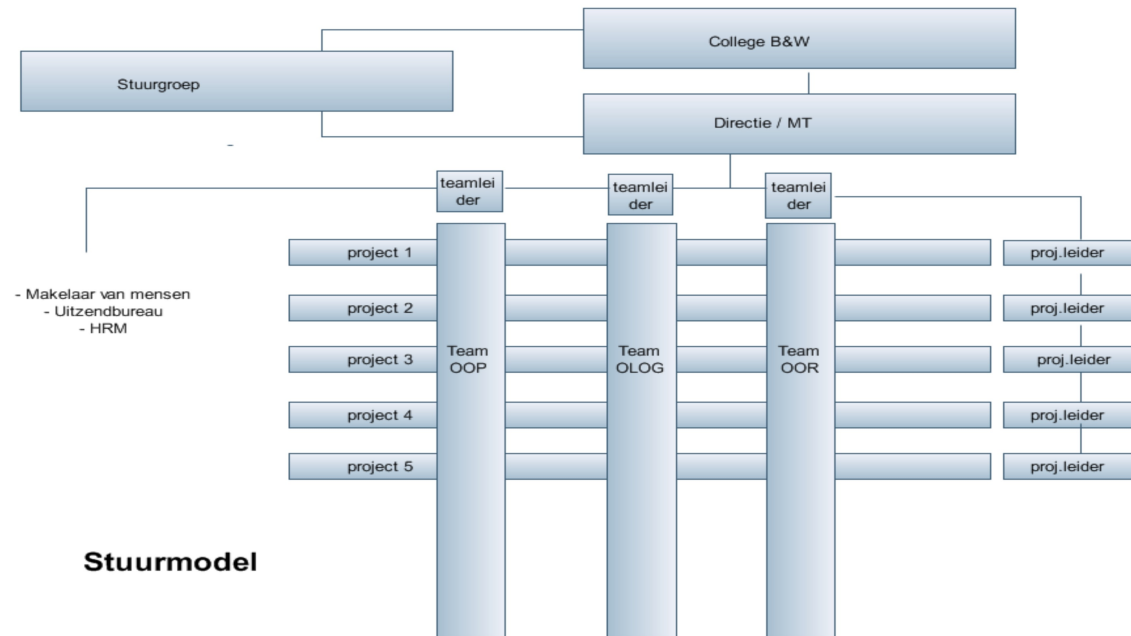
Eerst de stuurcyclus rondom een woningbouwproject.



### Toelichting:

- De stuurgroep bepaalt criteria op basis waarvan een nieuw project kan worden opgenomen in de bestaande voorraad.
- Een nieuw project wordt geanalyseerd op een aantal belangrijke kenmerken: grootteklasse, bouwclaims, grondpositie gemeente, huur- of koop etc.
- Op basis van die kenmerken wordt het project door de directie aan een passende projectleider gekoppeld die verder zorg draagt voor de behandeling (de stuurgroep zet de vraag via directie uit bij een projectleider).
- De projectleider maakt een aanbod, doet een offerte. In dit aanbod (offerte, plan van aanpak) staat hoe de projectleider dit project gaat uitvoeren: wat heeft hij nodig van wie, hoe lang gaat het duren, wat zijn de kosten, wat zijn de risico's, hoe vindt communicatie en voortgangsrapportage plaats etc.
- De benodigde personele resources moeten worden afgestemd met de teamleiders van de afdelingen waar de resources onder vallen. Er dient een financiële toets plaats te vinden. De directie of het MT staat borg voor een correcte integrale afweging van project, resources en financiën.
- Het aanbod wordt (al dan niet met aanpassingen) geaccepteerd door de stuurgroep. De projectleider is hiermee verantwoordelijk geworden voor de door hem zelf voorgestelde aanpak.
- Op de afgesproken momenten rapporteert de projectleider over zijn voortgang.
- Directie beoordeelt en stuurt per project / projectleider bij. Directie integreert informatie over totale voortgang (ondersteund door planner).
- De stuurgroep stuurt bij op totale voortgang.
- En zo verder.

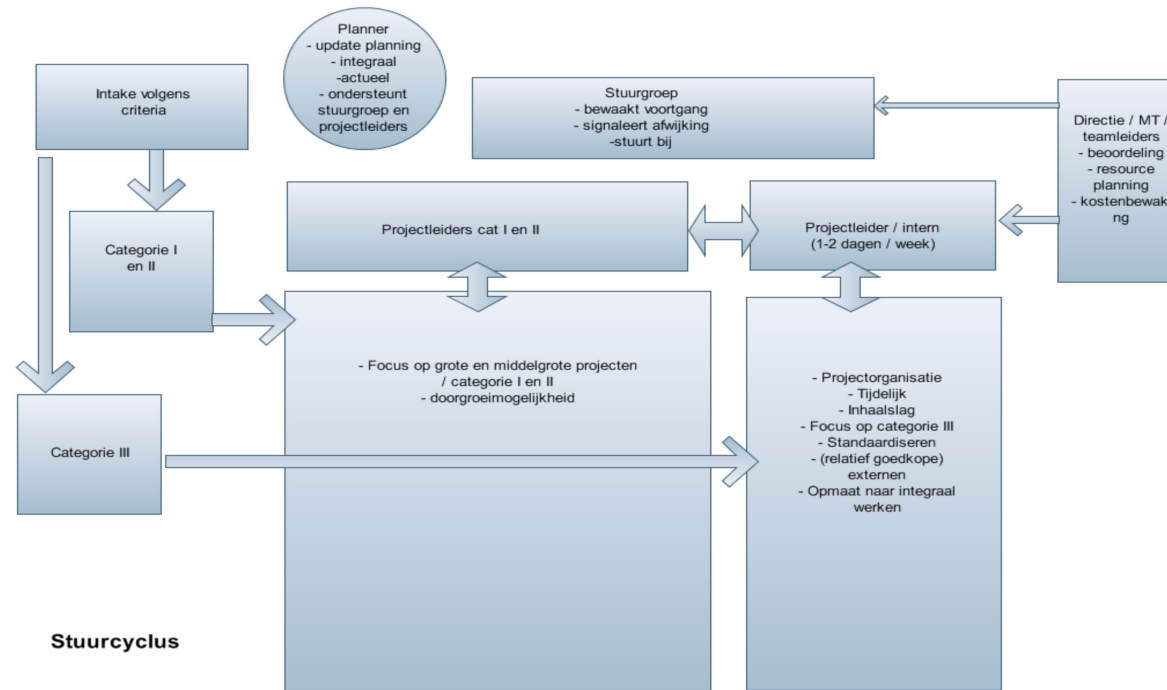
Waar zitten stuurgroep, projectleider etc in het grotere geheel?



