



Woningbouwregie is een continu proces van schakelen tussen uitvoering en planning (Foto: Piet den Blanden, FH).

# WAT LEVERT WONINGBOUWREGIE EIGENLIJK OP?

De woningbouwmarkt in Nederland staat onder flinke druk. Woningbouwprojecten komen op veel plekken moeizaam van de grond. En waar jarenlang woningen als zoete broodjes over de toonbank gingen, moeten nu zowel consumenten als marktpartijen steeds meer moeite doen om woningen te verkopen. Ondertussen zijn op diverse plekken in Nederland zijn woningbouwregisseurs actief. Wat doen zij eigenlijk?

DOOR JAAP GOUDRIAAN, GERARD BRAKKEE EN WILLEM TEN VOORDE  
ADVISEURS BIJ VAN NIMWEGEN  
FOTOGRAFIE HOLLANDSE HOOGTE

**W**oningbouwregie is sinds de woningmarktcrisis van 2002/2003 een fenomeen in Nederland. Arthur Verdellen was in Amsterdam de eerste die in Nederland als woningbouwregisseur werkte. Nadien gingen op verschillende plekken in het land woningbouwregisseurs aan de slag. Altijd met dezelfde naam maar vaak met verschillende doelstellingen: van het vlottrekken van de door marktomstandigheden ingezakte woningbouw tot het lostrekken van projecten die door procedures stagneerden. In 2008 besloot het rijk dat de woningbouwproductie op niveau moest worden gebracht door in achterblijvende regio's woningbouwregisseurs te subsidiëren.

Woningbouwregie liet inmiddels op verschillende plaatsen haar sporen na. Maar wat levert woningbouwregie nu eigenlijk op? Wat is het, wat kun je er mee en hoe geef je het dan vorm? Dit artikel, gebaseerd op onze ervaringen als woningbouwregisseurs in de regio Utrecht (regioplatform woningcorporaties Utrecht), de regio Holland Rijnland (Leiden en omgeving) en de Stedendriehoek (Apeldoorn, Deventer en Zutphen met omliggende gemeenten), poogt die vragen te beantwoorden.

#### WAT IS WONINGBOUWREGIE?

Woningbouwregie helpt bij het verwezenlijken van een optimaal bouwprogramma voor een bepaalde regio dat in de daarvoor geplande tijd wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Hierin zijn de woorden helpen, optimaal, bepaalde regio en geplande tijd voor nadere duiding vatbaar. Helpen: gemeenten, woningcorporaties en ontwikkelaars zijn de primair verantwoordelijke partijen voor het bouwproces. Daar waar knelpunten zitten, krijgt woningbouwregie een functie. Knelpunten kunnen op verschillende fronten ontstaan: vertraging door procedures en regelgeving; bemoeilijking realisatie van het programma door de markt; financiële draagkracht van gemeenten, corporaties of ontwikkelaars, maar ook de samenwerking tussen partijen kan tot knelpunten leiden. 'Helpen' veronderstelt bij de knelpunten vrijwilligheid en geen dwang. Daarbij is het van belang dat de belangrijkste partijen in het woningbouwproces de rol van woningbouwregie onderschrijven. Optimaal: over de vraag wat een optimaal bouwprogramma is, denken verschillende partijen zeer divers. In de ene regio willen gemeenten meer bouwen dan bijvoorbeeld de provincie optimaal acht. In andere regio's willen het rijk en de provincie meer bouwen dan de gemeenten optimaal achten. Ook tussen marktpartijen en gemeenten kan verschil van mening bestaan over wat optimaal is. Onze opvatting is dat in een markt waarin geen van de partijen het echt alleen voor het zeggen heeft, een bouwprogramma optimaal is als het kan rekenen op breed draagvlak bij alle partijen. Pas met dat brede draagvlak kun je ook rekenen op realisatie ervan. Hierbij is een optimaal woningbouwprogramma een combinatie van kwantitatieve én kwalitatieve doelstellingen, niet uitsluitend een optelsom van lokale bouwplannen. Bepaalde regio: hoewel woningbouwregie ook goed mogelijk is op gemeentelijk niveau ligt de echte meerwaarde op regionaal niveau,

omdat de woningmarkt een regionale aangelegenheid is. Geplande tijd: het realiseren van het programma dient binnen een bepaalde tijdsperiode te geschieden. Toch moeten ambities ook bijgesteld kunnen worden. Marktomstandigheden kunnen, zo blijkt, razendsnel wijzigen. Dan moet niet koste wat kost vastgehouden worden aan de realisatie van een programma in een bepaalde tijd.

Bij deze definiëring van woningbouwregie noemen we nog drie belangrijke inzichten.

