

RAPPORT

De Bouwstromen

Onderzoek naar het succes, de lessen en de toekomst van de Bouwstromen

In opdracht van Aedes

In samenwerking met Netwerk Conceptueel Bouwen, de Bouwcampus en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties..

Uitgevoerd door TwynstraGudde

6 februari 2024 | Versie 1.3

Samenvatting

Woningbouw versnellen en betaalbaar houden blijft de komende jaren een belangrijk aandachtspunt gezien het grote woningtekort. Om daadwerkelijk sneller en meer betaalbaar te bouwen, moet er naast of zelfs in plaats van de traditionele bouw op andere manieren gebouwd worden. De conceptuele bouw, met name de industriële conceptuele bouw, heeft zichzelf inmiddels bewezen als snelle, duurzame en betaalbare bouwmethode. Dit vraagt een ander ontwikkelproces van de corporatie, de gemeente en de bouwer. En precies dát is lastig omdat de bouw een traditionele sector is met veel betrokken partijen. De Bouwstromen hebben zich de afgelopen jaren bewezen als een manier om deze verandering tot stand te brengen. In dit onderzoek definiëren we Bouwstromen als *regionale samenwerkingsverbanden voor het inkopen, ontwikkelen en/of realiseren van conceptuele woningen*. Het doel van de Bouwstromen is om de woningbouw te versnellen en betaalbaar te houden, op een duurzame manier. Deze doelstellingen kunnen ook op andere manieren gerealiseerd worden dan via de Bouwstromen. Corporaties die in Bouwstromen samenwerken doen dat om de beoogde snelheid en gewenste kwaliteit te realiseren en tegelijkertijd met schaalvoordeel en standaardisatie de prijs te drukken.

Toekomst van de Bouwstromen

Er is en blijft in de toekomst behoefte aan Bouwstromen. De bestaande Bouwstromen laten zien dat het een katalysator is die de verandering naar (industriële) conceptuele bouw haalbaar maakt. Het vergt een investering in tijd en geld, maar de resultaten tot nu toe zijn positief en laten potentie zien. Uit de ervaring van de bestaande Bouwstromen blijkt dat het een effectief middel is om de nodige verandering in de sector te bereiken. Daarom is het van belang bewust in te zetten op een vervolg en doorontwikkeling. Er zijn meer regio's waar een gezamenlijke aanpak en inkoop bij kan dragen en daarom zien we ruimte voor het ontstaan van nieuwe Bouwstromen. Echter, de Bouwstromen, zoals die in dit onderzoek besproken worden, zijn niet het enige middel om deze verandering te bereiken. Zo dragen bijvoorbeeld de komst van flexwoningen, de landelijke Bouwstroom en andere trajecten ook bij aan de nodige verandering.

Over dit onderzoek

In opdracht van Aedes is onderzocht wat het succes van de huidige Bouwstromen is, welke lessen we hieruit kunnen trekken en wat de toekomst van de Bouwstromen in Nederland is. Bij dit onderzoek zijn meer dan de helft van de dertig corporaties die deelnemen aan een Bouwstroom betrokken. Daarnaast zijn koepelorganisaties geïnterviewd en hebben aanbieders en enkele gemeenten bijgedragen. Het onderzoek is gebaseerd op de ervaringen van de betrokkenen en welke lessen zij daaruit trekken. Bij dit onderzoek zijn het NCB (Netwerk Conceptueel Bouwen, waarmee Aedes het *programma De Bouwstroom* heeft ontwikkeld), de Bouwcampus en het Ministerie van Binnenlandse Zaken betrokken.

De succesfactoren van de Bouwstromen

De ervaringen van de bestaande Bouwstromen geven inzicht in de succesfactoren en hiervan kunnen we leren. Het succes van deze Bouwstromen wordt met name bepaald door de kwaliteit van de samenwerking, het vormgeven van de verandering van het bouw- en ontwikkelproces, de productinnovatie en vraagstandaardisatie.

In een Bouwstroom wordt de samenwerking tussen corporaties, gemeenten en marktpartijen vormgegeven. Uit de ervaringen van de bestaande Bouwstromen komt naar voren dat het succes in grote mate afhankelijk is van de samenwerking tussen alle betrokkenen. Een succesvolle samenwerking vraagt heldere motivatie, meetbare resultaten en bovenal een goed uitgewerkte formele organisatie en samenwerkcultuur. De belangrijkste succesfactoren voor de samenwerking zijn:

- Corporaties moeten in staat zijn om als één organisatie te opereren – dat maakt hen een betrouwbaardere en stevige samenwerkingspartner.

- Zorg dat gemeenten actief deelnemers zijn van de samenwerking. Zij hebben een cruciale rol in het ontwikkelproces en daarmee in de effectiviteit van de Bouwstromen.
- Verdiep je in de verschillende en soms conflicterende belangen van betrokkenen en maak dit bespreekbaar.
- Zorg dat de partijen onderling hetzelfde doel voor ogen hebben in de samenwerking, dat geeft focus op het gemeenschappelijke resultaat.

Een Bouwstroom is naast een samenwerkingsverband ook een andere manier van het ontwikkelen en bouwen. Deze verandering in het proces vergt een verandering van rollen en taken van de medewerkers en betrokken organisaties. De mate waarin de organisaties in staat zijn om die verandering te implementeren is bepalend voor het succes van de Bouwstroom. Succesvolle Bouwstromen zijn in staat om de bestaande processen los te laten en die te vervangen voor innovatie en efficiëntere processen om zo de doelen van de Bouwstroom haalbaar te maken. De belangrijkste succesfactoren voor de procesverandering zijn:

- Organiseer zorgvuldig de rolverandering die nodig is voor een succesvolle Bouwstroom, en focus daarbij met name op de veranderopgave van medewerkers.
- Positioneer teams apart van de lijnorganisatie om verandering te stimuleren.
- De betrokken stakeholders moeten van en met elkaar (willen) leren omdat het een procesinnovatie betreft, neem dat mee in de werkwijze.
- Investeer in de relaties van betrokken medewerkers onderling. Dat maakt het succes van de Bouwstroom op termijn groter.
- Werk met pilots en deel de successen daarvan, om snel te kunnen innoveren en te veranderen.

Natuurlijk hangt het succes van een Bouwstroom niet alleen af van een goede samenwerking of een nieuwe manier van werken. Het gaat in de kern immers om het inkopen van conceptuele woningen. Dat gebeurt op basis van een contract waarin het product al in veel verdere mate is gedefinieerd dan bij een traditionele werkwijze. Het succes van de bouwstroom wordt mede bepaald door de manier waarop die innovatie en standaardisatie plaats vindt. De belangrijkste succesfactoren voor de productinnovatie en vraagstandaardisatie zijn:

- Zet in op standaardisatie en uniformiteit in vraag en product. Stel een gezamenlijk programma van eisen op, bij voorkeur in lijn met de woonstandaard, met zo min mogelijk aanpassingen. Die kosten immers tijd, geld en maken productie lastiger.
- Sluit aan bij bestaande eisen en toets methodieken voor duurzaamheid en versnel via de Bouwstromen zo het aandeel duurzame woningen.

De opgave voor de toekomst van de Bouwstroom

Om de volledige potentie van de Bouwstroom-methode te benutten en de impact te maximaliseren is er een aantal ontwikkelopgaves voor de toekomst:

1. Ten eerste is het belangrijk om te zorgen dat gemeenten intensiever betrokken worden bij de Bouwstroom, om zo de effectiviteit te vergroten en de gemeenschappelijke woningbouwambities van alle betrokkenen haalbaar te maken.
2. Ten tweede is het belangrijk om praktische obstakels, met name ten aanzien van regelgeving en standaardisatie, weg te nemen. Dat maakt de Bouwstroom effectiever.
3. Ten derde is de continuïteit in de Bouwstroom een voorwaarde om de aanbieders in staat te stellen maximaal bij te dragen en de productie te maximaliseren.