### Toelichting:

- Een projectleider is verantwoordelijk voor de voortgang en realisatie van zijn projecten. Opgeteld over alle projectleiders ontstaat de totale output van de organisatie.
- Om de projecten te kunnen realiseren (om output te kunnen maken) is input nodig. De input wordt verzorgd door de specialisten van de verschillende afdelingen die hun rol in de verschillende fasen van het project spelen.
- De teamleiders sturen een groep specialisten aan en zorgen dat de juiste mensen met de juiste expertise op het juiste moment beschikbaar zijn voor de projectleiders (op basis van de geaccordeerde offertes per project).
- Een projectleider transformeert ter beschikking staande input (mensen) in gewenste output (woningbouw).
- Teamleiders en projectleiders (output en input) komen bij elkaar via aansturing en afstemming door de directie. Ook waakt de directie op de totaalvoortgang en de toetsing op financiën, lange termijn volkshuisvesting etc.
- De directie krijgt haar totaalopdracht van het college van B&W.
- De stuurgroep bij de gemeente Heusden is een gremium dat B&W en directie ondersteunt bij het bewaken van de voortgang en het stellen van de juiste prioriteiten.
- Het plaatje is schematisch: er zijn ter illustratie maar een beperkt aantal projecten, teams, projectleiders en teamleiders opgenomen.

Tenslotte de mogelijke stuurcyclus op basis van het voorgaande maar nu met de voorgestelde segmentering naar grootteklassen:



## 7. Cijfers en kengetallen

We hebben nu geconcludeerd dat een apart team (aangestuurd door een nog te benoemen interne projectleider) gaat voor het 'dedicated' afwerken (realiseren) van 725 woningen in de periode 2010-2015. Om hoeveel projecten gaat het hier en hoeveel van welke mensen heb je op welk moment bij benadering nodig? Hoeveel tijd speelt dat eventueel vrij bij de bestaande organisatie? Van welke versnelling is dan mogelijk sprake?

Om daar in korte tijd uitspraken over te kunnen doen moeten we enkele globale kengetallen ontwikkelen. Tot mijn beschikking stond een overzicht van alle nu bekende woningbouwprojecten met het daarbij naar inschatting benodigde aantal uren om ze te realiseren.

Samenvatting gegevens:

- Totaal betreft de tabel ongeveer 70 projecten.
- Een klein aantal is (nog) niet gespecificeerd: 58 projecten zijn qua grootteklasse in te delen.
- Er zijn 2 projecten in de grootste klasse (groter dan 300 woningen), het gaat om circa 1500 woningen.
- Er zijn 13 projecten in de middelgrote klasse (tussen 50 en 300 woningen), het gaat om circa 1300 woningen.
- Er zijn 43 projecten in de kleinste klasse (minder dan 50 woningen). Het gaat om circa 700 woningen.
- Gemiddeld aantal woningen per project grootse klasse: 750.
- Gemiddeld aantal woningen per project middelgrote klasse: 100.
- Gemiddeld aantal woningen per project kleinste klasse: 15.
- Totaal aantal uren nodig volgens overzicht om alle projecten weg te werken: 80.000<sup>2</sup>.

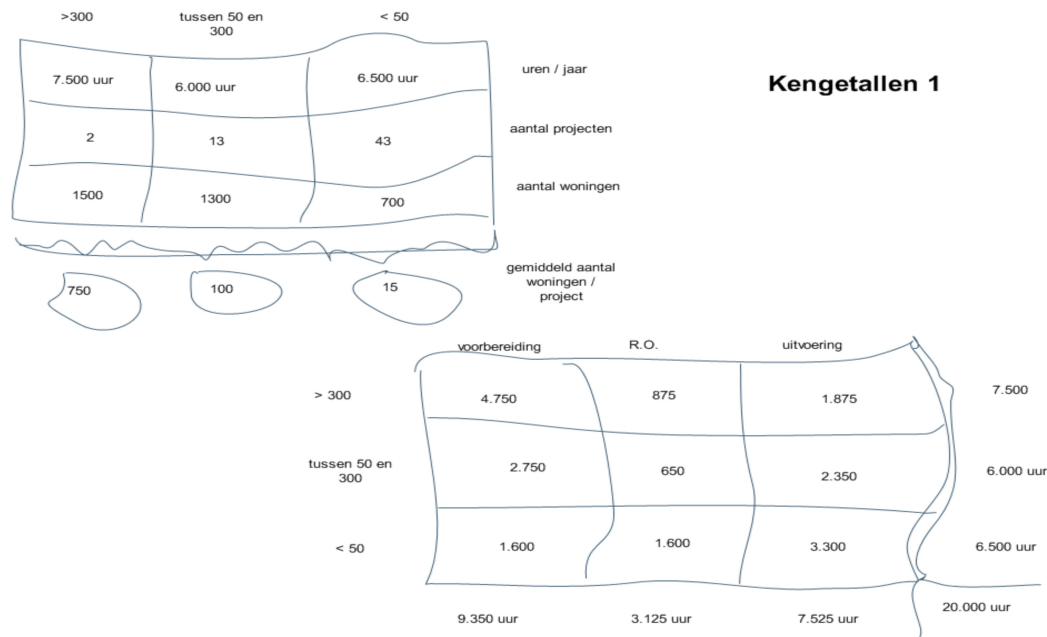
Naast deze gegevens over de werkvoorraad (de vraag naar uren) is het nodig gegevens te hebben over de beschikbaarheid van medewerkers en uren voor het wegwerken van deze voorraad (het aanbod van uren).

---

<sup>2</sup> Gegevens betreffen de tabel zoals ik die op moment van start van de opdracht heb gekregen. Later is uit gesprekken gebleken dat met name het totaal aantal uren benodigd een voorzichtige schatting betreft die nog nader moet worden uitgediept.

Ellen Vos heeft op mijn verzoek een overzicht gemaakt van alle medewerkers die bij het woningbouwprogramma zijn betrokken met daarbij een inschatting van het aantal uren dat ze beschikbaar zijn (met aftrek van ziekte, vrije dagen etc), voor welke stap in het proces (voorbereiding, ruimtelijke ordening, uitvoering) en voor welke grootteklasse ze met name ingezet worden.