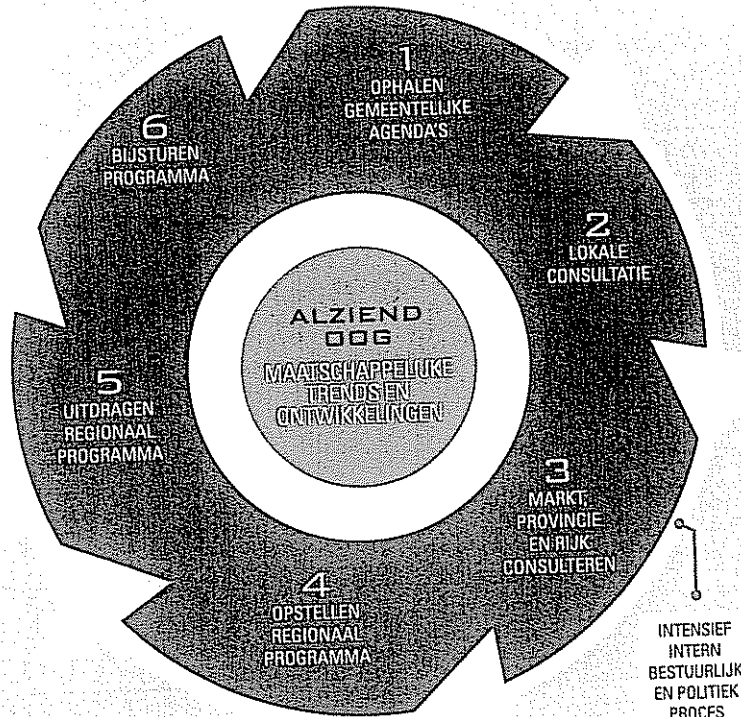
*Het eerste inzicht* is dat woningbouwregie niet hetzelfde is als het opstellen van een woningbouwplan met aantallen in woningen en differentiaties. Woningbouwregie is veel meer: het confronteren van ambities met daadwerkelijke projecten en het vanuit die confrontatie bijsturen van projecten, het initiëren van nieuwe projecten of het bijstellen van ambities. Het is een continu proces van schakelen tussen uitvoering en planning.

*Een tweede inzicht* is dat in de woningbouw veel meer aandacht dient te komen voor een ketenbenadering. Geen van de partijen die een rol speelt bij de realisatie van woningbouw kan dit alleen. Die ketenbenadering kan voor veel versnelling en kwaliteitsverbetering zorgen bij de realisatie van bouwprojecten, maar speelt tevens een rol bij het formuleren van woningbouwambities. Te vaak komen die ambities voort uit de koker van de overheid alleen en worden corporaties en marktpartijen geconfronteerd met een vastgesteld programma. Aan de andere kant hebben marktpartijen en corporaties vaak tamelijk vooringenomen beelden van wat de markt vraagt. Het ligt voor de hand dat een programma dat kan rekenen op een breed draagvlak onder gemeenten, corporaties en ontwikkelaars makkelijker uitvoerbaar is dan een programma dat dit draagvlak ontbeert.

*Het derde inzicht* betreft de positie van de consumenten. Op een aantal uitzonderingen na spelen de klanten (de potentiële bewoners) niet of nauwelijks een rol. Niet in de programmering en niet in de vormgeving van individuele projecten. Toen de markt nog een aanbiedersmarkt was konden tamelijk ongestraft willekeurige projecten over de schutting gegooid worden. Maar op dit moment hebben we te maken met een vragersmarkt, en dan blijkt niet zomaar alles verkocht te kunnen worden. De betekenis van marketingcommunicatie neemt toe; programma's (in ieder geval op projectniveau) worden meer vraaggestuurd ontwikkeld en de stedelijke of regionale programmering moet derhalve meer ruimte laten voor veranderende inzichten en omstandigheden. Woningbouwregie kan hiervan gebruik maken door partijen te bewegen zich aan een ontwikkelrichting te binden in plaats van zich aan een blauwdruk te binden. Wij zoeken daarbij ook naar mogelijkheden om consumentenbelangen te bundelen en klantgroepen en locaties aan elkaar te verbinden. Zo komt de stem van consumenten die ergens wel willen wonen wellicht wat beter in balans met die van mensen/groepen die dat om tal van redenen niet willen.