Voor deze drie opgaven is een samenwerking van Aedes, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Netwerk Conceptueel Bouwen en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, ondersteund door de Bouwcampus, cruciaal.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1. Het onderzoek	4
2. De woningbouwopgave en het belang van de Bouwstromen	5
3. Succesfactoren voor Bouwstromen	6
3.1. Vormgeven aan succesvolle samenwerking	6
3.2. Succesvol veranderen van bouw- en ontwikkelproces	8
3.3. De productinnovatie en vraagstandaardisatie	11
4. De toekomst van Bouwstromen	14
4.1. Breng de gemeente in positie	14
4.2. Voorzie in eisen en standaarden	16
4.3. Waarborg continuïteit in de bouwstromen	16
5. Bijlagen	18
Bijlage 1: Handreiking voor succesvolle Bouwstromen	18
Bijlage 2: Verantwoording onderzoek	21

1. Het onderzoek

De afgelopen drie jaar zijn Aedes, opdrachtgever van dit onderzoek, en het Netwerk Conceptueel Bouwen (NCB) bezig geweest met het faciliteren van kennis(deling) voor woningcorporaties over het opzetten van Bouwstromen door heel Nederland. Hiervoor hebben zij het *programma De Bouwstroom* opgezet. Daarnaast hebben zij zich ingezet voor het stimuleren van de organisatie- en cultuurverandering die nodig is om woningconcepten toe te passen in plaats van traditioneel gebouwde woningen. Ook De Bouwcampus zet zich, in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), in voor het stimuleren van Bouwstromen. Het doel van dit onderzoek is om te bepalen:

- of de Bouwstroom als middel en aanpak effectief en succesvol wordt ervaren en waardoor dat komt;
- op welke manier het beste verder gewerkt kan worden aan de Bouwstromen.

Dit onderzoek is hoofdzakelijk bedoeld voor Aedes, NCB, De Bouwcampus, BZK en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Deze organisaties wensen met behulp van dit onderzoek richting te bepalen voor de toekomst van hun inspanningen om het *programma De Bouwstroom* verder vorm te geven en de bestaande en nieuwe Bouwstromen verder te ondersteunen in hun doelstellingen. De resultaten van dit onderzoek geven de bestaande Bouwstromen inzicht in elkaars ervaring en geven richting om door te ontwikkelen naar een hoger niveau. Voor nieuwe Bouwstromen biedt dit onderzoek handvatten voor het succesvol starten op basis van de ervaring van de collega organisaties die hen voorgingen.

Onderzoeksmethode en aanpak

Het onderzoek is gebaseerd op de ervaringen van de betrokkenen en legt de nadruk op het leren van en met elkaar. Om dit op te halen zijn er vijf werksessies geweest in de periode eind september tot begin november 2023. Aan deze sessies hebben bestuurders van tenminste de helft van de bij een Bouwstroom betrokken corporaties deelgenomen. Daarnaast hebben medewerkers en managers van corporaties, aanbieders en enkele gemeenten deelgenomen. Naast de werksessies met in totaal ruim vijftig deelnemers hebben we diverse interviews gevoerd met onder anderen BZK, de Bouwcampus, NCB de VNG en enkele experts.

In de werksessies is zowel gekeken naar het verloop, succes en lessen uit de huidige Bouwstromen als een wensbeeld voor de toekomst van de Bouwstromen. Een kwantitatieve analyse of een objectieve evaluatie van de lopende Bouwstromen is geen onderdeel van dit onderzoek. Dit onderzoek is daarnaast ook geen evaluatie het *Bouwstromen programma*, dat door Aedes en NCB is geïnitieerd.

Bij het lezen van dit onderzoek komen ervaringsdeskundigen waarschijnlijk veel herkenbare onderwerpen tegen. Zij zijn in de gekozen onderzoeksopzet immers ook de bron van de succesfactoren. Hun reflecties op de werking van de Bouwstromen is van waarde voor iedereen die iets met de Bouwstromen moet of wil. Dit rapport is bedoeld als een toegankelijke handreiking voor hen. Daarnaast wordt er op basis van deze lessen een oproep gedaan voor veranderingen die de toekomst van de Bouwstroom mogelijk maken.

Het onderzoek is als volgt opgebouwd:

- Ter introducties zijn in [hoofdstuk 2](#) het doel en de beoogde resultaten van de Bouwstromen samengevat.
- Voor iedereen die wil leren van de ervaringen uit de praktijk zijn in [hoofdstuk 3](#) de lessen van de bestaande bouwstromen in succesfactoren terug te vinden.
- Voor de betrokken instanties en koepelorganisaties die een bijdragen willen leveren aan het verder ontwikkelen van de Bouwstromen aanpak, is in [hoofdstuk 4](#) de opgave voor de toekomst geschetst.
- Voor alle organisaties die willen beginnen met een Bouwstromen-initiatief of een lopend initiatief willen verbeteren, zijn in [bijlage 1](#), per ontwikkelfase, de lessen praktisch en compact samengevat.

2. De woningbouwopgave en het belang van de Bouwstromen

De afgelopen jaren zijn er in verschillende regio's in Nederland initiatieven opgepakt om sneller en meer betaalbaar te bouwen. Een belangrijk initiatief hierin zijn de zeven Bouwstromen. Alle Bouwstromen zijn in hun invulling anders, maar allemaal werken ze aan meer betaalbare woningen om zo bij te dragen aan de regionale woningbouwopgave. We definiëren een Bouwstroom als een *regionaal samenwerkingsverband voor het inkopen, ontwikkelen en/of realiseren van conceptuele woningen*. Het doel van een Bouwstroom is de *woningbouw versnellen en betaalbaar houden op een duurzame manier*. Daarvoor worden woningen op een nieuwe manier ontwikkeld. Niet meer volgens een traditionele projectmatige aanpak, maar centraal ingekocht als conceptuele woning, waarin ontwerp-, voorbereidings- en productietijd sterk worden ingeperkt. De Bouwstroom is een middel om dit veranderproces vorm te geven en te laten werken. Dat gebeurt in een samenwerking tussen de corporaties, gemeenten en woningleveranciers.

De woningbouw versnellen en betaalbaar houden kan op diverse manieren. De meest genoemde reden voor corporaties om dat met een Bouwstroom te doen is de verwachting dat de betaalbaarheid en de snelle beschikbaarheid van woningen met schaalvoordeel en standaardisatie de prijs te drukken. Door de woningen in te kopen in plaats van traditioneel te ontwerpen wordt het proces verkort én worden risico's verkleind. De concepten zijn immers al ontworpen en per project hoeft alleen nog maar het juiste concept geselecteerd te worden.

In de praktijk blijkt dat er naast het directe resultaten ook neveneffecten zijn die minstens zo belangrijk zijn. Dat zijn onder meer:

- Projecten worden haalbaar ondanks de druk op arbeidsmarkt. Dit bereiken de Bouwstromen door de veranderende rolinvulling van de corporatie in het proces.
- Productiecapaciteit wordt gegarandeerd in de Bouwstroom. Zeker met hoge druk op de bouwproductie was dit een belangrijke bijvangst van het afsluiten van het inkoopcontract.
- De Bouwstroom leidt op veel plekken tot meer transparantie over productprijzen.
- Corporaties dragen met de Bouwstromen bij aan het vergroten van de productiecapaciteit, innovatie en verduurzaming in de markt.
- Verbeterde onderlinge samenwerking tussen corporaties in de regio.
- In enkele gevallen daarnaast ook een verbetering in de samenwerking tussen corporaties en gemeenten.

De ervaring en resultaten die de afgelopen jaren zijn bereikt in de verschillende Bouwstromen laten het belang van de aanpak zien. Het is niet de enige manier om meer betaalbare woningen te realiseren, maar wel een manier om de verschillende stakeholders in een samenwerkingsverband effectief te laten werken aan hun gemeenschappelijke opgave. De Bouwstromen hebben elk daarvoor een voor hun situatie en regio specifieke ambities, betrokkenen en inrichting van de samenwerking gekozen maar allen dragen ze bij aan de betaalbaarheid en beschikbaarheid van (sociale) huurwoningen.

3. Succesfactoren voor Bouwstromen

In dit hoofdstuk staan de succesfactoren die bijdragen aan het behalen van de doelen voor de Bouwstroom. Die doelen zijn de woningbouw versnellen en betaalbaar houden op een duurzame manier. Uit de positieve en negatieve ervaringen van de huidige Bouwstroom-deelnemers kunnen we succesfactoren afleiden. Die succesfactoren kunnen voor bestaande en nieuwe Bouwstromen richtlijnen zijn om hun eigen samenwerkingen beter te maken.

3.1. Vormgeven aan succesvolle samenwerking

In een Bouwstroom wordt de samenwerking tussen corporaties, gemeenten en marktpartijen vormgegeven. Zowel onderling per type partij als met elkaar. Er is een grote mate van afhankelijkheid, een onduidelijk machtscentrum, een nieuwe werkelijkheid, verschil tussen de partijen en een dynamische context. De focus ligt vaker op de inhoud dan op hoe je een effectieve samenwerking vormgeeft, waar je aan moet denken en wat je vooral moet afspreken. Uit de ervaringen van de bestaande Bouwstromen komt naar voren dat het succes van de Bouwstroom in grote mate afhankelijk is van de kwaliteit van de samenwerking tussen alle betrokkenen. Een succesvolle samenwerking vraagt heldere motivatie, meetbare resultaten en bovenal een goed uitgewerkte formele organisatie en samenwerkkultuur.