Aantal gegevens zijn in het volgende overzicht bij elkaar gebracht:



### Toelichting:

- In totaliteit ongeveer 20.000 uur per jaar beschikbaar voor woningbouwprogramma.
- Ook hier weer een ruwe 1/3-regel: 7.500 uur beschikbaar voor de grootste categorie, 6.000 uur beschikbaar voor de middelgrote categorie, 6.500 uur beschikbaar voor de kleinste categorie.
- Deze beschikbare uren kunnen ook worden verdeeld naar de fase van het project. Bijna de helft van alle beschikbare uren (9.350) gaat zitten in de voorbereidende fase, ongeveer 3.350 uur in de ruimtelijke ordening en 7.300 uur in de uitvoering.
- De opdeling naar fasen kan ook per grootteklasse worden gemaakt. Dan zien we dat bij de grootste categorie meer dan 60% van de uren in de voorbereiding gaat zitten. Naarmate de projecten kleiner worden neemt het aandeel voorbereiding in de totale bestedingstijd af. Omgekeerd: als de projecten kleiner worden neemt het aandeel uitvoering in het totaal relatief toe. Van de 6.500 uur beschikbaar per jaar voor de kleinere projecten zit 50% in de uitvoerende fase.

Ook interessant is het kijken naar de doorlooptijd totaal en per grootte klasse:

- Aan *grote* projecten wordt 5 uur (7.500/1.500) per jaar per woning besteed.
- Een woning in een groot project heeft ongeveer 16 uur nodig voor realisatie.
- Om alle grote projecten weg te werken is daarom 3 jaar werk nodig.
- Aan *middelgrote* projecten wordt 4,5 uur (6.000/1.300) per jaar per woning besteed.
- Een woning in een middelgroot project heeft ongeveer 27 uur nodig.
- Om alle middelgrote projecten weg te werken is daarom bijna 6 jaar nodig.
- Aan *kleine* projecten wordt iets minder dan 10 uur (6.500/700) per jaar per woning besteed.
- Een woning in een klein project heeft ongeveer 31 uur nodig voor realisatie.
- Om alle kleine projecten weg te werken is daarom ruim 3 jaar nodig.
- De totale doorlooptijd op basis van de in eerste instantie aangeleverde cijfers wordt bekend door de verhouding van uren per jaar beschikbaar (20.000) tot uren totaal benodigd (80.000) te nemen. In ongeveer 4 jaar kan

theoretisch (als alle uren strak achter gepland worden) de hele voorraad worden weggewerkt.

In onderstaand overzicht zijn een aantal van deze kengetallen nog eens weergegeven:

afdeling	Grootteklasse projecten				benodigde uren ambtelijke organisatie	doorloop tijd bij huidige bezetting	effect bij alle cat II kleine projecten naar aparte organisatie	
	OLOG	BEC	OOR	etc.			2 jaar	3 jaar
Cat I Groot 30%					23.940	$23.940 / 7.500 = 3 \text{ jaar}$	$23.940 / (7.500 + 10.000) = <1 \text{ jaar}$	$23.940 / (7.500 + 7.000) = >1 \text{ jaar}$
Cat II Middel 43%					34.470	$34.470 / 6.000 = 6 \text{ jaar}$	<b>OF</b> $34.470 / (6.000 + 10.000) = 2 \text{ jaar}$	<b>OF</b> $34.470 / (6.000 + 7.000) = 2,7 \text{ jaar}$
Cat III klein 27%					21.535	$21.535 / 6.500 = 3 \text{ jaar}$	Aparte organisatie / inhaaleffect 10.000 uur per jaar = 2 jaar	Aparte organisatie / inhaaleffect 7.000uur per jaar = 3 jaar
					79.945	$79.945 / 20.000 = 4 \text{ jaar}$	$79.945 / 30.000 = 2,5 \text{ jaar}$	$79.945 / 27.000 = 3 \text{ jaar}$

**Conclusies:**

- alle projecten kunnen met huidige capaciteit theoretisch in een 4 jaar worden weggewerkt (80.000 uur nodig, 20.000 uur beschikbaar)
- Grote projecten doorlooptijd van 3 jaar
- Middelgrote doorlooptijd van 6 jaar
- alle kleine projecten (21.000 uur) bundelen in aparte organisatie, inhuur 10.000 uur / jaar, kan resulteren vermindering gemiddelde doorlooptijd met 1 tot 1,5 jaar