#### DE MARKT WAARIN DE WONINGBOUWREGISSEUR OPEREERT

In wat voor markt opereert een woningbouwregisseur? Woningbouw in Nederland is lange tijd een discipline geweest waarin de overheid allesbepalend was. Vanaf eind jaren tachtig is het zo dat in de woningbouw heel veel spelers actief zijn die moeten samenwerken om woningbouwprojecten mogelijk te maken (gemeenten, ontwikkelaars en corporaties). Dat maakt de markt enerzijds competitief, anderzijds zijn partijen afhankelijk van elkaar. Eigenlijk vreemd – alsof Albert Heijn en Jumbo onder toezicht oog



FIGUUR: FASEN VAN CYCLISCHE WONINGBOUWREGIE

worden nagedacht over een doordachte processtructuur. Wat is de aankleding van het bestuurlijk proces, welke rol spelen gemeenteraden en onder welke voorwaarden werken we samen?

IN FASE 2 is het consulteren van de markt. Zeker wanneer de voorgenomen projecten alleen bij gemeenten zijn geïnventariseerd, is dit een noodzakelijke stap. Marktpartijen zijn over het algemeen goed in staat een thermometer in de verzamelde planningslijsten te steken. Een belangrijke vorm van reflectie, die feeling geeft bij het voorgenomen woningbouwprogramma. Vragen over afzetbaarheid, financiële, juridische of technische realiseerbaarheid komen dan al snel aan de orde.

IN FASE 3 worden de lokale woningprogramma's geconsolideerd tot een regionaal woningbouwprogramma en worden knelpunten in de realisatie van het programma benoemd. Die knelpunten kunnen op tal van vlakken liggen, zoals:

- spanning tussen gemeenten bij de verdeling van bijvoorbeeld sociale woningbouw over de regio;
- spanning tussen gemeenten en provincie over de contouren;
- de afzetbaarheid van het programma;
- de financiële realiseerbaarheid van het programma;
- de juridische realiseerbaarheid van het programma;
- spanning tussen gemeenten en marktpartijen over het wenselijke programma;
- knelpunten op het valk van samenwerking.

In een regionale bijeenkomst delen gemeenten, het rijk, de provincie, woningcorporaties en marktpartijen het opgehaalde programma met elkaar. De vooraf opgestelde notitie waarin de belangrijkste knelpunten in termen van realisatie of niet-realisatie van ambities, afzetbaarheid en financierbaarheid staan, vormt hierbij de basis. Het doel van deze stap is het organiseren van commitment over de gevolgde werkwijze en het delen van de knelpuntenanalyse. Afhankelijk van de gekozen processtructuur, kan het goed zijn dat vertegenwoordigers van de provincie en het rijk al in een eerder stadium bij het opstellen van het regionaal woningbouwprogramma zijn betrokken. Idealiter ontstaat op zo'n bijeenkomst consensus over de wijze waarop dergelijke knelpunten worden opge-

van de overheid (die graag fair-trade producten in de winkel wil) met elkaar overleggen welke producten ze waar gaan verkopen. Toch merken wij dat verschillende spelers het vanzelfsprekend vinden om samen te werken. De enige echt goede verklaring daarvoor lijkt ons dat woningbouw ook een ruimtelijk ordeningsvraagstuk is en dat de overheden dergelijke vraagstukken niet aan het vrije spel der maatschappelijke krachten willen overlaten.

#### WAARUIT BESTAAT WONINGBOUWREGIE?

De essentie van woningbouwregie is dus om in een bijzondere markt voortdurend te schakelen tussen uitvoering en planning en om dat te doen met instemming van en in samenspraak met die partijen die essentieel zijn voor de realisatie van een woningbouwprogramma. Daarmee dienen projecten op de juiste momenten te worden bijgestuurd en dienen ambities indien noodzakelijk te worden bijgesteld.

Dat voortdurend schakelen tussen uitvoering en praktijk krijgt vorm in een cyclisch proces dat bestaat uit zes fasen.

#### DE ZES FASEN

IN FASE 1 worden de bestaande en voorgenomen projecten geïnventariseerd. Veelal gebeurt dat vanuit gemeentezijde, omdat deze partij meestal over het meest complete overzicht van actuele bouwplannen beschikt. Deze inventarisatie kan echter ook vanuit corporatiezijde worden opgestart. Belangrijk is dat in deze eerste fase een betrouwbaar referentiekader ontstaat als vertrekpunt voor het proces. Woningbouwregie krijgt echte meerwaarde als bouwprojecten over de hele linie in beeld worden gebracht. Dan ontstaat een scherp beeld over faseringen, differentiaties, maar ook over risico's. Veelal is met het inventariseren van de bestaande en voorgenomen projecten zicht op tenminste 80% van de projecten die in de eerste vijf jaar worden gebouwd. Daarmee is het formuleren van realistische en haalbare ambities een stap dichterbij gekomen. Hoe vaak zijn niet in het verleden getallen (vaak afkomstig uit theoretische woningtekorten) een eigen leven gaan leiden? In deze fase zijn bestaande ambities en doelstellingen het uitgangspunt. Delen van informatie is in deze fase de kernopgave, waarbij daarnaast aan de voorkant goed moet

lost. Dat kan door het bijstellen van ambities of door het bijsturen van projecten, maar natuurlijk ook andere samenwerking tussen partijen. In de praktijk kan het zijn dat meerdere bijeenkomsten nodig zijn en dat specifiek voorwerk nodig is om tot zo'n consensus te komen.