De belangrijkste succesfactoren voor de samenwerking zijn:

- Corporaties moeten in staat zijn om als één organisatie te opereren – dat maakt hen een betrouwbaardere en stevige samenwerkingspartner.
- Zorg dat gemeenten gelijkwaardige deelnemers zijn van de samenwerking. Zij hebben een cruciale rol in het ontwikkelproces en daarmee in de effectiviteit van de Bouwstroom.
- Geef aandacht aan de verschillende en soms conflicterende belangen van betrokkenen.
- Zorg voor duidelijke doelgerichte samenwerking tussen de partijen, dat geeft focus op het gemeenschappelijke resultaat.

Corporaties: opereer als één partij

De eerste stappen voor een succesvolle Bouwstroom vergen een goede onderlinge samenwerking tussen de betrokken corporaties. Hoe sterker de bestaande relaties zijn, hoe gemakkelijker de Bouwstroom wordt opgestart en vormgegeven. Onderling vertrouwen maakt dat corporaties taken van elkaar kunnen overnemen, wat bijdraagt aan een efficiënte samenwerking.

Bijvoorbeeld:

Bestuurlijke sturing op specifieke projecten hoeft niet door vijf bestuurders gedaan te worden. Eén zou kunnen volstaan. Een inkooptraject hoeft niet begeleid te worden door vanuit elke corporatie één inkoper. En overeenkomsten hoeven niet door vanuit elke corporatie een jurist met dezelfde verantwoordelijkheden en bevoegdheden gecontroleerd te worden. Hier zijn bij verschillende bouwstromen positieve ervaringen mee.

Maak de gemeente onderdeel van de samenwerking

De gemeente wordt door de corporaties en aanbieders als cruciale partij gezien in de Bouwstroom. Zij zijn onmisbaar in het ontwikkelproces. Toch zijn ze vaak nog geen (volwaardig) onderdeel van de Bouwstroom. Daardoor wordt niet de volle potentie van de Bouwstroom benut. Conceptueel bouwen vraagt ook een andere rol van de gemeente. Zonder de gemeente als volwaardige samenwerkingspartner wordt zij niet in positie gebracht om die nieuwe rol aan te nemen.

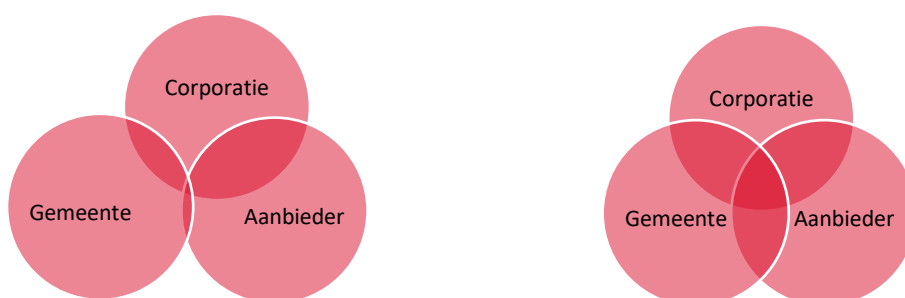
Voorbeelden hoe dit zich uit:

- De betrokkenheid van de gemeente bij het selecteren van de aanbieders of producten zorgt ervoor dat gemeenten vooraf nadenken over de ruimtelijke kwaliteit.
- Door met corporaties, aanbieders én gemeenten vooraf het proces in de Bouwstroom te bepalen, kan elke organisatie zich hierop inrichten. Onvoorziene gebeurtenissen die leiden tot vertraging of processtappen die niet aansluiten bij het doel kunnen hiermee voorkomen worden.

In alle lopende Bouwstromen zien we dat daar waar gemeenten betrokken zijn, het succes toeneemt. Daarnaast zien we dat daar waar de gemeente niet op een lijn zit met de Bouwstroom, de potentie van de Bouwstroom niet optimaal benut wordt. Het is een belangrijke speler en het is aan alle betrokkenen om via hun eigen relaties en kanalen de gemeenten aan te sporen om mee te doen. Een Bouwstroom is voor hun woningmarktdoelen cruciaal, zeker als ze binnen enkele jaren resultaat willen zien.

Geef aandacht aan de verschillende belangen

Voor een succesvolle samenwerking is het nodig om inzicht te hebben in elkaars belangen en elkaars taal te (leren) spreken. Daardoor kan de samenwerking zo worden vormgegeven dat het de verschillende belangen dient. Een corporatie heeft bijvoorbeeld baat bij een soepel proces en een kostenefficiënte woning, terwijl een marktpartij belang heeft bij de continue afname van hun woningen. In een Bouwstroom worden die belangen bij elkaar gebracht. Door transparant over je belangen te zijn ontstaat een open samenwerking.



Figuur 1: Belangenoverlap in de huidige Bouwstroom (links) en in de ideale samenwerking (rechts).

In de linker figuur staat de veel voorkomende samenwerking binnen de huidige Bouwstromen weergegeven. De focus ligt op de overlap tussen de corporatie en de aanbieder. In de rechter figuur is de samenwerking tussen de drie partijen gelijkwaardig en is er één gedeeld belang dat centraal staat: sneller meer betaalbare woningen. Daarvoor moeten de corporatie en aanbieder ook de gemeente dichterbij zich toe trekken.

Doelgerichte samenwerking

Het uitspreken van het gezamenlijke doel van de corporatie, gemeente en markt – de woningbouw versnellen en betaalbaar houden – leidt tot focus op de realisatie van dit doel. De aandacht gaat naar het haalbaar maken hiervan en de uitvoering. Dit klinkt als een open deur, maar in traditionele ontwikkeltrajecten, waar dit doel niet altijd centraal staat, gaat ook veel aandacht naar andere onderdelen van de woningbouwontwikkeling.

Leer van:

De Noord-Hollandse Bouwstroom heeft in een tweedaagse waar de bouwers, de gemeenten en de corporaties bij elkaar kwamen gezamenlijk het gesprek gevoerd om het proces van vergunning tot bouw te versnellen. Dit is één van de voorbeelden waar de goede focus op samenwerking bij de Noord-Hollandse Bouwstroom naar voren komt.

3.2. Succesvol veranderen van bouw- en ontwikkelproces

Een Bouwstroom is naast een samenwerkingsverband ook een andere manier van het ontwikkelen en realiseren van woningen. Deze verandering in proces vergt een verandering bij de medewerkers en betrokken organisaties. De mate waarin de organisaties in staat zijn om die verandering te implementeren is bepalend voor het succes van de Bouwstroom. Daarbij zien we dat Bouwstromen een leeromgeving is. Juist de verandering en gezamenlijke zoektocht naar nieuwe manieren van ontwikkelen en bouwen vragen een proces dat gericht is op het leren van elkaar. Succesvolle Bouwstromen zijn in staat om de bestaande processen los te laten en die te vervangen voor innovatie en efficiëntere processen.

De belangrijkste succesfactoren voor de procesverandering zijn:

- Organiseer zorgvuldig de rolverandering die nodig is voor een succesvolle Bouwstroom, en focus daarbij met name op de veranderopgave van medewerkers.
- Positioneer teams apart van de lijnorganisatie om verandering te stimuleren
- De betrokken stakeholders moeten van en met elkaar (willen) leren omdat het een procesinnovatie betreft, neem dat mee in de werkwijze.
- Investeer in de relaties van betrokken medewerkers onderling. Dat maakt het succes van de Bouwstroom op termijn groter.
- Werk met pilots en deel de successen daarvan, om snel te kunnen innoveren en te veranderen.