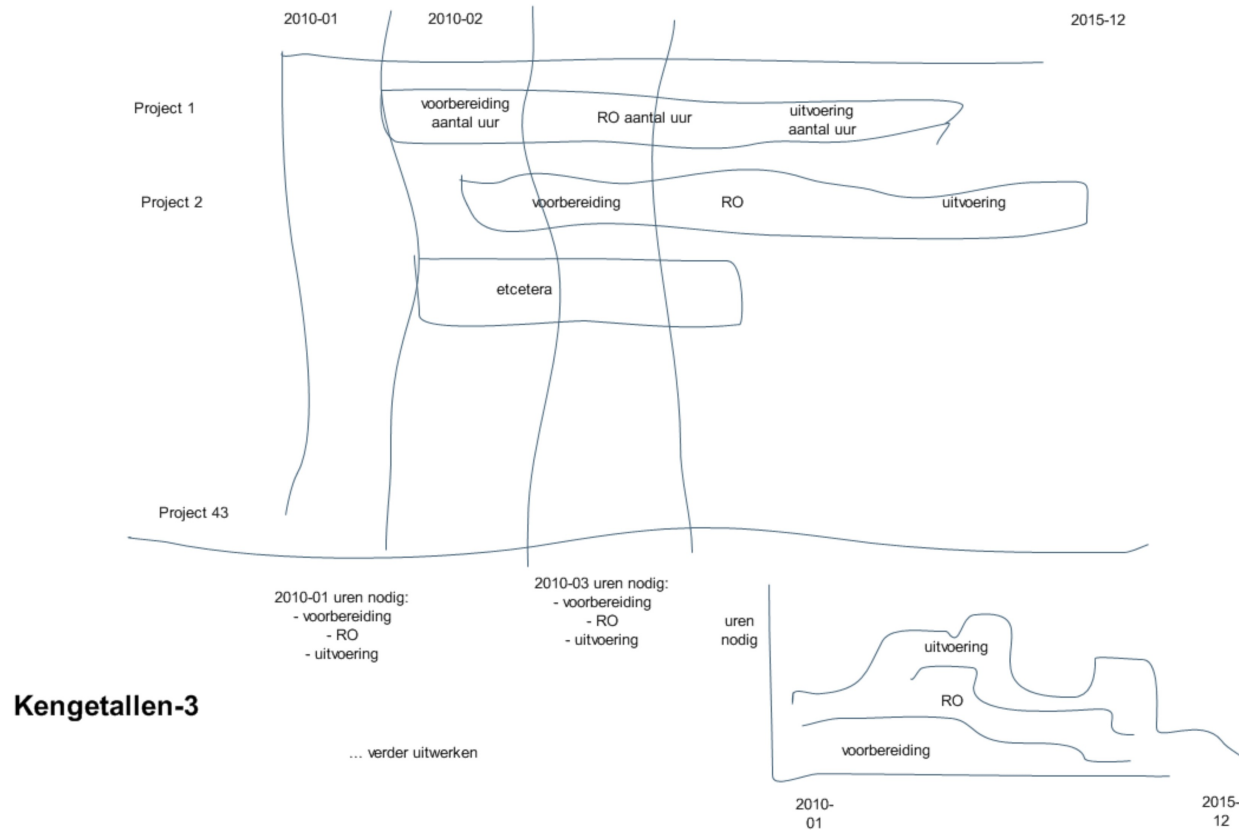
**Kengetallen 4**

**Op basis van grote matrix projecten**

We keren weer terug naar de kleine projecten. Uit de kengetallen volgt dat deze door tijdelijke inhuur van ruim 10.000 uur per jaar gedurende 2 jaar kunnen worden weggewerkt. Of door tijdelijke inhuur van ruim 7.000 uur per jaar in 3 jaar tijd (en zo verder). In het bovenstaande overzicht is af te lezen wat het mogelijke effect hiervan kan zijn op de vaste organisatie, lees: op de voortgang van de grote en middelgrote projecten.

Grofweg betekent die inhuur voor kleine projecten dat de bestaande organisatie 10.000 resp. 7.000 uur per jaar extra heeft voor het wegwerken van grote en middelgrote projecten, hetgeen grofweg resulteert in een verkorting van de gemiddelde doorlooptijd van 1 tot 1,5 jaar.

Een volgende stap is dat we meer zicht willen hebben op de benodigde aantallen uren per werksoort op kwartaalbasis in de periode 2010-2015. Het idee is dat we dan een overzicht opstellen dat er ongeveer als volgt uit moet zien:



De 43 kleine projecten (of zoveel minder als relevant voor de periode 2010-2015) moeten dan worden afgezonderd en worden gerangschikt naar doorlooptijd en benodigd aantal uren. Ellen Vos heeft deze exercitie op mijn verzoek uitgevoerd met het volgende resultaat:

Projectnummer	Projectnaam	Locatie-omschrijving	Kern	P= Projectontwikkelaar G= gemeente	Ontwikkelaar	doorlooptijd project tot verlening bouwvergunning	2010-1	2010-2	2010-3	2010-4	2011-1	2011-2	2011-3	2011-4	2012-1	2012-2	2012-3	2012-4	2013-1	2013-2	2013-3	2013-4	2014-1	2014-2	2014-3	2014-4
12	MFA Fabel/Veelberg	Nassaalaan/Jan Steenstr	Vlijmen	G	Woonveste	0 mnd																				
5	Molendpark	Molenstraat/Moleroek	Vlijmen	P	SMT en dB	0 mnd																				
6	locatie van Hullen	Nieuwkuijkestraat	Nieuwkuijk	P	LT architect	0 mnd																				
7	Van Aardelstraat	Drunen	Drunen	P	Woonveste	0 mnd																				
3	Duik	Achterstraat	Vlijmen	P	Hoefhage	0 mnd																				
18	Wilhelminastraat V		Vlijmen	P		0 mnd																				
18	Torenstr/Baethovenlin		Drunen	P	Woonveste	06 mnd																				
9	RvR Haarsteeg	Willy vd Berkstraat Noord	Haarsteeg	P	Ruimte vod	06 mnd																				
11	Burg Stiegenstraat	Schoolstraat Noord	Drunen	G	De Wit	12 mnd																				
17	Heesbeen/Verdoom I		Heesbeen	G	BVH	12 mnd																				
8	Van Altenastraat	Van Altenastr/Nobertijnerstr	Elshout	G		12 mnd																				
16	Cerix	Jacvd Meijdenstr/Grotestr	Drunen	P	De Wit	12 mnd																				
120	Marienkrone		Nieuwkuijk	P	Focclare	12 mnd																				
121	Acaciastraat	Acaciastr (energie neutraal)	Nieuwkuijk	P	dBVH / WVF	12 mnd																				
32	locatie MFA Venne west 3		Drunen	G	Ontwikkel	15 mnd																				
14	Castellum	Robrechtstr/Verolmestr e.o.	Oudheusd	G	Woonveste	18 mnd																				
118	Landgoed Hooge Bank (Z-O Vlijmen)		Vlijmen	P	Gubbeis	18 mnd																				
10	Brunellaan		Drunen	G	Woonveste	24 mnd																				
21	Onsenootsestraat		Nieuwkuijk	P	Urban Syn	24 mnd																				
39	Bernestraat 5	Bernestraat 5	Herpt	P	dBVH	24 mnd																				
42	Verhoeven (Burg Buijstr 22)	Verhoeven (Burg Buijstr 22)	Herpt	P		24 mnd																				
118	Hoofdstraat 17A	naast Hoofdstraat 17-Achtenweg	Herpt	P	Olion ont	24 mnd																				
30	RvR Kasteelg		Nieuwkuijk	P	Ruimte vod	30 mnd																				
43	locatie van Delft	Schoolstraat-Zuid	Drunen	G	deels De V	30 mnd																				
96	Kees Klekxstraat	Strook K. Klekxstr	Vlijmen	G		30 mnd																				
98	Papensteeg		Vlijmen	P		30 mnd																				
119	Akkerpad incl Kuijs	Kuijs+Mondriaan+Duivenclub	Vlijmen	G	Mondriaan	30 mnd																				
100	Plataanplein		Drunen	P		30 mnd																				
113	Van der Staak-Heversio/Kasteellaan	Herptseweg/Kasteellaan	Oudheusd	G		36 mnd																				
20	Burg vd Venstraat		Vlijmen	G	BVH																					
26	Kavelingweg (woonw.)		Haarsteeg	G	Woonveste																					
27	Sportlaan (woonw.)		Drunen	G	Woonveste																					
28	Parallelweg (woonw)		Vlijmen	G	Woonveste																					
29	D.1000 (burg Houtplein)		Nieuwkuijk	P																						
18	Th. J. Rijkenstraat		Elshout	G	BVH en D/VP																					
	Julianastraat/Stationsstraat	terrein DAB/Boerenbond	Drunen	P																						
	Mariëndonkstraat		Elshout	P																						
	Herbouw Antoniushuis	Roomsche Kerkstraat	Heusden	P																						
	Locatie voormalige MAVO	Demer	Heusden	P/G																						
	Hoofdstraat tussen 15-17		Herpt	G																						
	Verdoom II	Colijn	Heesbeen	P																						
	Wijkestraat-Burchtplein		Heusden	G																						
	Kasteellaan	Kasteellaan als centrum	Oudheusd	P/G																						