**IN FASE 4** De uitkomsten van de vorige fasen leiden tot een regionaal woningbouwprogramma. Het opstellen daarvan is fase 4. Voor een succesvol regionaal woningbouwprogramma geldt dat dit:

1. voor de korte termijn crisisbestendig is, inhoudende dat een eventuele overmaat die tot stagnatie van woningbouw zou kunnen leiden uit de plannen is
2. voor de lange termijn voldoet aan de ambities van de individuele gemeenten en de regio als geheel
3. kan rekenen op draagvlak bij marktpartijen en de meerwaarde voor individuele gemeente inzichtelijk maakt
4. realistisch is gelet op de ontwikkelingen aan de vraagzijde van de woningmarkt

Met de verzamelde input uit de eerste drie fasen, ontstaat een stevig fundament voor een ambitieus en tegelijkertijd realistisch woningbouwprogramma.

**IN FASE 5** Wan neer het regionaal programma staat, is het moment daar om in fase 5 de uitkomsten en boodschappen van het programma uit te dragen. Een bijeenkomst waarin bestuurders van de diverse gemeenten hun handtekening onder een manifest met doelstellingen uit het regionaal programma plaatsen, kan hiervoor een goed startschot zijn. Communicatie over het regionaal woningbouwprogramma bepaalt voor een belangrijk deel het succes en effect van voorgenomen ambities en doelstellingen. Inzet van communicatie draagt bij aan het creëren van draagvlak voor woningbouwregie bij betrokken partijen én aan het vergroten van de zichtbaarheid van deze regie. Bij een regieproces spelen veel actoren en factoren een rol. Als regisseur creëer je als het ware een netwerk waarbij je de actoren en factoren met elkaar verbindt. Communicatie is de voeding van dit netwerk. De verbindende rol van communicatie komt tot stand op basis van strategische beslissingen. Hoe communicatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelen van woningbouwregie staat centraal. In middelen uit zich dat dan

in bijvoorbeeld (vastgoed)bijeenkomsten, artikelen in vakbladen en kranten, persberichten en bijvoorbeeld een website.

**IN FASE 6** gaan partijen aan de slag met het uitvoeren van de oplossingen voor de gesignaleerde knelpunten. Veelal zal dit zijn door projecten bij te stellen, maar ook een andere samenwerking tussen partijen is mogelijk. In alle fasen speelt de woningbouwregisseur een belangrijke rol als procesmanager, bemiddelaar en/of kennismakelaar.

Deze cyclus van inventariseren, (her)programmeren, committeren, uitdragen en uitvoeren herhaalt zich periodiek. Hierbij is het goed te vermelden dat een traject om te komen tot een regionaal woningbouwprogramma zich niet van A tot Z laat plannen. In die zin moet de zojuist geschetste cyclus niet als spoorboekje, maar als de ruwe contour uit een schetsboek worden gezien.

#### WAT IS NODIG VOOR GOEDE WONINGBOUWREGIE?

Woningbouwregie heeft daarvoor gereedschap op verschillende schaalniveaus nodig.

##### Opbouwen regionaal niveau

- marktkennis
- een netwerk

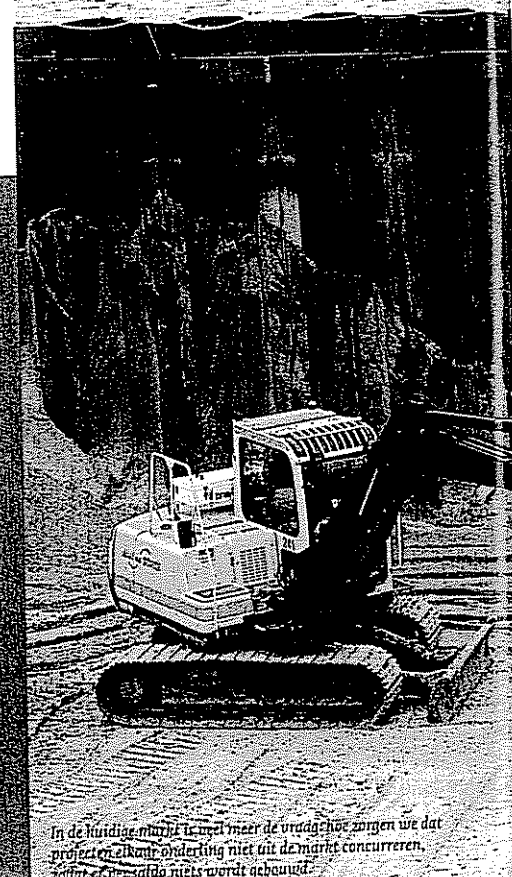
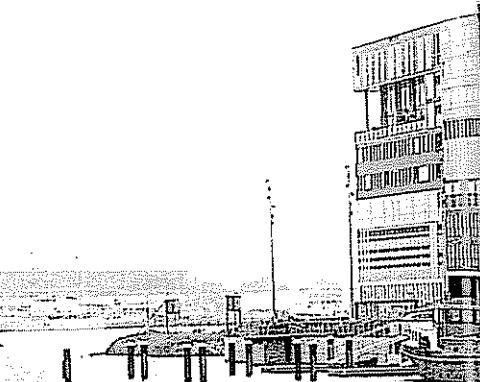
##### Op regionaal niveau