Organiseer zorgvuldig de benodigde rolverandering van medewerkers

Een Bouwstroom vraagt veel verandering van alle partijen die betrokken zijn of moeten worden. Het is een andere manier van ontwikkelen, van samenwerken in een regio en een nieuwe relatie tussen corporaties en de markt. Niet elke partij is altijd even ver in deze ontwikkeling of wil die stap ook echt maken. Dit kan leiden tot verschillen in inzicht van rollen en taken en dat kan de samenwerking schaden. Daarbij komt dat de nieuwe rolverandering vraagt in het ontwikkelproces zelf. Waar de corporatieontwikkelaar voorheen zelf met de architect het ontwerpproces doorliep, verschuift die ontwerpverantwoordelijkheid voor een deel naar de leverancier. Werkzaamheden die als leuk worden ervaren worden hierdoor kleiner. Het gevolg hiervan is dat het animo om op deze manier te werken kleiner is, wat voor vertraging kan zorgen. De gemeente moet haar rol in het proces ook veranderen. De rol van de gemeente wordt nu visievormend of kaderstellend in plaats van toetsend per ontwerpfase. De aanbieder krijgt een grotere verantwoordelijkheid in het ontwerp en de kwaliteit en gaat een langjarige verbinding aan. Die veranderingen kunnen spannend zijn. Je weet immers als medewerker niet of je de competenties die nodig zijn beheerst. Dat geldt ook voor afdelingen die niet direct betrokken zijn bij de Bouwstroom.

Het succes van een Bouwstroom is mede afhankelijk van:

- De mate waarin direct betrokkenen bij corporaties, gemeenten en aanbieders de benodigde verandering in hun rol realiseren.
- Het draagvlak dat er voor de verandering binnen de gehele organisatie is, nog voordat de contracten getekend zijn. Je hebt ook afdelingen nodig die niet direct bij de Bouwstroom betrokken zijn.
- De hoeveelheid tijd en aandacht die vanuit management beschikbaar is voor de verandering. De verandering gaat namelijk niet vanzelf.

Positioneer teams apart van de lijnorganisatie om verandering te stimuleren

De onderlinge samenwerking van corporaties in een Bouwstroom wordt over het algemeen gedragen door een specifiek persoon of team per corporatie. Deze teams werken met elkaar aan één Bouwstroom. Het apart positioneren van de mensen die werken aan de Bouwstroom, los van de lopende en reguliere trajecten en als onderdeel van een extern samenwerkingsverband, geeft ruimte om te vernieuwen. Het vormt voor de corporaties gevoelsmatig geen bedreiging voor de lopende en reguliere trajecten. De vrijheid die hierdoor

ontstaat, zonder continue goedkeuring en vergelijking met de reguliere processen, en de externe blik vanuit andere corporaties, maakt het doorvoeren van veranderingen goed mogelijk.

Creëer een proces waarin leren van en met elkaar wordt gestimuleerd

De Bouwstroom is nieuw voor de meeste betrokkenen. Innoveren vraagt leren en veranderen en daarvoor is lenigheid van de organisatie nodig. De organisatie moet lenig zijn om zo om te gaan met veranderende omstandigheden en van elk project een succes te maken. Daarbij moeten alle partijen open staan om te leren in het proces en te blijven verbeteren.

Dat vergt verschillende vormen van leren waar iedere betrokken partij hun eigen rol en uitdagingen heeft.

Dat gaat om:

- Institutioneel leren: via wetgeving, richtlijnen en sectorale kennisinstututen.
- Horizontaal leren: van andere Bouwstromen.
- Situationeel leren: binnen de eigen Bouwstroom.

Dat leren moet plaatsvinden op verschillende momenten: bij het initiatief, het ontwerp, in de realisatie, tijdens het contracteren, etc. En op verschillende niveaus: op bestuurlijk niveau en op uitvoerend niveau. De Bouwstroom wordt succesvoller indien er in het proces aandacht is voor deze verschillende vormen van leren en gezamenlijk ontwikkelen.

Met name conceptueel bouwen en de beloofde versnelling in het proces leiden tot scepsis bij corporaties en gemeenten. Om dat te doorbreken zijn voorbeelden van anderen of een eigen pilot van belang. Het delen van eigen en andere succesvoorbeelden motiveert de betrokkenen om de Bouwstromen te benutten en te blijven verbeteren. Hierbij komt dat elk project nieuwe inzichten geeft die direct toegepast kunnen worden. De Bouwstromen die lopen zetten sterk in op "al doende leert men", en dat werpt zijn vruchten af.

Leer van:

Voor Bouwstroom Noord is kennisdeling een belangrijke pijler. Om dat tot stand te brengen evalueren ze continu en doen dat met veel openheid. Deze vorm van samenwerken vraagt veel vertrouwen, maar door de openheid en het leervermogen te vergroten wordt ook de potentiële toegevoegde waarde van de samenwerking, naast de directe resultaten, groter. In Bouwstroom Noord wordt de samenwerking tussen de bouwer en de corporatie als gelijkwaardig beschouwd. Dat is een verandering ten op zichte van het traditionele proces en leidt soms tot weerstand. De focus op het creëren van onderling vertrouwen in een transparante omgeving draagt bij aan het wegnemen van die weerstand.

Het is belangrijk om te investeren in de relatie van de betrokken mensen onderling. De organisaties die in een Bouwstroom samenwerken vervullen een andere rol dan in een traditioneel proces. Dat betekent dat de individuen in die organisatie zich ook anders tot elkaar verhouden. Waarin in het verleden er soms een stevige opdrachtgever, opdrachtnemer relatie was tussen markt en corporatie, komt dat bij een Bouwstroom veel meer op een gelijkwaardige samenwerking aan. Door te investeren in de onderlinge relaties en het contact stel je mensen in staat om zich anders tot elkaar te verhouden.

Voorbeeld:

Als alle communicatie bij de opstart van een Bouwstroom volgens formele marktconsultaties en nota van inlichtingen loopt, is er minder gelegenheid om in alle openheid elkaar te vinden op gedeelde belangen. Stel

bijvoorbeeld in de opstart van de Bouwstroom open vragen aan elkaar en neem de tijd om elkaar te leren kennen en begrijpen. Dit komt het samenwerkingsproces ten goede.

Help gemeente hun nieuwe rol in te vullen

De concrete kans voor het vergroten van het succes van Bouwstromen zit in het vroegtijdig betrekken van de gemeente. De visie op locaties en gebiedsontwikkelingen is cruciaal voor voorspelbaarheid in de Bouwstroom. Door bij de opstart van de Bouwstroom de ontwikkelvisie en gebieden al in beeld te hebben, kan er beter gestuurd worden op het aanbod in de Bouwstroom. Een visie van de gemeente over potentiële woningbouwlocaties levert snelheid op in het ontwikkelproces omdat vooraf duidelijk is welke locaties kansrijk zijn om te benutten met een Bouwstroom. Hiermee wordt de gemeente nadrukkelijk niet verantwoordelijk voor het aanbieden van locaties, wel voor het aanwijzen van locaties.

Daarnaast helpt betrokkenheid bij het selecteren van de aanbieders en concepten om goed aan te sluiten bij de beoogde ruimtelijke kwaliteit, woning typologieën en woonmilieus. Van appartementen tot grondgebonden woningen en van landelijk tot hoog stedelijk. Dit vergt een volwaardige rol van de gemeenten bij het bepalen van de woningtypologieën en ruimtelijke en architectonische uitstraling, bijvoorbeeld in de vorm van een kwaliteitsteam of raad van advies. Hierdoor sluit het product beter aan bij de woonvisies van gemeenten en bij de ruimtelijke visies vanuit welstand of de ruimtelijke afdeling. Dit geeft snelheid in het ontwerpproces.

Leer van:

De Noord-Hollandse Bouwstroom heeft een Raad van Advies ingesteld. Zij adviseren vanuit hun expertise in stedenbouw, architectuur en ontwerpen.

Voorbeeld:

Veel gemeenten hebben een capaciteitstekort, met name in de ruimtelijke ontwikkeling. Een ander type ontwikkelproces lijkt in eerste instantie ongunstig omdat een nieuwe manier van werken invoeren tijd kost, waarbij de voorkeur voor het besteden van die tijd vaak uitgaat naar de lopende traditionele projecten. Inzicht in de grip die de gemeente kan hebben op dit type ontwikkeling, de kleinere tijdsinvestering die dit vraagt en sneller meer betaalbare woningen draagt bij aan de welwillendheid.

Het succes van de Bouwstromen wordt positief beïnvloed als de ambtelijke organisatie in positie wordt gebracht en actief kan bijdragen. Er is bestuurlijk commitment vanuit de gemeente nodig om de ambtelijke organisatie in positie te brengen en volwaardig mee te laten werken in de Bouwstroom. Dit is nieuw voor veel gemeenten en daarom niet vanzelfsprekend. Inzicht in de meerwaarde hiervan helpt de gemeente.

Leer van:

Voor de Bouwstroom Haaglanden zijn adhesieverklaringen door de betrokken gemeenten getekend. Deze steunbetuiging is een goede eerste stap in het betrekken van gemeenten om zo ook aan de markt te laten zien dat een belangrijke speler in het ontwikkelproces de Bouwstroom ondersteunt.