De kleine projecten zijn in dit overzicht afgezonderd van de overige projecten. Kleuren geven de diverse fasen in het proces weer: rood = uitvoeringsfase, oranje = ruimtelijke ordenings fase, geel = voorbereidingsfase. De kleur geeft dus aan hoever het project is gevorderd maar ook welke soort inhuur op welk moment benodigd is.

We kunnen nu het aantal projecten dat op enig moment loopt makkelijk tellen. Onderstaand overzicht geeft daar een cijfermatig beeld van:

In uitvoering	10	10	15	9	12	8	10	3	3	1	2	1	1	0	0	0	0	16	16	16	0
RO-procedure	15	15	10	10	5	4	2	2	1	1	1	1	1	16	16	16	16	0	0	0	0
In voorbereiding	0	0	0	0	1	1	1	12	12	16	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0
Projecten gereed				6	2	5		7	1	2		1		1							16
Projecten start					1			11		4											
Totaal aantal in behandeling	25	25	25	19	18	13	13	17	16	18	18	17	17	16	16	16	16	16	16	16	0

De telling begint, net zoals in het overzicht daarvoor, in het 1e kwartaal van 2010 en eindigt in het 4e kwartaal van 2014.

- Het totaal aantal kleine projecten in behandeling start met een relatief hoog aantal van 25 in 2010-1, zakt naar een aantal van 13 in 2011-2 en 2011-3, stijgt dan weer naar 18 in 2012-2 en 2012-3 om vervolgens ongeveer op dat niveau te blijven en acuut naar 0 te zakken in het laatste kwartaal van de periode.
- In de regels is te zien hoeveel kleine projecten per kwartaal gereed dienen te komen. En hoeveel er opgestart worden. De plotselinge afloop van 16 projecten aan het einde van de periode heeft alles te maken met de gelijktijdige opstart van 11 projecten in 2011-4. Dit heeft op zijn beurt weer te maken met het maken van een aantal willekeurige aannames over projecten die nog niet zijn opgestart. Verdere verfijning dient nog plaats te vinden.

We kunnen nu komen tot het sluitstuk van de kengetallen en berekeningen: welke capaciteit van welke soort is er per tijdseenheid nodig?

Daarvoor zetten we eerst wat gegevens die we voor de berekening nodig hebben op een rij:

- Voor de totale voorraad kleine projecten hadden we ruim 20.000 uur nodig om weg te werken. Later is gezegd dat de schatting aan de conservatieve kant is. We gaan daarom voor de berekening uit van 25.000 uur.
- We gaan uit de indeling naar kwartalen van bovenstaande tabel 2010-2015. Per jaar hebben we het over ongeveer 5.000 uur gemiddeld.
- In die 5 jaar zouden grofweg 700 woningen in kleine projecten moeten worden gerealiseerd. Dat betekent ongeveer 35 uur benodigd per woning.
- Eerder hebben we gezien wat de aandelen benodigde tijd per werksoort zijn voor kleine woningbouwprojecten: 50% uitvoering, 25% RO en 25% voorbereiding.
- Een woningbouwproject van de kleine soort kent gemiddeld 15 woningen per project.

We nemen nu als voorbeeld de berekening van de benodigde capaciteit per werksoort voor het 1e kwartaal van 2010 (2010-1). Hier zijn volgens planning 10 projecten in de uitvoeringsfase en 15 in de RO-fase (geen projecten in de voorbereidende fase).

- Uitvoering benodigd: 10 projecten betekent  $10 \times 15 = 150$  woningen op jaarbasis, en dus 37,5 woning op kwartaalbasis. Voor die woningen is nodig:  $37,5 \times 35 =$  circa 1.300 uur. Het aandeel uitvoering is 50%, dus daarmee komen we op een bedrag van circa 650 uur benodigde capaciteit uitvoeringsdeskundigheid.
- RO benodigd: 15 projecten betekent 225 woningen op jaarbasis, 56 woningen op kwartaalbasis. Voor die woningen is nodig:  $56 \times 35 =$  circa 1.970 uur. Het aandeel RO is 25%, dus daarmee komen we op een bedrag van circa 490 uur benodigde capaciteit RO-deskundigheid.

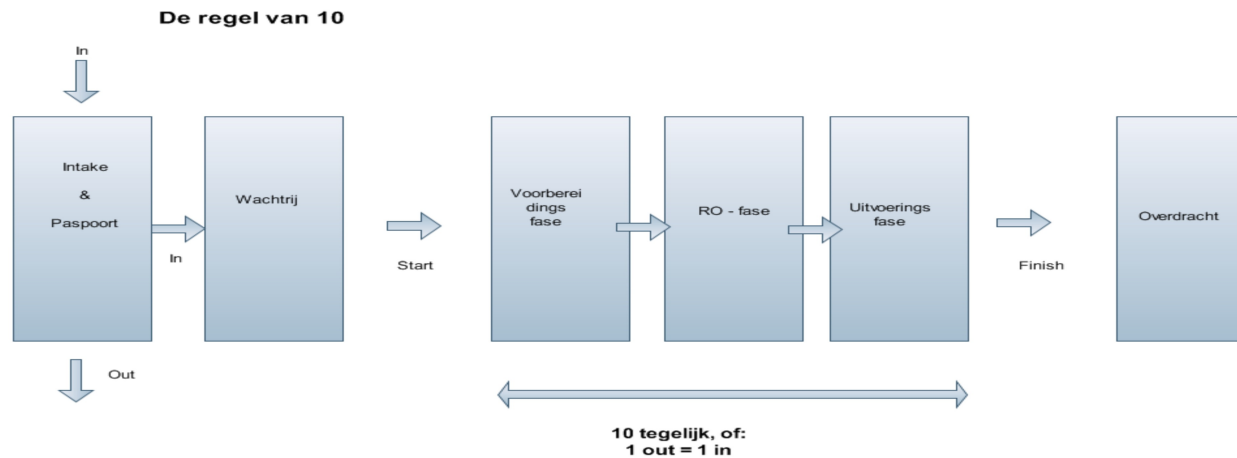
Op dezelfde manier kunnen we de overige kwartalen van 2010 behandelen. We krijgen dan voor het jaar 2010 het volgende beeld:

	2010-1	2010-2	2010-3	2010-4	2010-totaal
Uitvoerend	650 uur	650 uur	980 uur	585 uur	2.865 uur
R.O.	490 uur	490 uur	490 uur	490 uur	1.800 uur
Totaal	1.140 uur	1.140 uur	1.310 uur	1.075 uur	4.665 uur

Opmerking: het ligt voor de hand dat in de aanvangsfase van dit project extra uren nodig zijn voor de opstart (overdracht projecten, aanmaken sjablonen en spelregels, communicatie etc).