- marktkennis
- een monitor
- een overlegstructuur en een netwerk

##### Op plaatselijk niveau

- marktkennis
- tips en trucs om projecten verder te helpen
- prestige
- commitment

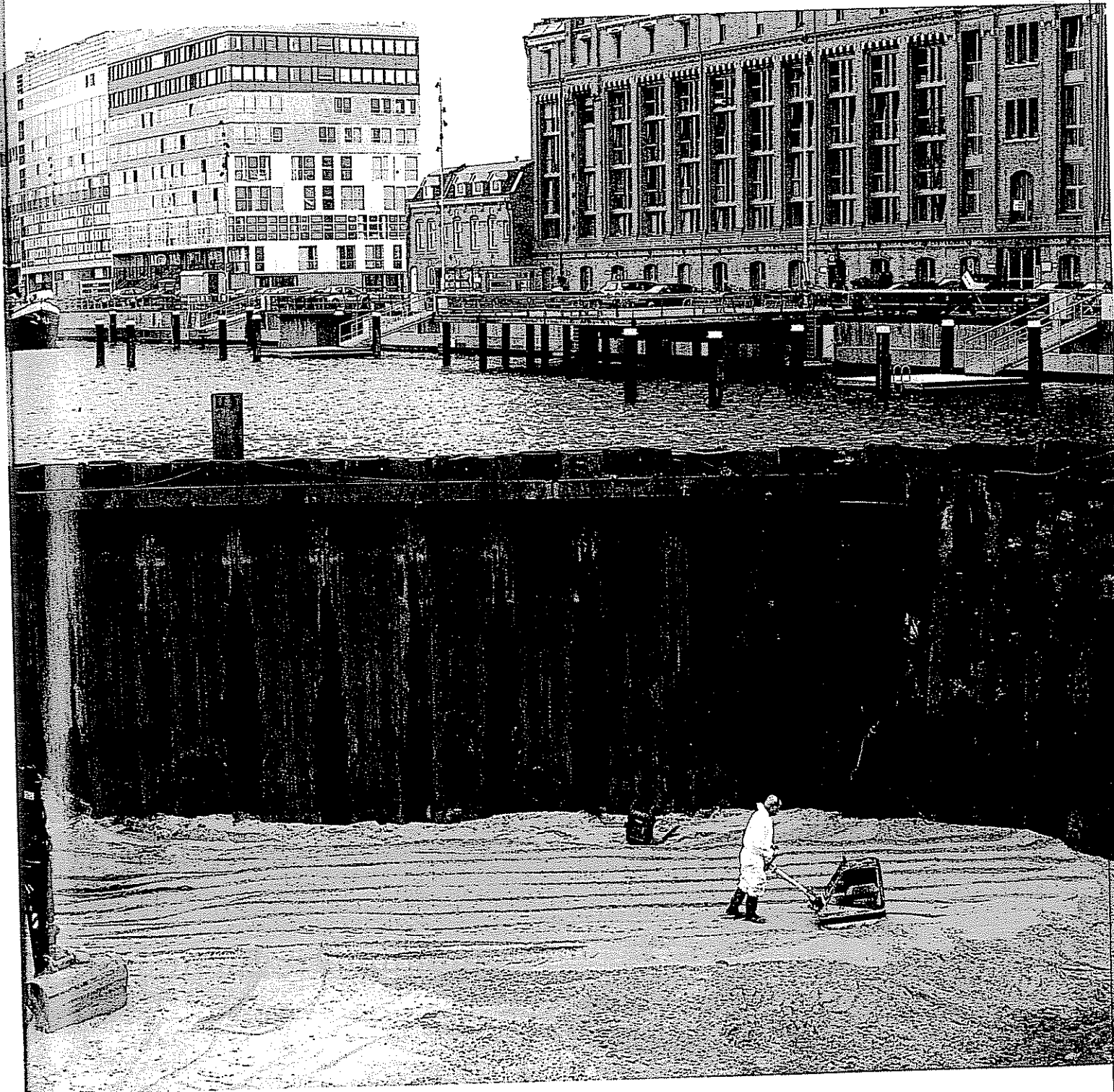
De zin en onzin van woningbouwafspraken. Het ligt voor de hand de voorgenomen woningproductie in afspraken vast te leggen. De gemeente streeft een zekere differentiatie en fasering na; rijk en provincie willen hun beleidslijnen regionaal vertaald zien; de corporaties stemmen er als het goed is hun meerjarig strategisch voorraadbeheer en wijkontwikkeling op af en commerciële marktpartijen 'bedienen' de markt. Hopelijk