Leer van:

Bij WoonST is er een samenwerking tussen gemeenten, corporaties en bouwers. Als het spannend wordt in de bouw, in de samenwerking of op een ander niveau, helpt het dat er vanuit alle drie de actoren (bestuurlijk) commitment is.

De kans van de samenwerking met de gemeente zit niet zo zeer in de planologische procedure. Daarin moeten gemeenten immers de voorgeschreven procedures volgen. Die procedures liggen vast en hier moeten de Bouwstromen zich aan conformeren. Het is niet kansrijk om die procedure (per gemeente) aan te passen.

3.3. De productinnovatie en vraagstandaardisatie

Het succes van een Bouwstroom hangt niet alleen af van een goede samenwerking of een nieuwe manier van werken, het gaat ook om een ander product op een andere wijze te verwerven. Op dit onderwerp zijn bij de huidige Bouwstromen veel ervaringen opgedaan. Het gaat in de kern om het inkopen van conceptuele woningen, met een contract waarin het product al in veel verdere mate is gedefinieerd dan bij een traditionele werkwijze. Dat maakt versnelling van het proces, een belangrijke doelstelling, mogelijk.

De belangrijkste succesfactoren voor innovatie en standaardisatie zijn:

- Zet in op standaardisatie en uniformiteit in vraag en product. Stel een gezamenlijk PvE op, bij voorkeur in lijn met de woonstandaard met zo min mogelijk aanpassingen. Die kosten immers tijd, geld en maken productie lastiger.
- Duurzaamheid neem je mee als standaard eis in de woningen, sluit daarbij aan bij bestaande methodieken en versnel via de Bouwstromen zo het aandeel duurzame woningen.

Zet in op standaardisatie en uniformiteit

De corporaties nemen een nieuwe rol aan als zij ontwikkelen met een Bouwstroom in plaats van met een traditioneel proces. Eisen worden niet per project of corporatie bepaald, maar zijn overkoepelend voor de betrokken corporaties. Overeenstemming bereiken over het programma van eisen is een lastige en tijdrovende kwestie, maar erg belangrijk voor het succes van de Bouwstroom. Uniformiteit in de vraagstelling helpt aanbieders namelijk om een passend voorstel te doen. Uitgaan van de Woonstandaard met Product Markt Combinaties (PMC's) helpt daarbij. Het minimaliseren van de mate van project of corporatie-specifieke eisen is een belangrijke manier om in de uitvoering de kosten laag te houden.

Het conceptuele karakter van de woningen die via de Bouwstroom ingekocht worden, draagt ook bij aan het realiseren van de snelheid en kostenreductie aan de aanbiederskant. Het industriële proces maakt snelle realisatie op locatie mogelijk. Dit en de standaardisatie (schaalvoordeel) leiden tot de beoogde kostenreducties.

Leer van:

Dat conceptueel bouwen voordelen kent weten we natuurlijk al lang. Maar niet iedereen is bekend met de voorbeelden. Neem eens een kijkje bij de [Conceptenboulevard](#) of bij een van de bestaande Bouwstromen. Bijvoorbeeld de 1000+ gerealiseerde woningen in de Metropool Regio Eindhoven (MRE) waar dit in de praktijk wordt gebracht.

Duurzaamheid neem je mee als standaard

De verduurzaming van de woningvoorraad is een steeds belangrijkere doelstelling voor veel corporaties en gemeenten. Eisen ten aanzien van duurzaamheid kunnen goed meegenomen worden in de conceptuele woningbouw en daarmee in de Bouwstroom initiatieven. Het is daarbij wel van belang om je te richten op de bestaande normen en eisen. Ook als je hoger inzet dan de minimale norm is het belangrijk om aan te sluiten bij de bestaande methodieken. Het doel van de Bouwstroom is niet om een nieuwe duurzaamheidsstandaard te ontwikkelen en de markt is beter in staat om aan te sluiten bij de bestaande methodieken dan om Bouwstroom-specifieke innovaties door te voeren. Aanbieders uitdagen op het gebied van duurzaamheid is goed, maar het is daarbij wel belangrijk om een zorgvuldige afweging tussen kosten, standaardisatie en duurzame innovatie te maken.

Handreiking voor succesvolle Bouwstromen – de lessen uit de praktijk

De manier waarop de hier genoemde succesfactoren en randvoorwaarden in de praktijk kunnen worden toegepast door de deelnemers aan een Bouwstroom hangt in sterke mate af van de fase waarin de Bouwstroom zich bevindt. Gaat het om het opstarten van een stroom, het succesvoller maken van een bestaande samenwerking of is er ruimte om de huidige vorm verder te ontwikkelen? In de bijlagen is een handreiking voor succesvolle Bouwstromen toegevoegd die de succesfactoren vertaalt naar de fase waarin een Bouwstroom zich bevindt. Zo kunnen geïnteresseerde direct aan de slag met de succesfactoren om zo nog meer resultaat te halen uit hun samenwerking.

Zie Bijlage 1: Handreiking voor succesvolle Bouwstromen.

4. De toekomst van Bouwstromen

Woningbouw versnellen en betaalbaar houden blijft de komende jaren een belangrijk aandachtspunt gezien de grote woningbouwopgave. Om daadwerkelijk sneller en meer betaalbaar te bouwen, moet er naast of zelfs in plaats van de traditionele bouw op andere manieren gebouwd worden. De conceptuele bouw, met name de industriële conceptuele bouw, heeft zichzelf inmiddels bewezen als snelle, duurzame en betaalbare bouwmethode. De Bouwstroom is een middel om hieraan bij te dragen. Het vraagt echter wel een ander ontwikkelproces en rol van de corporatie, de gemeente en de woningleveranciers. En precies dát is lastig omdat de bouw een traditionele sector is met veel betrokken partijen. De Bouwstroom-methode heeft zich de afgelopen jaren bewezen om deze verandering tot stand te brengen, maar moet verder ontwikkeld worden.

Er is en blijft behoefte aan Bouwstromen

De bestaande Bouwstromen laten zien dat het een katalysator is die de verandering naar (industriële) conceptuele bouw haalbaar maakt. Het vergt een investering in tijd en geld, maar de resultaten zijn positief en dat werkt aanstekelijk. Uit de ervaring van de bestaande Bouwstromen blijkt dat de Bouwstroom een effectief middel is en dat is de reden dat bestaande Bouwstromen bewust inzetten op een vervolg en doorontwikkeling. Er zijn meer regio's waar een gezamenlijke aanpak en inkoop bij kan dragen er is daarom ook ruimte voor nieuwe initiatieven. Echter, de regionale Bouwstroom is niet het enige middel om deze verandering te bereiken. Zo dragen bijvoorbeeld de komst van flexwoningen, de landelijke Bouwstroom, initiatieven voor vergaande verduurzaming ook bij aan de nodige verandering.

De opgave voor de toekomst

Om de volledige potentie van de Bouwstroom-methode te benutten en de impact te maximaliseren is er een aantal ontwikkelopgaves voor de toekomst. Ten eerste is het belangrijk om te zorgen dat gemeenten intensiever betrokken worden bij de Bouwstroom, om zo de effectiviteit van de Bouwstroom te vergroten en de gemeenschappelijke woningbouwambities van alle betrokkenen haalbaar te maken. Ten tweede is het belangrijk om praktische obstakels, met name ten aanzien van regelgeving en standaardisatie, weg te nemen. Dat maakt de Bouwstroom effectiever. Deze twee opgaven overstijgen de belangen van de individuele (deelnemers) van de Bouwstroom. Ten derde is de continuïteit in de Bouwstroom een voorwaarde om de aanbieders in staat te stellen maximaal bij te dragen en de productie te maximaliseren.

Koepelorganisaties moeten de voorwaarden scheppen voor de toekomst

Voor de drie opgaven is een samenwerking van Aedes, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Netwerk Conceptueel Bouwen en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten cruciaal. De Bouwcampus kan hierin ondersteunen en bijdragen. In de eerste plaats is het van belang dat deze partijen gezamenlijke doelen bepalen voor het verder brengen van de Bouwstromen. Vervolgens kunnen er concrete maatregelen worden uitgewerkt. Hieronder staan de onderwerpen nader uitgewerkt als opgave voor de toekomst van Bouwstromen en wordt ook steeds één van de betrokken partijen als initiatiefnemer voorgesteld.

De bouwstroom kan alleen de benodigde structurele verandering in brengen als op een aantal onderdelen concrete stappen in gang worden gezet. Daar kunnen de koepelorganisaties de voorwaarden voor scheppen.