## De regel van 10

Om de voortgang van de kleinere projecten gemakkelijker beheersbaar te maken valt een 'regel van 10' te overwegen. Deze regel adviseert om een vast aantal projecten in de pijplijn te hebben. Het gaat niet om het absolute getal van 10 maar om een vast te hanteren aantal projecten op enig moment in de pijplijn. Dit voorkomt een ongecontroleerde toevloed aan de ingang en blijft dwingen tot focus op het 'afmaken' van de projecten waar men aan begonnen is. Een toevloed aan de ingang resulteert in dit schema in een wachtrij en dat dwingt weer tot het bewust prioriteren van nieuwe projecten. Ook is sprake van een 'beloningsmechanisme': het netjes afronden en overdragen van een lopend project wordt 'beloond' met de toegang van een nieuw project.



## 8. Aantekening over kosten en opbrengsten

Kosten:

Voor het wegwerken van de 700 woningen uit de kleine projecten is uitgaande van volledige externe inhuur ongeveer nodig 25.000 uur x 80 €/uur = € 2 miljoen.

Uitgaande van volledige invulling door zelf te werven tijdelijk personeel hebben we 25.000 / 1.350 is iets minder dan 20 fte's nodig. Bij een bruto loonsom inclusief opslagen etc van € 60.000 / jaar hebben we het over een totaalbedrag van ruim € 1 miljoen.

Afhankelijk van de invulling hebben we dus te maken met een bedrag in de range € 1-2 miljoen.

Opbrengsten:

De (financiële) opbrengsten van versnelling in de realisatie zitten enerzijds in het naar voren halen van winstgevende projecten, anderzijds in het verminderen van de rentelasten van gronden in de exploitatie. Op dit moment is de boekwaarde van de grondpositie ruim € 80 miljoen. Per € 10 miljoen minder gronden in de exploitatie is er sprake van een rentevoordeel van circa € 500.000 per jaar. De voorraad winstgevende projecten zit naar schatting ergens tussen € 10-20 miljoen. Ook hier is een rentevoordeel per jaar te behalen van € 500.000.

Een voorzichtige conclusie is daarmee dat de kosten van de inhaalslag zich dan wellicht niet helemaal dan toch voor een fors deel kunnen terug verdienen.

Let wel: de kosten voor inhaalslag worden gemaakt op de kleine projecten, maar de financiële voordelen zullen voornamelijk worden gemaakt door de gewonnen tijd bij de middelgrote en grote projecten.

## 9. Conclusies en vervolg

De conclusie is dat versnelling in de realisatie van de woningbouwopgaaf goed mogelijk is door tijdelijke inzet van extra capaciteit. Er zou een dedicated team van (externe) projectmedewerkers moeten komen die zich ontfermt over het afwikkelen van de voorraad kleinere woningbouwprojecten. In totaal is hiervoor ongeveer 20.000-25.000 uur nodig en het gaat dan over de realisatie van ongeveer 700 woningen in de periode 2010-2015.

Van belang is dat dit project strak wordt gestuurd en dat de linking pin met de bestaande organisatie (die zich daarmee gaat concentreren op het versneld afwikkelen van grote en middelgrote projecten) blijft bestaan. De projectleider van het tijdelijke team zou daarom bij voorkeur een eigen medewerker moeten zijn met het geschikte profiel. Vanuit efficiency-overwegingen moet zoveel mogelijk gewerkt worden met vaste formats en sjablonen.

Ook is aangegeven dat het stuurmodel cruciaal is voor succes. Er moeten duidelijke targets worden opgesteld en worden gekoppeld aan individuele personen. De targets moeten via projectleiders uiteindelijk op het bordje van het MT komen. Periodiek moet er over de voortgang worden gerapporteerd en bijgestuurd. Visueel aantrekkelijk en eenvoudig te begrijpen totaal-overzichten kunnen hierbij helpen. Zulke overzichten creëren bovendien een gemeenschappelijke taal onderling en bevorderen de communicatie met politiek en / of buitenstaanders.

Natuurlijk is er ook een aantal risico's geformuleerd:

- Bewaken van de nieuwe projecten aan de ingang.
- Sturen op een efficiënte benutting van de in de vaste organisatie vrijkomende tijd.
- Profiel en invulling van projectleider kleine projecten die een belangrijke pin wordt naar 'onder' (aansturen van projectmedewerkers), naar 'opzij' (afstemming met eigen organisatie) en naar 'boven' (voortgangsrapportage, bijsturing).
- Niet onderzocht is of er sprake is van specifieke bottlenecks in de huidige opzet. Als teveel vragen uiteindelijk bij die ene deskundige medewerker op zijn bureau terecht komen dan vormt dat de bottleneck en zal extra capaciteit op andere plekken weinig bijdragen.

Vervolg

De eerste stap is het opstellen van een profiel voor de projectleider en het intern werven en selecteren. Deze projectleider maakt vervolgens een plan van aanpak (selectie juiste projecten, draaiboek, sjablonen, budget, planning etc) dat goedgekeurd wordt door MT en stuurgroep. Daarna kan gestart worden met de werving van externe medewerkers, het inwerken en het overdragen van dossiers.

Een start op 1-1-2010 zou tot de mogelijkheden moeten behoren.