In de huidige situatie is niet meer de vraag hoe zorgen we dat project en elkaar onderling niet uit de markt concurreren, maar dat er altijd iets wordt gebouwd.

is er ook ruimte voor particulier initiatief (al dan niet in groepsverband). In samenhang met de woningproductie moeten er afspraken gemaakt worden over de infrastructuur, de voorzieningen, de openbare ruimte, etc.

Teleurstelling ligt op de loer. We spreken een bepaalde jaarlijkse productie af en dat halen we jaar op jaar niet. Ach en wee. Maar we hadden toch afspraken gemaakt! Hoe spre-

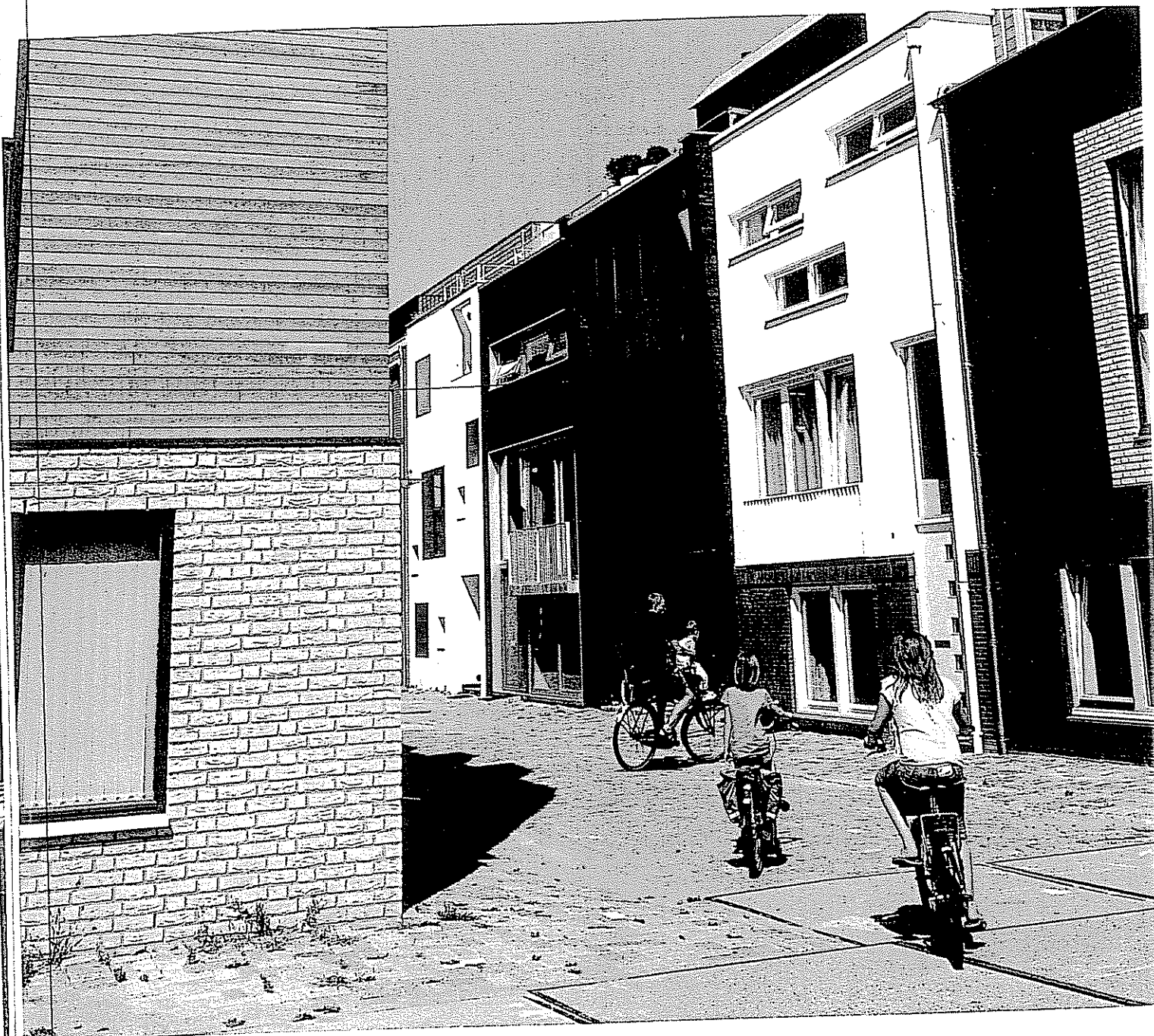


ken we partijen daar dan op aan? Wat is de consequentie van het niet nakomen van afspraken?

Het gaat er ons eerst en vooral om dat partijen zich echt committeren aan het programma en er ook bij enige tegenspoed voor willen gaan. Woningbouwregie houdt partijen daarbij steeds het belang van het eindresultaat voor ogen, waarbij een optimaal resultaat voor iedere partij afzonderlijk zeker geen garantie (en vaker) een belemmering is voor een goed eindresultaat. Overheden lijken in afspraken het lastigst te dwingen. Marktpartijen en corporaties zijn in principe inwisselbaar (als je je niet aan de afspraken houdt nemen we een andere partij);

overheden zijn dat niet. Men kan een overheid haar falen laten voelen door naming and shaming. Een boeteregeling werkt alleen als klip en klaar is wat de oorzaak van de vertraging of afstel van plannen is en alleen wanneer daarover heldere afspraken zijn gemaakt. Meestal liggen de problemen complexer en duurt het jaren voordat een claim gehonoreerd wordt.

Wie sluiten de afspraken? Rijk, provincie en gemeenten zijn zeker daar waar grote bedragen en belangen mee zijn gemoeid vanzelfsprekend, maar moeten ook de corporaties en marktpartijen meetekenen?



Ten aanzien van de marktpartijen zal het commitment waarschijnlijk beperkt blijven tot een intentie, maar met corporaties moeten harde afspraken gemaakt kunnen worden. De inzet van de corporaties in de woningbouwproductie is vaak in de orde van grootte van tenminste 50% van de totale productie. Zij zijn daarmee de grootste investeerders.