4.1. Breng de gemeente in positie

Eén van de belangrijkste constatering in het onderzoek is het gebrek aan een effectieve manier om de samenwerking tussen gemeenten en de Bouwstroom corporaties vorm te geven. Het belang van die betrokkenheid is groot en corporaties zijn gebaat bij een set aan concrete handvatten om die samenwerking werkend te krijgen.

De gemeente heeft een cruciale rol in de hele woningbouwopgave en zijn voor Bouwstroom een onmisbare schakel om de doelen van snelheid en kostenbeheersing waar te maken. Daarnaast vraagt de conceptuele (industriële) woningbouw een ander ontwikkelproces waar de grip vanuit de gemeente op een ander moment in het proces vorm krijgt. Volwaardige betrokkenheid bij een Bouwstroom is daarom voor een gemeente een kans om bij te dragen aan het realiseren van de regionale woningbouwopgave.

Concrete manieren om als gemeente een rol te nemen in de Bouwstroom (*initiatief bij: VNG en gemeenten*):

- Op de schaal van een woningbouwontwikkeling binnen een Bouwstroom is bijsturen tijdens een ontwikkeltraject, zoals in een traditioneel ontwerpproces, geen optie. Er zijn concepten ingekocht en daarvan afwijken gaat het doel van de Bouwstroom voorbij. Er zijn twee voor de hand liggende alternatieven: loslaten of vooraf visie vormen en kaders stellen. Dat laatste adviseren wij want zo hou je grip op de ontwikkeling en bied je aanbieders de kans om binnen de gestelde kaders met het beste idee te komen. Zo resulteert inzet in een vroeg stadium van de ontwikkeling in een minder intensief traject in een later stadium. Inspraak vanuit de gemeente of inwoners staat niet ter discussie. De manier waarop en de momenten waarbinnen wel. En dat vergt een andere aanpak dan bij traditionele ontwikkelingen.
- Bovenstaand punt laat zien hoe belangrijk het is om betrokken te zijn bij het komen tot een Bouwstroom. De selectie van concepten is bepalend voor de beeldkwaliteit in de gemeente en voor de woontypologieën die ontwikkeld kunnen gaan worden via de Bouwstroom. Daarnaast is een visie vanuit de gemeente over te bebouwen gebieden een grote meerwaarde op de voorspelbaarheid van de komende projecten. Hierdoor kunnen aanbieders een aanbod doen dat beter aansluit bij de vraag en is er minder onzekerheid over de afname en het type product dat afgenomen gaat worden.

Hiervoor is een rolverandering van gemeenten nodig. In succesvolle gevallen hebben gemeenten speciale teams ingericht die helpen bij de versnelling van de realisatie van de woningopgave. Dat is één aanspreekpunt voor de Bouwstroom die helpt met de processen en besluitvorming binnen de gemeente.

Het invoeren van de hiervoor genoemde acties en ontwikkelstappen voor de deelname van gemeenten aan Bouwstromen of het bijdragen aan hun effectiviteit, kent ook obstakels. Deze acties vergen tijd, aandacht en geld om te ontwikkelen. Op dit moment is het voor veel gemeenten lastig om te investeren in die nieuwe manier van ontwikkelen en de Bouwstromen zo te faciliteren. Dat is jammer omdat we in de voorbeelden uit de praktijk zien dat als een Bouwstroom met gemeentelijke aanhaking eenmaal loopt, het proces voor alle betrokkenen sneller, efficiënter en met meer resultaat verloopt. Het vergt dus een investering vooraf om vervolgens de vruchten te kunnen plukken.

Manieren om de samenwerking tussen gemeenten en de Bouwstroom corporaties te stimuleren (*initiatief bij: alle betrokken partners*):

- Werk als belangenbehartigers en brancheorganisaties met elkaar samen om de samenwerking tussen gemeenten en de Bouwstroom vorm te geven.
- Maak gebruik van de pioniers. Dit zijn personen die met lef en sensitiviteit de verandering in organisaties teweegbrengen. Bindt deze mensen aan je, laat hun kennis en vaardigheden als olievlek verspreiden en maak daarvoor hun inzet uitwisselbaar met andere of nieuwe Bouwstromen.
- Maak de nut en noodzaak bij gemeenten bekend. Inzicht in de meerwaarde helpt om tot het besluit te komen om deel te nemen en op een andere manier te werk te gaan.
- Faciliteer gemeenten in de kennis en kunde om het proces aan te passen. Maak daarbij gebruik van de kennis en kunde die al beschikbaar is, door die op een goede manier aan te bieden en in te zetten.
- Onderzoek hoe de bijdrage vanuit gemeenten gestimuleerd kan worden.
- Help corporaties en aanbieders om de gemeenten als volwaardige partner te zien. Open het gesprek tussen beiden om de drempels of knelpunten in die regio bespreekbaar te maken. Help de

corporaties en aanbieders met het betrekken van de gemeenten op het juiste moment en op de juiste manier, zodat er ruimte ontstaat om die rol te pakken. Als gemeenten op het verkeerde moment en de verkeerde manier betrokken worden, worden zij automatisch in de verkeerde positie gedrukt. Denk bijvoorbeeld mee over welke ambtelijke disciplines minimaal aangehaakt moeten zijn en over welke bestuurlijke tafels aangesproken moeten worden.

4.2. Voorzie in eisen en standaarden

In het onderzoek is vaak naar voren gekomen dat nieuwe partijen twijfels hebben bij de kwaliteit van conceptwoningen. Extra strenge eisen als gevolg hiervan is een valkuil. Ontneem de zorg over kwaliteit door daar algemeen in te voorzien met eisen en standaarden op verschillende onderwerpen:

- De Woonstandaard en PMC's zijn daar een goede start voor. Die verder ondersteunen en verbeteren draagt bij aan het succes van alle Bouwstromen. *(initiatief bij: Aedes & NCB)*
- Pak het vernieuwen en aanscherpen van duurzaamheidskaders landelijk op. Zodat de Bouwstromen niet ieder voor zich en los van elkaar het wiel uitvinden en aanbieders bij elke aanbidding op verschillende manieren aan dezelfde duurzaamheidsonderwerpen getoetst worden.
- Organiseer landelijke toetsing van concepten aan het bouwbesluit ten behoeve van de omgevingsvergunningen. Dat scheelt de lokale overheden werk, geeft zekerheid aan de corporaties en aanbieders en draagt bij aan het versnellen van het proces. *(initiatief bij: het Ministerie van BZK)*
- Onderzoek hoe de lessen en kaders uit 'Architectonisch kader ruimtelijke kwaliteit bij industriële woningbouw' en 'Ruimtelijke kwaliteit bij fabrieksmatige woningbouw' binnen de Bouwstroom of conceptueel bouwen efficiënt benut kan worden. *(initiatief bij: het Ministerie van BZK in samenwerking met de andere partners)*

Verken bijvoorbeeld de mogelijkheden om de ruimtelijke kwaliteit van concepten landelijk te beoordelen of categoriseren per karakter. Deze aanbeveling is nadrukkelijk niet bedoeld om ontwerprijheid en variatie te verkleinen. In tegendeel: de aanbeveling is bedoeld om een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen tussen corporaties, gemeenten, aanbieders en architecten.

De aanbieders zijn de afgelopen jaren, net als de corporaties, sterk in ontwikkeling geweest. Een deel van deze aanbieders neemt al volwaardig deel als partner in een bouwstroom, maar hun rol verandert ook. De rol van de aanbieder wordt steeds groter en als de trend doorzet komt de verantwoordelijkheid voor productkwaliteit meer bij de markt te liggen. *(initiatief bij: de NCB en de aanbieders)* Daarom is het van belang dat die zich verdiepen en ontwikkelen in:

- De eindgebruiker. Daar zit een kans om meer toegevoegde waarde te leveren op de productkwaliteit en corporaties het vertrouwen te geven aan de markt waardoor bepaalde eisen losgelaten kunnen worden. Dit vraagt investeringen in het kennen van die eindgebruiker, zoals dit in andere sectoren ook gebeurt. De rol van aanbieder is steeds minder die van bouwer en opdrachtnemer en steeds meer die van aanbieder van consumentenproducten – in dit geval een huurhuis. De kennis van wat die consument wil kan daardoor ook steeds beter ingebracht worden door de aanbieders.
- De besluitvormingsprocessen van de twee andere spelers: de gemeenten en de corporatie. Deze organisaties zijn gebonden aan bepaalde processen die deels wettelijk bepaald zijn en die deels te maken hebben met de organisatiestructuur waar bestuurlijke sturing en toezicht een grote rol spelen. Dat inzicht voorkomt verassing in het proces (bijvoorbeeld rekening houden met vertragingen in besluitvorming, inspraak etc.) en de aanbieders hebben, als volwaardige partners ook een verantwoordelijkheid om op de (on)mogelijkheden van hun partners in te spelen.