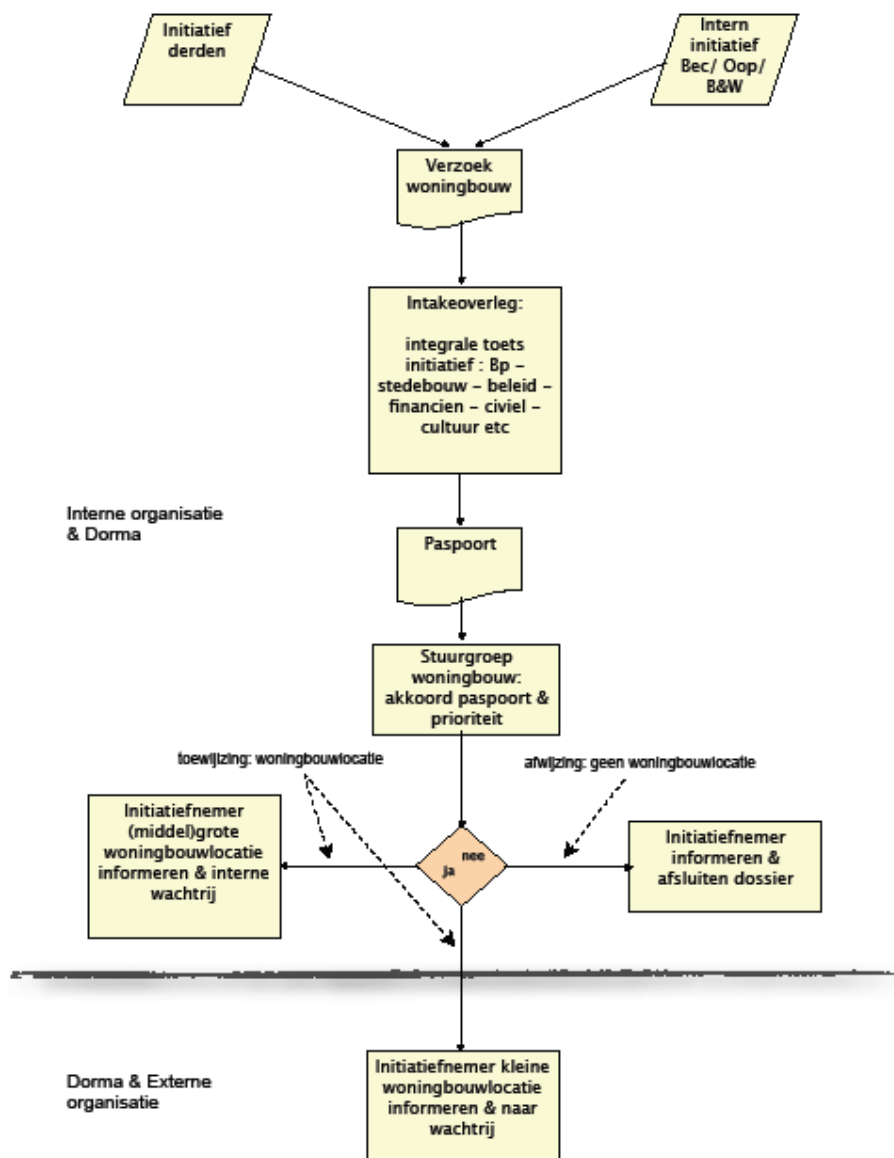
## Paspoort & de intake nieuwe woningbouwinitiatieven

Elk nieuw woningbouwinitiatief zal voorzien gaan worden van een paspoort voordat het project daadwerkelijk van start zal gaan. Het paspoort bevat zeker:

- 1 alle kennis over de locatie
- 2 het vastgestelde beleid van toepassing op de locatie
- 3 de gemeentelijke ambities met de locatie
- 4 genomen besluiten over de locatie, gesloten contracten
- 5 financiële stand van zaken/ randvoorwaarden van de locatie

Het paspoort geeft de mogelijkheden en onmogelijkheden voor de ontwikkeling van de locatie weer.

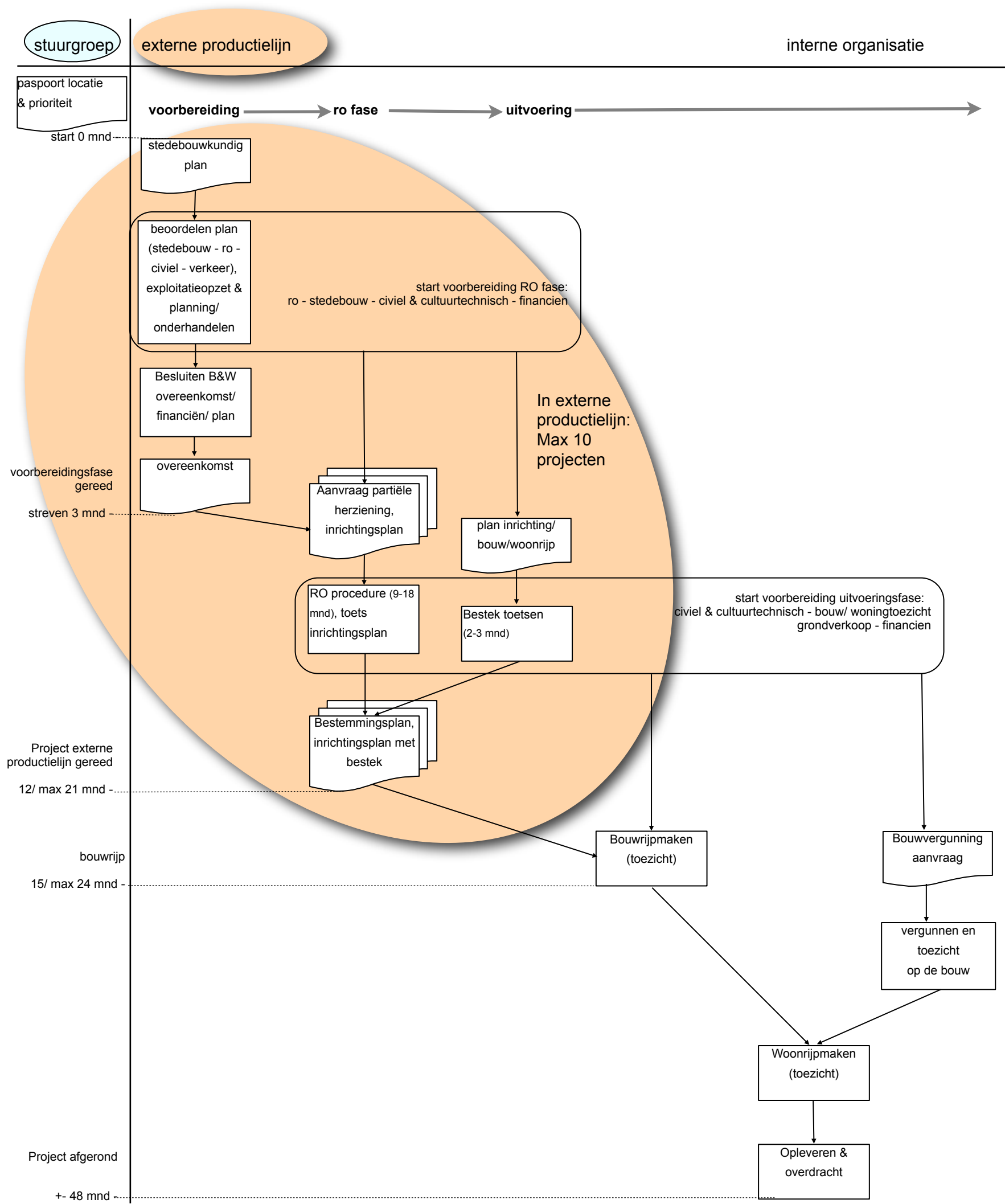
Het wordt gevuld in het ambtelijk intakeoverleg en daarna voorgelegd aan de stuurgroep. Het proces van de intake ziet er als volgt uit:





# Proces kleine woningbouwprojecten

versie: externe ontwikkelaar

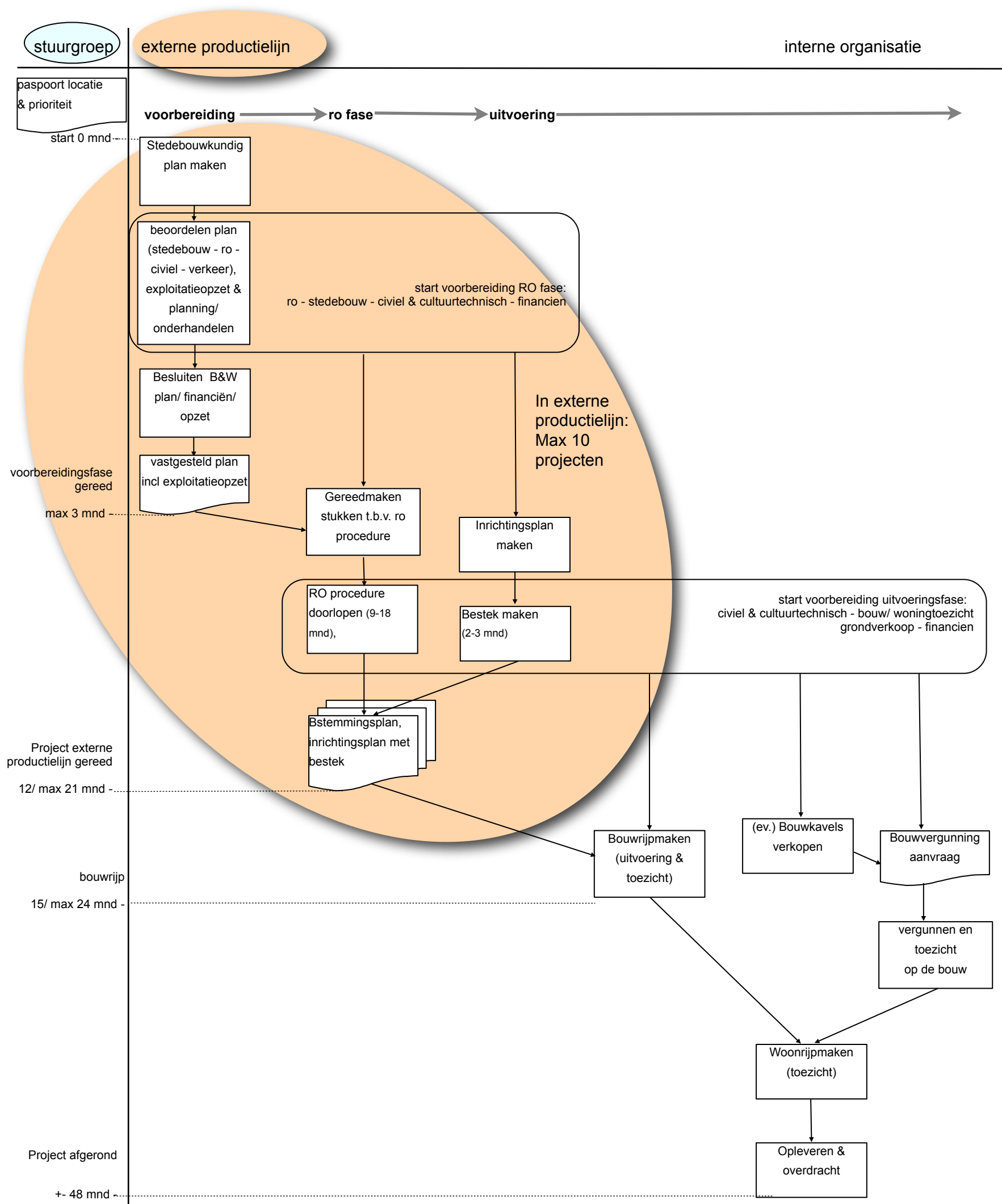


**Activiteit** = een activiteit die wordt uitgevoerd door (een onderdeel van) de gemeente

**Document** = een document dat wordt ingebracht in het proces of uitkomst van het proces is.

# Proces kleine woningbouwprojecten

versie: gemeentelijke ontwikkeling

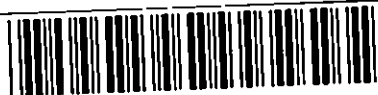


- Activiteit** = een activiteit die wordt uitgevoerd door (een onderdeel van) de gemeente
- Document** = een document dat wordt ingebracht in het proces of uitkomst van het proces is.

College

V20100337

Onderwerp: Productieelijn kleine woningbouwprojecten



2010B70

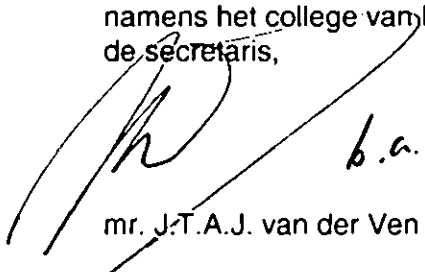
### BESLUIT

Het college van Heusden heeft in de vergadering van 23 maart 2010;

besloten:

een budget van € 297.000,= beschikbaar te stellen voor de personele invulling van de productieelijn kleine woningbouwprojecten.

namens het college van Heusden,  
de secretaris,

  
b.a.  
mr. J.T.A.J. van der Ven