#### DE INZET IS AFHANKELIJK VAN DE CONTEXT

De daadwerkelijke invulling van woningbouwregie is natuurlijk erg context afhankelijk. Anderhalf jaar geleden lag in de meeste regio's het accent van de woningbouwregie nog bij de vraag: hoe slagen we erin de projecten snel of sneller te realiseren. In de huidige markt is veel meer de vraag: hoe zorgen we dat projecten elkaar onderling niet uit de markt concurreren, zodat er per saldo niets wordt gebouwd. Overigens is niet alleen de economische context van belang voor de

inzet. Ook de demografische ontwikkelingen zijn natuurlijk van belang. Hoewel nog ver weg, werpt krimp in bijvoorbeeld de Stedendriehoek al zijn schaduw vooruit, terwijl dit in de regio's als Utrecht en Holland Rijnland geen issue is. Ook de bestuurlijke structuur en cultuur zijn belangrijke factoren. In de regio Stedendriehoek lijken alle gemeenten van nut en noodzaak van regionale samenwerking doordrongen. In de regio Holland Rijnland is dat veel minder het geval. Dat vraagt vanzelfsprekend een heel andere inzet van de woningbouwregisseurs.

In Holland Rijnland hebben we te maken met ambitieuze doelstellingen van rijk en provincie, één centrale gemeente (Leiden) en een aantal kleine kernen, omringd door grote jongens als Rotterdam, Den Haag en Amsterdam. Dit krachtenspel en het ontbreken van een urgente noodzaak vanuit de markt om tot een gezamenlijk ambitieus woning-

*In Holland Rijnland gaat het om ambitieuze doelstellingen van rijk en provincie, één centrale gemeente (Leiden) en een aantal kleine kernen, omringd door grote jongens als Rotterdam, Den Haag en Amsterdam. Op de foto nieuwbouw op terrein van een voormalig slachthuis in Leiden-Noord. Koopwoningen en woningbouw van Portaal (Foto: Rob Niemantsverdriet).*

bouwprogramma te komen, vragen om een andere inzet van woningbouwregisseurs dan in de regio Stedendriehoek. Daar zijn de gemeenten doordrongen van het feit dat de hoeveelheid plannen en het opnamevermogen van de markt in een spannende verhouding staan en zijn er drie steden, van verschillende omvang zijn naast vier dorpen van verschillende omvang. Dat maakt dat de krachten daar wat meer gespreid.