4.3. Waarborg continuïteit in de bouwstromen

Duidelijkheid in hoeveelheden en momenten van afname en de uniformiteit van de afname helpt de aanbieder om een scherper voorstel te doen. *(initiatief bij: de individuele Bouwstromen)*

Veel van de terughoudendheid rondom conceptueel bouwen zit in het feit dat het een vernieuwing is waar veel onzekerheden bij komen kijken. Door onbekendheid lijkt het risico vaak hoger dan dat het blijkt wanneer aanbieders transparant zijn, en dit kan voor vertraging zorgen voor de opdrachtverstrekking. Wees

daarom transparant over kwaliteit en kosten. Dat helpt met het overzien van risico's en keuzes die partijen maken. *(initiatief bij: de aanbieders)*

Verken regionale strategische portefeuilleplanningen, bij voorkeur gekoppeld aan de woondeals en (nog te ontwikkelen) Bouwstroominitiatieven. Het strategisch vooruitzicht naar de woningmarktontwikkeling gebeurt op verschillende plekken. Binnen de portefeuilleplanning van de corporatie, maar ook corporatie overstijgend binnen de woonvisie van gemeenten, bij de prestatieafspraken en de woondeals. Verken zo ook of de regionale benadering van de portefeuilleplanning kan helpen bij het beter waarborgen van voorspelbaarheid en continuïteit. Faciliteer het gesprek over regionale strategische portefeuilleplanningen. *(initiatief bij: Aedes)* Koppel de Bouwstromen aan (boven)regionale afspraken. Onderzoek in aanvulling op bovenstaande aanbeveling aan welke (boven)regionale afspraken de strategische portefeuilleplanningen en de Bouwstromen gekoppeld kunnen worden. *(initiatief bij: BZK in samenwerking met alle partnerorganisaties)* Denk hierbij aan:

- Afspraken in de prestatieafspraken of woondeals over het aandeel woningen dat met Bouwstromen wordt gerealiseerd.
- Concrete prognoses en planningsen waardoor de productie gelijkmatig over tijd kan verlopen.
- Commitment en ondersteunende afspraken die het behalen van prognoses mogelijk maakt.

Tot slot

De Bouwstromen hebben de afgelopen jaren stappen gezet in een complex veld van betrokken partijen met eigen belangen, een procesverandering, complexe inkoopprocessen en het vormen van nieuwe samenwerkingsrelaties. Met dit onderzoek dragen we bij aan het vertalen van de lessen voor nieuwe initiatieven en om het beter maken van de huidige Bouwstromen. Dit vergt, ook de komende jaren, een bijdrage van de belangrijkste partners. Het is daarin nodig dat verschillende belanghebbenden de handen ineenslaan om de Bouwstromen methode verder te ontwikkelen, zodat er nog meer resultaat geboekt kan worden. De woningbouwopgave in Nederland is groot en elke substantiële procesverbetering moet omarmt worden om deze opgave samen aan te kunnen.

5. Bijlagen

Bijlage 1: Handreiking voor succesvolle Bouwstromen

De manier waarop de succesfactoren in de praktijk kunnen worden toegepast door de deelnemers aan een Bouwstroom hangt in sterke mate af van de fase waarin een Bouwstroom zich bevindt. Gaat het om het opstarten van een stroom, het succesvoller maken van een bestaande samenwerking of is er ruimte om de huidige vorm verder te ontwikkelen? In deze bijlage is een handreiking voor succesvolle Bouwstromen toegevoegd die de succesfactoren vertaalt naar de fase waarin een Bouwstroom zich bevindt. Zo kunnen geïnteresseerde direct aan de slag met de succesfactoren om nog meer resultaat te halen uit hun samenwerking.

...voor als je wilt starten met een Bouwstroom

Woningbouw versnellen en betaalbaar houden is voor bijna elke regio relevant. Het ontwikkelproces daarop aanpassen is daarom overal van belang. De Bouwstroom-methode is daar een geschikt middel voor. Het is een manier om met externe samenwerking veranderingen teweeg te brengen, die niet in alle gevallen vanuit de interne organisatie gelukt zouden zijn.

De Bouwstromen die nu actief zijn hebben in hun totstandkoming veel lessen geleerd. Deze lessen komen naar voren in de eerdere observaties en succesfactoren. In algemeen zin gaat het erom dat de corporaties in een regio eerst een aantal basisvoorwaarden moeten onderzoeken om vervolgens op thema's een juiste invulling en aanpak te kiezen. Voor nieuwe Bouwstromen leidt dit tot een duidelijk opdracht per thema.

Checklist potentie Bouwstroom-samenwerking

Is er voor mijn organisatie en/of in mijn regio potentie om een samenwerkingsverband op te zetten? Vink af wat van toepassing is:

- Opgave: mijn regio kent een forse nieuwbouwoopgave voor (sociale)huur
- Corporaties: kennen elkaar en weten elkaar, zeker op bestuurlijk niveau, te vinden
- Conceptueel bouwen: is niet nieuw voor mij en/of ik ben mij bewust van de benodigde rolverandering
- Samenwerking: ik ben mij bewust van de investering in geld en tijd die samenwerken in de regio en met aanbieders van mij vraagt en ben bereid dat aan te gaan
- Urgentie en beschikbaarheid: er heerst urgentie rondom de woningbouwoopgave in mijn regio en dat resulteert in (potentiële) geschikte locaties voor nieuwbouw
- Gemeenten: de gemeente onderschrijft, ten minste op bestuurlijk niveau, dat conceptueel bouwen in een Bouwstroom een belangrijke oplossing is.

Wanneer aan bovenstaande voorwaarden wordt voldaan is het van belang om per onderwerp een Bouwstroom samenwerking als volgt in te richten:

Starten met een Bouwstroom - Basis op orde

Belangen betrokkenen	Deel inzicht in elkaars belangen voorafgaand aan de Bouwstroom
Samenwerking: Corporaties	Randvoorwaarde: Op bestuurlijk niveau werken corporaties effectief samen
Samenwerking: Corporatie en markt	Doel van de eerste fase is te komen tot een contract waarin een formele functionele samenwerking tussen partijen wordt gerealiseerd

Samenwerking: Gemeente	Zorg ten minste voor commitment vanuit de Colleges voor de Bouwstroom
Rolverandering	Nieuwe rollen en rolverdeling bij betrokkenen (m.n. corporaties) zijn helder vastgelegd en er is (management) aandacht om hierop toe te zien
Procesinrichting: leren	Realiseer een lerende houding binnen de eigen organisatie ten aanzien van de samenwerking en nieuwe ontwikkelprocessen
Productinnovatie	Conceptueel bouwen in de brede samenwerking is de innovatie, leg daar de focus op – andere innovatie komen later
Verduurzamen	Neem beleid op in de PvE's en contracten die voldoet aan alle relevante regelgeving, probeer hier niet direct vergaand op te innoveren (zie Productinnovatie).

...voor als je bestaande Bouwstromen (beter) wilt laten werken

De bestaande Bouwstromen hebben de afgelopen periode veel bereikt. De samenwerking is tot stand gekomen. De eerste ervaringen in de regio zijn al opgedaan. De veranderingen worden zichtbaar en zien doet geloven. Nu is het tijd om door te pakken en de bestaande Bouwstromen naar een volgend niveau te tillen.

Veel van de investeringen voor Bouwstromen, zowel in relatie, organisatie, tijd als financiën zijn al gedaan en kunnen verder benut worden. De doorlopende samenwerking draagt in de toekomst alleen maar meer bij aan het behalen van de doelstellingen.

Randvoorwaarden

Voordat de betrokken Bouwstroom partners kunnen beginnen met het verbeteren van de Bouwstroom binnen de bestaande samenwerking is het belangrijk om:

- Een (zelf)evaluatie uit te voeren om specifiek te kijken naar onderwerpen waarop verbetering noodzakelijk is, en
- Een opdracht voor het verbeterproces op te halen bij de betrokken bestuurders

Wanneer bovenstaande stappen zijn gezet, dan is het van belang om per onderwerp te bepalen of de Bouwstroom succesvol de start fase is doorgekomen (zie vorige paragraaf) en een plan te ontwikkelen om per onderwerp een verbeterstap te zetten.