Gevolg is dat de woningbouwregie in Holland Rijnland zich in eerste instantie richt op het inzichtelijk maken van de regionale opgave in de lokale context. Het regionale programma is indicatief en wordt in de loop van de tijd realistischer gemaakt dan wat op grond van prognoses tot nu toe werd opgeschreven. Daarmee halen we de kou uit de lucht en streven we naar een regionaal gevoelde urgentie om er samen een schepje bovenop te doen in plaats van elk jaar te klagen over niet gehaalde cijfers. Vervolgens helpen we vooral mee op lokaal uitvoerend niveau en in de afstemming tussen regio, rijk en provincie.

In de Stedendriehoek kunnen we gelijk aan de slag met het eerder genoemde proces in zes stappen en is het helder dat in dat proces keuzes gemaakt zullen moeten worden, die soms ook pijnlijk zijn.

#### WAAR LOPEN WE CONCREET TEGENAAN EN WAT DOEN WE ERAAN?

Woningbouwregisseurs lopen tegen heel verschillende zaken aan zoals uit de volgende drie voorbeelden moge blijken.

In één van de regio's waar wij werkzaam zijn kreeg de corporatie een project niet gefinancierd met borging vanuit WSW. In diezelfde regio had een andere corporatie te maken met een flinke vermogensovermaat. We droegen partijen aan met elkaar te gaan praten. Nu investeert de corporatie met overmaat uit een andere gemeente in dit project en verkoopt het project over een aantal jaren aan de lokale corporatie. Die corporatie heeft dan weer voldoende financieringsruimte om het project over te nemen.

In diverse regio's bleken rijk en provincie een knelpunt te zijn bij de realisatie van projecten. Rijk en provincie kunnen, hoewel ze medeverantwoordelijk zijn voor de geformuleerde woningbouwambities toch ook dwarsliggen in projecten. We hebben hiervoor de ene keer stille diplomatie betracht en de andere keer een flinke lobby opgezet samen met marktpartijen en woonconsumenten. Beide strategieën waren succesvol.

Lacunes in kennis en ervaring bij lokale spelers blijken ook regelmatig een knelpunt. Kennisuitwisselingbijeenkomsten over bijvoorbeeld de nieuwe grondexploitatiewet, over tussenvormen tussen huur en koop of over particulier opdrachtgeverschap kunnen inspirerend werken en lokale knelpunten oplossen.

#### TENSLOTTE

Woningbouwregie startte in een context waarin aanjagen van de productie het hoogste doel was. Nu zitten we in een markt waar herprogrammering van bestaande woningbouwplannen de belangrijkste opgave is. Dat kan alleen als marktpartijen en overheden samen zoeken naar oplossingen. Woningbouwregie is daarvoor het ideale instrument.

#### WAT ZIJN DE VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BELANGEN VAN DE BELANGRIJKSTE PARTIJEN IN HET BOUWPROCES?

**GEMEENTEN:** zijn verantwoordelijk voor een goede ruimtelijke ordening en de eerst verantwoordelijke voor het woningbouwbeleid. Daar liggen vanzelfsprekend ook hun belangen. Voor de realisatie van dit beleid maken gemeenten gebruik van hetzij actief hetzij passief grondbeleid. Afhankelijk van het type grondbeleid liggen de belangen van gemeenten ook anders. Gemeenten met een actieve grondpolitiek hebben mogelijk ook een financieel belang bij de ontwikkeling van locaties. Daar waar gemeenten zelf ook aanzienlijke investeringen in de verwerving van locaties hebben gedaan, speelt ook het financiële belang van de gemeente een rol in de programmering.

**WONINGCORPORATIES:** de woningcorporaties zijn primair verantwoordelijk voor de realisatie van sociale woningbouw en het beheer ervan. De woningcorporaties hebben verschillende belangen. Verder hebben zij het belang van hun eigen woningbezit.

Nieuwbouw kan daar een effect op de vraag naar die woningen hebben. Tenslotte hebben ook de corporaties een financieel belang. Dat financiële belang wordt versterkt als corporaties grondposities hebben ingenomen.

**PROJECTONTWIKKELAARS:** hebben misschien wel de helderste verantwoordelijkheden. Zij zijn verantwoordelijk voor de succesvolle ontwikkeling van de woningbouw op de locaties die zij ontwikkelen. Ze hebben daar ook een financieel belang bij.

Woningbouwregisseur: de rol van de woningbouwregisseur is het om uitgaande van de verschillende belangen deze partijen goed te laten samenwerken, omdat alleen samen een succesvol woningbouwbeleid tot stand kan komen.