Bouwstroom werkend krijgen – Succesfactoren

Belangen betrokkenen	Koppel belangen en doelen van partijen expliciet (en indien mogelijk meetbaar) aan de doelen van de samenwerking
Samenwerking: Corporaties	Zorg voor een gelijkwaardige deelname van de corporaties aan de Bouwstroom-organisatie, ieder met eigen focus en expertise
Samenwerking: Corporatie en markt	Investeert in een structurele en intensieve samenwerking, ook op relationeel vlak (tussen medewerkers), via bedrijfsbezoeken, werksessies, project/stuurgroepen etc.
Samenwerking: Gemeente	Gemeenten moeten intern stappen zetten in het stroomlijnen van beleidsterreinen en afdelingen zodat de Bouwstroom-organisatie en -projecten goed gefaciliteerd worden
Rolverandering	Investeer in de ontwikkeling en opleiding ten behoeve van de rolverandering van mensen, zodat deze effectief en efficiënt in het nieuwe proces werkt

Procesinrichting: leren	Geef vorm aan: Leren met elkaar (in elk geval corporaties onderling) door continu de samenwerking en projecten te evalueren en hierop te handelen
Productinnovatie	Zoek naar verdere optimalisaties (kosten en proces) in gevraagd product – m.n. in samenwerking tussen markt en corporatie
Verduurzamen	Onderzoek mogelijkheden om (kostenefficiënt) verder te verduurzamen

...voor als je bestaande Bouwstromen wilt door ontwikkelen

Het succes van Bouwstromen biedt veel ontwikkelpotentieel voor de toekomst. Zowel in het proces als de producten. Wanneer de Bouwstroom succesvol is en de betrokken partijen deze werkend hebben gekregen is het goed om te kijken hoe de Bouwstroom haar toegevoegde waarde kan vergroten. De investering in de samenwerking is immers al gedaan. Als er ten aanzien van de regionale woningbouwopgave, woondeals en bijvoorbeeld de duurzaamheid of circulariteit van de conceptuele woningen nog gedeelde ambities zijn, dan is het verder ontwikkelen van de Bouwstroom waardevol.

Randvoorwaarden

Net als bij de lessen uit de voorgaande fase is het belangrijk om hier een (zelf)evaluatie uit te voeren en op een opdracht voor de doorontwikkeling op te halen bij alle betrokken partijen. Nadat bovenstaande stappen zijn gezet is het van belang om per onderwerp te bepalen of de Bouwstroom succesvol genoeg is geweest in de voorgaande fase (zie hiervoor) en een plan te ontwikkelen op (enkele) van de onderstaande onderdelen.

Bouwstroom door ontwikkelen - Toekomst vormgeven

Belangen betrokkenen	Vergoot de gemeenschappelijke belangen in de Bouwstroom-samenwerking
Samenwerking: Corporaties	n.v.t. ¹
Samenwerking: Corporatie en markt	Investeer in het samen innoveren en verbeteren van het proces en de producten – in het belang van corporaties én aanbieders
Samenwerking: Gemeente	Gemeentelijke organisaties moeten een volwaardige partner zijn in de samenwerking (niet de contracten) en zijn daarom nauw betrokken in de Bouwstroom-organisatie
Rolverandering	Er wordt verder gekeken naar potentiële kansen in een nog efficiëntere rolverdeling (van alle partners) – op basis van gezamenlijke belang naar efficiënte samenwerking, niet naar positie van individuele partijen
Procesinrichting: leren	Geef vorm aan: Leren met alle partners (corporatie, aanbieder, gemeente, ...) door transparant te evalueren en geleerde lessen in de praktijk te brengen.
Productinnovatie	Innoveer samen met markt en corporatie om het woonproduct nog beter te laten aan sluiten bij de eisen en de huurderswensen
Verduurzamen	Versnel de verduurzaming via de Bouwstroom, bijvoorbeeld met eisen ten aanzien van circulariteit concrete in te brengen in de producten en processen

¹ In het onderzoek zijn geen verdere suggesties naar voren gekomen voor het nog intensiever samenwerking tussen corporaties

Bijlage 2: Verantwoording onderzoek

Onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is om te reflecteren op de Bouwstromen-aanpak, succesfactoren te bepalen en gezamenlijk vooruit te kijken. De onderzoeksvraag is:

Worden de Bouwstromen als middel en aanpak effectief en succesvol ervaren, waardoor komt dat en op welke manier kan er het beste verder gewerkt worden aan Bouwstromen?

Deze vraag valt uiteen in een viertal onderdelen. Dat zijn:

- Wat zijn de ervaringen van de bij de Bouwstromen betrokken organisatie en personen?
- Welke factoren voor het succes van een Bouwstroom kunnen we uit deze ervaringen afleiden?
- Tot welke aanbevelingen voor de toekomst van Bouwstromen leidt dat?
- Welke aanbevelingen zijn er voor externe partijen (rijk, gemeenten, markt) om de impact van Bouwstromen te vergroten?

Wie zijn bij de Bouwstromen en dit onderzoek betrokken?

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Aedes en in samenwerking met het Netwerk Conceptueel Bouwen, het ministerie van Binnenlandse Zaken, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Bouwcampus. TwynstraGudde heeft het onderzoek namens Aedes uitgevoerd.

Op dit moment zijn er zeven regionale Bouwstromen in Nederland actief. Dit zijn:

- Bouwstroom Metropoolregio Eindhoven (MRE),
- NH Bouwstroom,
- Bouwstroom Noord,
- Bouwstroom Haaglanden,
- De Rotterdamse Bouwversnelling,
- Bouwstroom Utrecht,
- Bouwstroom Limburg.

Alle hiervoor genoemde Bouwstromen zijn actief betrokken geweest bij dit onderzoek evenals de genoemde (koepel) organisaties.

Daarnaast zijn bij de gesprekken en sessies betrokken:

- Diverse projectleiders gemeenten die op de achtergrond betrokken zijn bij een Bouwstroom
- Architect met ervaring in een Bouwstroom
- Bouwer-, gemeente en corporatiemedewerkers die geen onderdeel zijn van de Bouwstroom
- Onderzoeker van de TU Delft

Werkwijze

Dit onderzoek is tot stand gekomen op basis van de input en betrokkenheid van corporaties uit alle lopende Bouwstromen. Daarnaast hebben diverse aanbieders bijgedragen. In vijf werksessies in de periode eind september tot eind oktober hebben meer dan vijftig individuen bijgedragen. Daarnaast zijn er in het kader van het onderzoek gesprekken gevoerd met de betrokken koepelorganisaties en individuele experts.

Sessie 1 Terugblik	Sessie 2 (a & b) Terugblik en Vooruitzicht	Sessie 3 (a & b) Vooruitzicht
<ul style="list-style-type: none"> •Doel: Motivatie voor en beoogde realisatie van de bouwstroom ophalen, de succesfactoren identificeren •Genodigden: mensen die werken met de bouwstromen •Datum: 12 september 	<ul style="list-style-type: none"> •Doel: Reflecteren op verleden, koersbepalen voor toekomst •Genodigden: bestuurders betrokken corporaties •Datum: 19 september of 9 oktober 	<ul style="list-style-type: none"> •Doel: Gedeelde ambities, benodigde randvoorwaarden bepalen voor de toekomst •Genodigde: mensen die werken met de bouwstromen •Datum: 30 oktober, digitaal & fysiek

Doorlopend: Documentenstudie en interviews met betrokken organisaties, marktpartijen en

Aan de werksessie hebben in totaal ruim 50 personen deelgenomen. Vanuit de bestuurders heeft meer dan de helft van de betrokken corporaties bijgedragen. Naast een grote groep aanbieders hebben ook enkele gemeenten deelgenomen aan de sessies. Naast de werksessies zijn er een tiental losse interviews geweest met de koepelorganisaties, de VNG, het Ministerie van BZK, de Bouwkampus en enkele externe experts.

Het doel van dit onderzoek was om op basis van de ervaringen van de direct betrokkenen te komen tot een advies en lessen voor de toekomst van Bouwstromen. Een feitenonderzoek maakt om die reden ook geen deel uit van het onderzoek en het bevat geen objectieve beschouwing van de resultaten of (financiële) succes. Het model voor succesvol samenwerken en bijbehorende samenwerkscan, ontwikkeld door TwynstraGudde, is gebruikt als leidraad voor de gesprekken gedurende het onderzoek. Meer informatie hierover is terug te vinden op twynstragudde.nl

Dit onderzoek is uitgevoerd door Thysia Kleijwegt en Wouter Dreimüller van TwynstraGudde.

